



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.



**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN
PARA EL DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL UNIDAD
OAXACA.**

Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de
Recursos Naturales.

**“DIVERSIDAD Y DESEMPEÑO DE GRUPOS EN HOTELES DE
OAXACA. EL CONFLICTO COMO VARIABLE INTERVINIENTE.”**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS

Presenta:

Eduardo Méndez León

Directores de Tesis:

Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina.

Dra. Ana Luz Ramos Soto.

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca; enero 2016.



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 09 del mes de diciembre del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: "Diversidad y desempeño de grupos en hoteles de Oaxaca. El conflicto como variable interviniente".
Presentada por el alumno:

Méndez
Apellido paterno

León
materno

Eduardo
nombre(s)


Con registro:

A	1	4	0	3	6	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

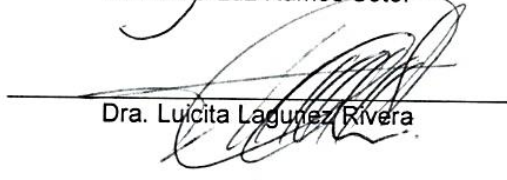
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

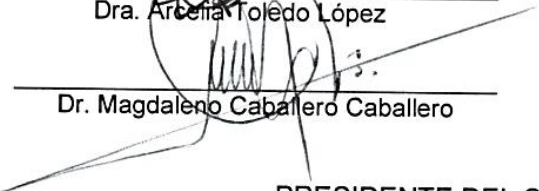
LA COMISIÓN REVISORA
Directores de tesis


Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina



Dra. Ana Luz Ramos Soto.


Dra. Arceña Toledo López


Dra. Lucita Lagunes Rivera

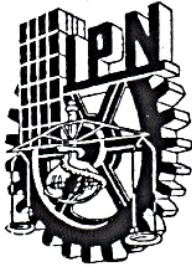

Dr. Magdaleno Caballero Caballero

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


Dr. José Rodolfo Martínez y Cárdenas



CENTRO INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACION PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.P.N.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 09 del mes diciembre del año 2015, el (la) que suscribe Méndez León Eduardo alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro A140368, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de las Dras. Patricia Soledad Sánchez Medina y Ana Luz Ramos Soto, y cede los derechos del trabajo titulado: "Diversidad y desempeño de grupos en hoteles de Oaxaca. El conflicto como variable interviniente".al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: posgradoax@ipn.mx ó cade_2593@hotmail.com Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Méndez León Eduardo



RESUMEN

En la literatura se encuentra evidencia de una relación compleja e inconstante entre la diversidad de los miembros de las organizaciones y el desempeño de los grupos a los que pertenecen. Los estudios han analizado diversos indicadores de diversidad, sin embargo pocos incluyen indicadores relacionados al comportamiento ambiental de las personas. El objetivo principal de esta investigación basándose en la teoría del Comportamiento Organizacional es analizar la relación que existe entre la diversidad social y cognitiva de los grupos de trabajo y el desempeño de los mismos, integrando a éste modelo el papel mediador del conflicto intergrupalo. Para cumplir con el objetivo, se realizó una investigación cuantitativa a una muestra de 55 grupos de trabajo en organizaciones hoteleras del estado de Oaxaca. Los resultados muestran que la diversidad cognitiva afecta negativa y significativamente al desempeño de los grupos, la diversidad se relaciona positivamente con el conflicto intergrupalo, la relación entre el conflicto y el desempeño del grupo es de carácter negativa, por último un efecto mediador total del conflicto de grupo en la relación diversidad–desempeño fue hallado. Adicionalmente los valores ambientales como indicador de la diversidad cognitiva, se relacionó positivamente con las dimensiones del desempeño y con la distribución de estado civil en el grupo.

Palabras clave: Diversidad, desempeño, conflicto, valores ambientales, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

In the literature there is evidence of a complex and inconstant relationship between the diversity of the members of organizations and performance of the groups to which they belong. Studies have analyzed various indicators of diversity, however few include indicators related to environmental behaviour. The main objective of this research on the theory of organizational behavior is analyzing the relationship between social and cognitive diversity of working groups and the performance thereof, this model integrating the mediating role of intergroup conflict. To achieve the objective, quantitative research on a sample of 55 working groups in hotel organizations in the state of Oaxaca was performed. The results show that cognitive diversity negatively and significantly affects the performance of the groups, diversity is positively related to intergroup conflict, the relationship between conflict and group performance is negative, finally a total mediator effect of the group conflict in the relationship diversity-performance was found. Additionally, environmental values as an indicator of cognitive diversity was positively related to the dimensions of performance and the distribution of marital status in the group.

Keywords: Diversity, performance, conflict, environmental values, organizational behavior.

DEDICATORIA

A Dios:

“Todo lo que es bueno y perfecto es un regalo que desciende a nosotros de parte de Dios nuestro Padre, quien creó todas las luces de los cielos. Él nunca cambia ni varía como una sombra en movimiento.”

Santiago 1:17 (NTV)

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca de nivel Maestría que me fue otorgada, la cual fue indispensable para el desarrollo de mis estudios.

Al Instituto Politécnico Nacional, que a través del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional unidad Oaxaca; me permitió realizar los estudios de posgrado que representan una nueva perspectiva en mi vida.

A la Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina, por el espacio que me otorgó para trabajar esta tesis bajo su dirección, por su tiempo, apoyo, tolerancia y amistad.

A los miembros de la comisión revisora y jurado de examen: Dra. Ana Luz Ramos Soto, Dra. Arcelia Toledo López, Dra. Luicita Lagunez Rivera y Dr. Magdaleno Caballero Caballero, por sus aportaciones y recomendaciones que a lo largo del posgrado nutrieron este trabajo.

A los docentes y compañeros del área de Administración de los Recursos Naturales, así como al personal y alumnos del CIIDIR Oaxaca, que en el periodo 2014 - 2016 formaron parte de mi vida y ahora de un grato recuerdo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 ANTECEDENTES DE LAS VARIABLES.....	13
Antecedentes de la diversidad organizacional.....	13
Antecedentes del desempeño.....	16
Antecedentes del conflicto en la relación diversidad - desempeño.....	17
Antecedentes de la relación diversidad - ambiente.....	20
1.2. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	23
Antecedentes.....	23
Visión general de las variables en la teoría del comportamiento organizacional.....	28
La diversidad en la teoría del comportamiento organizacional.....	32
El conflicto en la teoría del comportamiento organizacional.....	35
El desempeño en la teoría del comportamiento organizacional: el proceso del conflicto.....	38
1.3 RELACION ENTRE VARIABLES.....	41
Diversidad y desempeño.....	41
Diversidad y conflicto.....	49
Conflicto y desempeño.....	52
1.4 MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	55
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	56
2.1. MÉTODO.....	57
2.2. POBLACIÓN.....	57
2.3. DISEÑO DE LA MUESTRA.....	57
2.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	58
2.5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	59
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	60
Operacionalización de la variable “diversidad”.....	60
Validez y confiabilidad del indicador valores ambientales.....	64

Operacionalización de la variable conflicto.	65
Validez y confiabilidad de la variable conflicto.	67
Operacionalización de la variable desempeño del grupo.	68
Validez y confiabilidad de la variable desempeño del grupo.	71
CAPITULO III. RESULTADOS.	73
3.1. PERFIL DE LA MUESTRA.	74
3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.	77
3.3. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.	78
Diversidad y desempeño.	78
Diversidad y conflicto.	82
Conflicto y desempeño.	83
El efecto mediador del conflicto.	84
Otros hallazgos.	87
CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.	89
4.1. DISCUSIÓN.	90
4.2. CONCLUSIONES.	95
4.3. IMPLICACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	97
REFERENCIAS.	100
ANEXOS.	109
ANEXO 1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.	110
ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CONFLICTO SEGÚN REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	114
ANEXO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO SEGÚN REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Esquema cronológico de investigaciones en torno a diversidad.	15
Tabla 2.	Investigaciones que analizan la relación de diversidad y desempeño.	19
Tabla 3.	Enfoques en la evolución de la TGA.	24
Tabla 4.	Síntesis de estudios de la relación diversidad-conflicto.	52
Tabla 5.	Resultados de la relación conflicto- desempeño.	54
Tabla 6.	Distribución de los equipos de trabajo encuestados por centro turístico.	59
Tabla 7.	Operacionalización de la variable diversidad.	63
Tabla 8.	Factores del indicador valores ambientales.	64
Tabla 9.	Operacionalización de la variable conflicto.	66
Tabla 10.	Factores de la variable conflicto.	67
Tabla 11.	Operacionalización de la variable desempeño.	70
Tabla 12.	Factores de la variable desempeño.	72
Tabla 13.	Resultados de correlación bivariada de Pearson de las variables.	78
Tabla 14.	Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad y dimensiones del desempeño.	79
Tabla 15.	Resultados de regresión múltiple de las variables.	80
Tabla 16.	Resultados de regresión jerárquica de las variables.	81
Tabla 17.	Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad y dimensiones del conflicto.	82
Tabla 18.	Resultados de regresiones lineales y múltiple para test de mediación.	84
Tabla 19.	Resultados de regresiones lineales y múltiple para test de mediación por indicadores de la variable diversidad.	86
Tabla 20.	Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad.	87
Tabla 21.	Resultados de correlación bivariada de Pearson entre estado civil, dimensiones de conflicto y desempeño.	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo del comportamiento organizacional	31
Figura 2.	Modelo hipotético de investigación.	55

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1.	El proceso del conflicto	38
-------------	--------------------------	-------	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Número de cuestionarios por destino turístico	74
Gráfica 2.	Género de los entrevistados	74
Gráfica 3.	Edad de los entrevistados	75
Gráfica 4.	Escolaridad de los encuestados	75
Gráfica 5.	Experiencia de los encuestados	76
Gráfica 6.	Estado civil de los encuestados	76

INTRODUCCIÓN.

El desarrollo de la administración a lo largo del tiempo, se ha visto influenciado por diversas perspectivas de cómo alcanzar la eficiencia y la eficacia en los procesos y actividades de las organizaciones. Esta evolución ha pasado por priorizar diversos enfoques, tales como; la mecanización de la producción, énfasis en objetivos y resultados, focalización en niveles de autoridad, el enfoque de priorizar la estructura, así como también la incorporación de las relaciones humanas y el comportamiento de las personas en el análisis organizacional (Chiavenato, 2006).

Los enfoques anteriores, mantuvieron en su momento alta influencia en el tratamiento de las organizaciones, sin embargo cada uno de ellos se había caracterizado por polarizar la importancia del capital humano, por ejemplo; el enfoque clásico de la administración se basó en principios que no valoraban al capital humano en las organizaciones. En consecuencia y con el paso del tiempo el análisis organizacional incorporó la Teoría de las Relaciones Humanas y del Comportamiento Organizacional en el tratamiento de la operatividad de las empresas.

Conforme a estas últimas teorías, se han estructurado organizaciones que conjuntamente con sus prácticas se basan en la perspectiva de que sus empleados y sus estructuras de trabajo son completamente heterogéneos, considerando que la participación del capital humano en la administración y operatividad de las organizaciones, así como en la toma de decisiones crea oportunidades de crecimiento. Ante esta perspectiva las políticas de estas organizaciones se basan en características relacionales estables que buscan un efecto positivo en la productividad y clima organizacional (McGregor, 2005).

Esta circunstancia ha generado el interés de investigación por parte del sector académico administrativo, quienes han generado investigaciones que desde los años ochenta, se han centrado en el análisis de variables pertenecientes a la corriente del comportamiento organizacional (C.O.).

Los niveles de análisis organizacionales propuestos en esta teoría, identifican numerosas variables que pueden ayudar a entender a las organizaciones. Tanto la teoría como la literatura dan evidencia de una relación frecuentemente analizada: características sociodemográficas de los miembros de la organización y desempeño de las áreas (grupos) de trabajo (Jehn, 1995; Pelled, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, y Xin, 1999; Sobral y Bisseling, 2012; Ayub y Jehn, 2014).

Los resultados de las investigaciones han arrojado resultados diversos, no constantes además de concluir que la relación diversidad-desempeño no es de carácter lineal, es decir; involucran a otras variables que pueden explicar el fenómeno. En esta perspectiva, algunos artículos científicos encuentran que la variable conflicto intergrupala puede ofrecer algunas aportaciones a la explicación del desempeño.

Simultáneamente, la conjunción de estas tres variables identificadas dentro de la teoría del comportamiento organizacional, muestran relaciones entre sí, es decir; las variables diversidad y conflicto por separado pueden ser variables que expliquen al desempeño de los grupos y por otro lado; el conflicto puede jugar un papel mediador entre la relación de las otras dos variables. En términos teóricos Robbins (1996) plantea que en el comportamiento organizacional no se puede esperar hallar muchas relaciones directas entre causa-efecto, pues la teoría del comportamiento organizacional refleja la dificultad del tema que trata; una teoría que desarrolla situaciones complejas.

La presente investigación analizó cómo se encuentran relacionados los constructos diversidad, desempeño y conflicto, tanto en relaciones directas como en un modelo que incluye al conflicto como variable interviniente de carácter mediadora.

La operacionalización de la variable diversidad incluye al indicador de valores ambientales, que escasamente a estado involucrado en análisis organizacionales de este tipo (Sánchez-Medina et al., 2014). Este autor halló diferentes tipos de relaciones entre los valores ambientales y las categorías demográficas, así como relaciones con desempeño financiero en negocios de artesanías que permiten dar pauta a explorar otros entornos de investigación.

El contexto de la investigación está basado en grupos de trabajo de organizaciones hoteleras con y sin certificaciones ambientales, ubicados en los centros turísticos de Oaxaca de Juárez y Bahías de Huatulco en el estado de Oaxaca, con la finalidad de generalizar acerca del comportamiento organizacional y ambiental de los colaboradores de estas empresas y la influencia en desempeño de las áreas.

Resulta importante conocer la relación de estas variables en el sector servicios dadas las implicaciones sociales, económicas y ambientales de estas empresas en el estado de Oaxaca además de que los hoteles con categorías tres a cinco estrellas poseen características organizacionales apropiadas como el número de empleados por

habitación, así como recursos necesarios para la implementación de actividades destinadas al cuidado ambiental (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Mensah, 2006).

Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad práctica en términos de gestión de capital humano de organizaciones públicas o privadas, así como de uso académico para el impulso de futuras investigaciones en otros sectores o actividades económicas.

El documento se estructura de la siguiente manera:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO. Análisis del marco teórico que plantea los antecedentes de las variables, antecedentes de la teoría del comportamiento organizacional, visión general de los constructos desde la teoría, conceptualización de las variables, relación entre variables estudiadas y planteamiento de las hipótesis plasmadas en un modelo hipotético de investigación.

CAPITULO II. METODOLOGÍA. Contiene la descripción del método y la población de estudio, diseño de la muestra, operacionalización de las variables, diseño del instrumento de medición, así como la validez y confiabilidad de las escalas.

CAPITULO III. RESULTADOS. Análisis de la información recopilada mediante las encuestas, descripción del perfil de la muestra y pruebas de hipótesis.

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES. Se comparan los resultados encontrados con los de otras investigaciones, conclusión del documento, así como sus implicaciones teóricas y prácticas, limitaciones y aspectos a considerar en futuras investigaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como resultado de la revisión de la literatura, se identifican tres momentos importantes en la formación de la relación diversidad-desempeño: el primero tiene que ver con el análisis y formación de elementos teóricos que se han enfocado en la revisión de diversidad (Zenger y Lawrence, 1989; Wiersema y Bird, 1993; Pelled, 1996; Bleijenbergh, Peters y Poutsma, 2010; Alcázar, Romero, y Sánchez., 2013), posteriormente en la literatura se incorpora la variable desempeño como resultado de la necesidad de conocer más a fondo esta relación (Pelled, 1996; Pelled, Eisenhardt, y Xin, 1999; Zona y Zattoni, 2007; Sobral y Bisseling, 2012; Kassinis y Panayiotou, 2006; Parrotta, Pozzoli y Pytlikova, 2014) y recientemente aunque con poca presencia derivado de incorporar implicaciones administrativas en los grupos de trabajo; investigaciones que conjugan tanto los elementos teóricos como los resultados empíricos (López y Sánchez, 2010; Alcázar, Romero y Sánchez., 2012).

Ejemplos de estas etapas en la literatura, es el caso del estudio realizado por Zenger y Lawrence (1989) el cual se enfatiza que las características propias del personal es decir; la diversidad demográfica (diversidad organizacional) forma un elemento importante en la comunicación organizacional de los grupos de trabajo existentes y a su vez en el contexto del comportamiento organizacional.

Wiersema y Bird (1993) contribuyen analizando la influencia demográfica en los resultados organizacionales, pero desde la perspectiva de la alta administración, teniendo como producto que los resultados otorgados por los altos ejecutivos de las organizaciones Japonesas se ven más influenciados por la “demografía organizacional” a diferencia de la administración de empresas americanas, esto como consecuencia de que las empresas Japonesas basan su estructura en la homogeneidad demográfica.

Por otra parte en el estudio realizado por Pelled (1996) se agregan esquemas de clasificación de la diversidad de acuerdo al nivel de “visibilidad” y diversidad en relación al trabajo, así como el desarrollo de un modelo teórico para explicar el volumen de negocio y rendimiento mixto, como consecuencias de la diversidad demográfica de los grupos de trabajo.

Aunado a estas aportaciones teóricas, se encuentran los trabajos de; Bleijenbergh et al., (2010) quienes tratan de explicar el comportamiento de las empresas a partir de los efectos causados por el aumento de diversidad, por otro lado una revisión de la literatura

sobre la diversidad entre los empleados en su implicación estratégica en la gestión estratégica de los recursos humanos (Alcázar et al., 2013).

De estos autores y sus aportaciones teóricas se concluye que la diversidad en las organizaciones, tanto desde las perspectivas individuales u organizacionales; es uno de los principales desafíos para las organizaciones modernas; considerando que variables como: edad, género, raza y cultura forman parte de esta categoría demográfica con amplia presencia en las organizaciones.

A partir de la incorporación de diversidad demográfica y su relación con el desempeño, se agrega a la literatura un fenómeno interviniente que afecta la relación de los grupos de trabajo en las organizaciones, esto es el conflicto.

De acuerdo con Pelled (1996) el conflicto es un fuerte mediador entre la diversidad y el desempeño. Por otro lado la diversidad influye en los niveles de conflicto afectivo (emocional) y de fondo (tarea) en el grupo. En los años posteriores Pelled et al., (1999) ofrecen una constante en la temática anterior, sin embargo contribuyen a la teoría sugiriendo que los conflictos de tareas tienen consecuencias más favorables en el desempeño que los conflictos emocionales. En esta misma temática se encuentran estudios como los de Zona y Zattoni (2007), Sobral y Bisseling (2012) quienes resaltan que la influencia de las variables demográficas en el desempeño no es una relación sencilla, pues la variable desempeño en los estudios muestra que al generarse conflictos el rendimiento de los equipos de trabajo es variable.

Kassinis y Panayiotou (2006) también forman parte de esta línea de investigación, examinando el papel de los *chief executive officers* (CEOs) en el contexto de las decisiones de las empresas relativas al medio ambiente, en la que se argumenta que las “percepciones” de los CEOs están relacionados con el desempeño ambiental de las empresas, entendiendo por “percepciones” los indicadores de cognición, los cuales están presentes en los CEOs de las organizaciones, tales como la edad, la experiencia profesional y educación.

Así pues como resultado de este análisis a la literatura existente, se identifica que existe un actual y permanente interés de investigación del concepto diversidad, esto desde la incorporación del enfoque conductista en la teoría administrativa, por lo que se considera

un tema que se encuentra dentro de la frontera del conocimiento desde la perspectiva de la administración de las organizaciones y su funcionamiento.

De este modo la problemática de investigación gira entorno a elementos que a la fecha no han sido definidos claramente; como el análisis profundo del concepto de la diversidad, el desarrollo de tipologías de diversidad orientadas a organizaciones y la definición de indicadores de desempeño para medir los efectos de la diversidad (Alcázar et al., 2013), esto como resultado de que en los estudios realizados; no se muestra una relación constante (positiva o negativa) entre la relación diversidad – desempeño. Además es importante destacar que dichos estudios han sido aplicados a unidades de análisis de sectores secundarios o de producción (Zenger y Lawrence, 1989; Pelled et al., 1999; Zona y Zattoni, 2007; Sobral y Bisseling, 2012) y no se ha detectado alguno referente al sector de servicios, así mismo estos han sido aplicados en contextos de otras economías tales como Estados Unidos (Zenger y Lawrence, 1989; Pelled et al., 1999) , Brasil (Sobral y Bisseling, 2012), Italia (Zona y Zattoni, 2007), Dinamarca (Parrotta, Pozzoli et al., 2014) y Japón (Wiersema y Bird, 1993).

En este sentido Wiersema y Bird (1993), argumentan que el contexto etnológico puede influir poderosamente en los efectos demográficos de las organizaciones y que estos pueden variar cuando se aplica a un nuevo contexto, por lo que partiendo de este argumento se encuentra un vacío en el cual se puede contribuir, derivado de la inexistencia de un estudio en un contexto cultural como el de México.

Por otro lado el enfoque individualista del vínculo diversidad – desempeño, deja ver la necesidad de continuar contribuyendo a la generación de conocimiento a nivel macro organizacional, esto a la luz de la actual importancia que tienen todos los elementos de la organización conforme a las teorías administrativas antes comentadas.

Por último y no considerándolo menos importante, abundar en la literatura desde la defensa ambiental es una necesidad evidente, ante las prácticas organizacionales y su constante repercusión ambiental (Kassinis y Panayiotou ,2006).

De esta manera Diversidad y Desempeño, son y seguirán siendo elementos estrechos entre sí, que bien valen la pena analizar en el ámbito del conocimiento, por lo que en este estudio se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo influye la diversidad social y cognitiva de los miembros de los hoteles en el desempeño de estas empresas en el estado de Oaxaca?
- ¿Cómo el conflicto interviene en la relación Diversidad – Desempeño?

JUSTIFICACIÓN.

Como resultado del análisis de la literatura, se conoce que la relación entre las variables diversidad y desempeño se encuentra dentro de la frontera del conocimiento, esto debido a que existen investigaciones en los años recientes (Sobral y Bisseling, 2012; Alcázar et al., 2013; Parrotta et al., 2014) que pretenden analizar este fenómeno del comportamiento organizacional.

Sin embargo los límites de estas investigaciones se ubican en dos vertientes: la primera relacionada al contexto cultural, es decir; no existe evidencia de estudios que se hayan efectuado en países en desarrollo como lo es el caso de México, y la segunda vertiente se encuentra en lo concerniente al sector económico que se analiza, pues estos y otros estudios han sido enfocados a actividades secundarias y no terciarias como lo son los servicios.

En este tenor de ideas, realizar un estudio de esta relación de variables (Diversidad–Desempeño) en el sector terciario de la economía mexicana, es una contribución importante a la literatura ya existente, pues llena un vacío identificado como importante por algunos autores (Wiersema y Bird, 1993).

Con base en lo anterior y del interés de análisis a la economía mexicana, del estudio al censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI- (2009), se conoce que a pesar de que la industria manufacturera es el sector con mayor producción, el sector de los servicios se encuentra en el segundo lugar de relevancia con 7'340,216 personas, que equivalen a poco más del 36% del personal ocupado del país, además en este mismo sector hay 1'367,287 unidades económicas dedicadas a los servicios, mismos que en 2004 se habían contabilizado hasta 1'013,743 establecimientos, lo que significa un aumento de casi 35% para el año 2009; de las cuales se identifican 392,242 establecimientos que brindan servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, representando así el 29% del total nacional de unidades económicas.

Estos datos dan evidencia de que existe una importancia significativa conforme al sector de servicios en la economía nacional mexicana, identificando como actividades de este sector las siguientes: comercio, actividades financieras, servicios personales, servicios a empresas, servicios de salud y asistencia social, servicios profesionales, científicos y

técnicos, apoyo a los negocios, manejo de desechos y servicios de remediación, hotelería y actividades en torno al turismo, etc. (INEGI., 2009).

De esta clasificación de actividades, y conforme a la Secretaría de Turismo –SECTUR- (2001) la actividad turística es la que destaca entre las demás, pues se coloca como la tercera actividad económica más importante del país en captación de divisas, solo después del petróleo y las manufacturas.

Para abundar más al respecto, en marzo de 2013, el INEGI presentó los resultados de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) para el periodo 2007-2011, la cual fue elaborada en el marco de trabajo del Comité Técnico Especializado de Estadísticas Económicas del Sector Turismo (CTEEEST), que incluye la información disponible más actualizada, es decir muestra la información económica en valores corrientes y constantes con respecto al año base 2003 (SECTUR, 2013).

Los resultados de este primer informe de labores en el marco de los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, son los siguientes:

- En 2011, el turismo reafirma su importancia en la economía nacional, ya que contribuye con el 8.4% del Producto Interno Bruto (PIB).
- El PIB turístico observado en 2011 a precio constantes fue equivalente a 728 mil 186.5 millones de pesos, monto ligeramente mayor a la suma total del PIB de los estados de Aguascalientes, Durango, Morelos, Quintana Roo, Yucatán y Zacatecas.
- De acuerdo a la CSTM, en 2011, el 6.8% de los puestos de trabajo equivalente remunerados, se generaron en la industria turística y representaron 2 millones 474 mil 162.
- El turismo doméstico representa el 82.3% del consumo turístico en México, es decir; ocho de cada diez son consumidores nacionales y es casi ocho veces superior al consumo receptivo.
- México recibió a un total de 38.3 millones de visitantes internacionales y conforme a información de la Organización Mundial de Turismo al cierre de 2012, con excepción de Estados Unidos, México es el país más visitado del continente americano (23.4 millones de visitantes), es decir; 48% más turistas que los que llegan conjuntamente a Brasil, Argentina y República Dominicana.

- La tasa media anual de crecimiento de la oferta total de cuartos de alojamiento fue de 4% entre 2000 y 2012; la oferta de alojamiento contribuyó a generar 2.5 millones de empleos en 2011, 6.8% del empleo total.

De acuerdo con estos datos y en especial atención al de oferta de alojamiento, la actividad turística se ha convertido en un eje económico importante, pues es una actividad integradora que aglutina sectores en diferentes ramas económicas, como es el caso de la industria del hospedaje (CNT, 2008), además por su capacidad de ampliar el capital y la atracción de los mismos para su reproducción. En este sentido se ha dado un crecimiento vertiginoso de este tipo de empresas turísticas, dado que se han diversificado en varios tipos de servicio, dentro los más importantes; la venta de tiempos compartidos y el servicio de hospedaje (Palafox, Zizumbo y Arriaga, 2010)

En este ámbito, México destaca como el país con mayor número de infraestructura hotelera en la región Latinoamericana, pues cuenta con 583,731 cuartos en 14,963 establecimientos de hospedaje (CNT, 2008).

En lo que concierne al estado de Oaxaca, la actividad terciaria aporta el 70% del PIB estatal, en ella se incluye comercio, servicios y turismo. El turismo como industria es una de las más importantes para el estado pues representa el 16.2% del PIB estatal, lo que la ubica solo por debajo del monto anual de remesas que llegan a Oaxaca, constituyendo una fuente generadora de empleos así como un motor en la dinámica económica de la entidad (Destino Oaxaca, 2015).

En la temática de empleos, el turismo genera 9,557 empleos directos y 23,893 empleos indirectos, de los cuales el 26.9 se encuentran en el sector de servicios de hospedaje; uno de cada cuatro empleos se lleva a cabo en este tipo de empresas (STyDE, 2014, citado por Destino Oaxaca, 2015).

La derrama económica de los turistas implica un total aproximado de 11,395 millones de pesos, de los cuales el 28.3% se atribuyen a la ciudad de Oaxaca de Juárez. Esta cifra solo es superada por Huatulco quien aporta el 47% del total, esto se debe a que la estadía y el gasto promedio del turista es mayor en Bahías de Huatulco que en Oaxaca de Juárez (Destino Oaxaca, 2015).

Así pues, en el marco de la actividad turística y derivado de su gran trascendencia a la luz de estos datos, se argumenta que estas unidades económicas dedicadas al hospedaje

son ideales para el desarrollo de este trabajo de investigación, por la implicación económica evidente y su repercusión social en términos de la mano de obra que utiliza para la ejecución de sus actividades, aunado a esto se trata de organizaciones con estructuras formales definidas, donde los objetivos empresariales son claros y necesarios para analizar su desempeño con base en la diversidad social y cognitiva de sus miembros.

Adicionalmente, en el marco de enfoque ambiental; los espacios geográficos donde se ubican los recursos naturales y culturales juegan un rol importante en la atracción de inversionistas para el sector turístico y de hospedaje, dando lugar a la creación de destinos aptos para el desarrollo de esta práctica, en los que se construye la infraestructura propia para la actividad como hoteles, restaurantes, etc. (Palafox, Zizumbo y Arriaga, 2010).

De esta manera, el análisis de las variables diversidad y desempeño de estas organizaciones es una tarea que en la actualidad está pendiente de estudiar.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Analizar como la diversidad social y cognitiva de los miembros de hoteles influye en el desempeño de estas empresas en el estado de Oaxaca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la diversidad social y cognitiva de los miembros de hoteles.
- Definir la influencia de la diversidad en el desempeño de los grupos de trabajo establecidos en la organización a través del conflicto.
- Analizar la diversidad organizacional y su implicación ambiental en el sector hotelero de Oaxaca.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LAS VARIABLES.

ANTECEDENTES DE LA DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL.

El entorno de las organizaciones cambia cada vez más rápido, el enfoque de las empresas estructuradas conforme a las teorías clásicas de la administración, con su profundo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional , así como la posición rígida y mecanicista hacia las relaciones humanas han quedado atrás.

Estas organizaciones y sus prácticas se basaban en el criterio de que sus trabajadores constituían una esfera homogénea, y que la relación entre las personas era perjudicial al buen funcionamiento de los trabajos, operando bajo estos criterios; se consideraba que los resultados apuntaban a la eficiencia interna en las organizaciones, derivado de conformar grupos de trabajo con particularidades semejantes y relaciones mecanizadas (Chiavenato, 2006).

Sin embargo, la realidad es que tanto en el pasado como en el presente sucede todo lo contrario, pues las organizaciones y sus grupos de trabajos son completamente heterogéneos, la participación de las personas en la administración y en la toma de decisiones crea oportunidades, generando así, que las políticas de las organizaciones se basen en características relacionales estables buscando un efecto positivo en la productividad y clima organizacional (McGregor, 2005).

A partir de esta situación y con las prácticas y concepciones “modernas” de la administración, la Teoría del comportamiento organizacional y la concepción “Y” de la administración (basadas en la conducta humana), dieron pauta a la incorporación de elementos enfocados hacia las relaciones humanas, tales como la incorporación de la sociología a la administración, la conducta administrativa, la motivación, la distribución de responsabilidades en relación a las capacidades, el reconocimiento de patrones de conducta, la diversidad personal, etc.

Es así como a finales de la década de los 40 la teoría del comportamiento organizacional redefine los conceptos administrativos, al criticar las teorías anteriores, siendo el conductismo en la administración quien no solo reacomoda los enfoques, si no amplia y diversifica la naturaleza de la administración (Chiavenato, 2006).

Así pues con estos nuevos elementos y con la incorporación del enfoque conductista a las organizaciones, se reconoce a las características personales, las capacidades y las

limitaciones de los individuos que integran las organizaciones, como influenciadoras en las relaciones sociales, mismas que a la vez sirven para ampliar sus capacidades y cumplir así con el principio de que las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos (Chiavenato, 2006).

De este modo es como el concepto de diversidad se presenta en el escenario administrativo, siendo atribuible al enfoque conductista de las organizaciones y que se puede definir como: El atributo de los miembros de una organización que define la heterogeneidad de sus elementos formales (estructuras) en relación con una serie de características personales.

Lawrence (1997, p.11) consideró que dichos atributos son válidos de considerar como demográficos pues incluían “ características inmutables tales como la edad, el género y origen étnico; atributos que describen relaciones individuales con las organizaciones, tales como permanencia organizacional o área funcional; y atributos que identifican la posición de los individuos dentro de la sociedad, tal como el status marital”.

Con el paso del tiempo, ya en la década de los años 80 la diversidad demográfica (o simplemente diversidad) se había convertido en uno de los principales elementos de interés en la administración y para los investigadores de la disciplina (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999).

Distinguiéndose en la actualidad y conforme a la literatura dos clasificaciones de diversidad: La primera es la considerada diversidad de información (cognitiva), relativa a las diferencias en la experiencia, la habilidad o la información adecuada a tareas cognitivas, de ahí que también se le conozca como diversidad orientada a las tareas. En este tipo de diversidad se concentra la educación, la experiencia y la permanencia organizacional, mismas que le dan valor adicional al grupo de trabajo a través de puntos de vista entre los miembros (Sobral y Bisseling, 2012).

De manera general este tipo de diversidad ha sido analizada en estudios de equipos de alta dirección (Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990, citados por Pelled et al., 1999, p.1) y grupos de trabajo de bajo nivel (Kent y McGrath, 1969; Murnighan y Conlon, 1991, citado por Pelled et al., 1999, p.1).

A la segunda categoría de diversidad se le denomina orientada a relaciones o diversidad social (Jehn et al., 1999) en la cual se distinguen los atributos tales como el género, la

edad y la raza. Mismos atributos que pueden traducirse en categorización social y manifestarse en prejuicios y actitudes negativas hacia los demás miembros que son diferentes (Joshi y Roh, 2009, citado por Sobral y Bisseling, 2012, p.130).

En orden cronológico y de manera enunciativa más no limitativa se presentan a continuación un esquema de investigaciones como resultado de la identificación de estas diversidades en las organizaciones o en las estructuras formales de las organizaciones:

Tabla 1. Esquema cronológico de investigaciones en torno a diversidad.

AUTOR	TITULO	FUENTE	AÑO	OBJETO
ZENGER T., LAWRENCE B.S.	"ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY: THE DIFFERENTIAL EFFECTS OF AGE AND TENURE DISTRIBUTIONS ON TECHNICAL COMMUNICATION"	THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1989	SE ANALIZA LA RELACION ENTRE LA FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN Y LAS VARIABLES DE DIVERSIDAD DEMOGRAFICA (GENERO Y EDAD) EN GRUPOS DE TRABAJO, CONCLUYENDO QUE LA SIMILITUD DEMOGRAFICA PRODUCE RESULTADOS ORGANIZACIONALES IMPORTANTES.
MARGARETHE F. WIERSEMA AND ALLAN BIRD	"ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY IN JAPANESE FIRMS: GROUP HETEROGENEITY, INDIVIDUAL DISSIMILARITY, AND TOP MANAGEMENT TEAM TURNOVER"	THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1993	SE ANALIZA LA INFLUENCIA DEMOGRAFICA EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES, TENIENDO COMO RESULTADOS QUE LA VARIACION POR EFECTOS DEMOGRAFICOS EN LA ALTA ADMINISTRACION ES MAS NOTORIA EN JAPON QUE EN E.U.A., RESALTANDO QUE SE DEBE A HOMOGENEIDAD DEMOGRAFICA.
LISA HOPE PELLÉD	"DEMOGRAPHIC DIVERSITY, CONFLICT, AND WORK GROUP OUTCOMES: AN INTERVENING PROCESS THEORY"	ORGANIZATION SCIENCE	1996	SE TIENEN COMO RESULTADOS QUE LAS VARIABLES DE DIVERSIDAD DEMOGRAFICA (EDAD, GENERO, RAZA, EDUCACION) REPERCUTEN EN CONFLICTOS Y ESTOS A SU VES EN EL DESEMPEÑO DE GRUPOS.
LÓPEZ FERNÁNDEZ MACARENA, SÁNCHEZ GARDEY GONZALO	"MANAGING THE EFFECTS OF DIVERSITY ON SOCIAL CAPITAL"	EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION: AN INTERNATIONAL JOURNAL	2010	SE ANALIZAN LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA Y RELACIONAL, TENIENDO COMO RESULTADO QUE CON UNA CORRECTA GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS SE PUEDE MODERAR LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD Y EL DESEMPEÑO DEL GRUPO.
BLEIJENBERGH I., PETERS P., POUTSMA E.	"DIVERSITY MANAGEMENT BEYOND THE BUSINESS CASE"	EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION: AN INTERNATIONAL JOURNAL	2010	ANALISIS TEORICO DEL AUMENTO DE LA ESTRUCTURACION DE GRUPOS DE TRABAJO COMO RESULTADO DE LA DIVERSIDAD, Y SU REPERCUSION EN EL DESEMPEÑO GRUPAL.
ALCAZAR F., ROMERO P., SANCHEZ G.	"EFFECTS OF DIVERSITY ON GROUP DECISION-MAKING PROCESSES: THE MODERATING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT"	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	2012	ANALISIS TEORICO DE LA REVISION DE LA LITERATURA, SE CONCLUYE QUE CON UN SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS SE CONTRIBUYE A LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES EN LOS DIVERSOS GRUPOS DE TRABAJO.
ALCAZAR F., ROMERO P., SANCHEZ G.	"WORKFORCE DIVERSITY IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS: A CRITICAL REVIEW OF THE LITERATURE AND IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH"	CROSS CULTURAL MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL	2013	ANALISIS TEORICO SOBRE LA DIVERSIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS, ENFOCADO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS CON EL OBJETO DE CONCEPTUALIZAR E IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS PARA ESTRUCTURAR GRUPOS DE TRABAJO.
PARROTTA P., POZZOLI D., PYTLIKOVA M.	"LABOR DIVERSITY AND FIRM PRODUCTIVITY"	EUROPEAN ECONOMIC REVIEW	2014	ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN RELACION A LA DIVERSIDAD LABORAL TENIENDO COMO RESULTADO QUE LA DIVERSIDAD EN LA FUERZA LABORAL EN RELACION CON EL ORIGEN ÉTNICO SE ASOCIA NEGATIVAMENTE CON LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y CON RESPECTO A LA DIVERSIDAD EN LA EDUCACIÓN EL RESULTADO ES VARIABLE.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura.

Como resultado de la revisión de la literatura, se identifica que existe un permanente interés de investigación del concepto diversidad, esto desde la incorporación del enfoque conductista en la teoría administrativa hasta la fecha actual, por lo que se considera un

tema que se encuentra dentro de la frontera del conocimiento desde la perspectiva de la administración de las organizaciones y su funcionamiento.

ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO.

Para iniciar con el análisis de este concepto, es necesario mencionar que es un tema amplio, ya que incluye aportaciones tanto de la economía, así como de la teoría de la organización (Pfeffer, 1997).

El interés en el desempeño de la organización o eficacia de la organización surgió durante la década de 1970, llamando la atención la amplia gama de posibles medidas (Scott y Davis, 2003).

En este último sentido, la tendencia que presentan las organizaciones actuales consiste en la importancia que se le otorga a la evaluación del desempeño; pues la mayor parte de los estudios sobre este tema se han dirigido hacia temas más vinculados con la medida del desempeño que con su gestión (Vázquez, 2007).

La literatura indica que el constructo, es cuestionable derivado de que existen medidas objetivas y subjetivas de la evaluación del mismo.

Scott y Davis (2003) menciona tres diferentes perspectivas para el análisis del desempeño: los teóricos de sistemas racionales los cuales le atribuyeron importancia al número y la calidad de los productos, en segunda instancia los teóricos de sistemas naturales los cuales se centraron en la importancia de los factores que contribuyen a la supervivencia y viabilidad de la organización y por último: Los teóricos del sistema abierto los cuales apuntan a la importancia de criterios como "la capacidad de la organización... para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos".

Sin embargo, Pfeffer (1997) comenta que típicamente el desempeño organizacional se evalúa con base en la productividad, o la calidad, esto derivado de las prácticas administrativas y con especial atención en como las empresas manejan sus recursos humanos.

En este orden de ideas, las organizaciones no sólo gestionan procesos de transformación o administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al desempeño general de la empresa. Las empresas en la actualidad gestionan las

competencias, el tiempo y las características sociales de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Tomando en consideración este último punto, en cuanto a la relación del desempeño de las empresas y la incorporación del enfoque recursos humanos, las investigaciones han sido más frecuentes y han ido evolucionando, pues han incorporado a este análisis elementos de los grupos de trabajo en las organizaciones, los cuales sirven en primera instancia para evaluar el desempeño organizacional, mismo que reside en temas tan importantes como la comunicación dentro de la empresa, desempeño financiero, calidad del producto, satisfacción del cliente y el desarrollo de nuevos productos.

ANTECEDENTES DEL CONFLICTO EN LA RELACIÓN DIVERSIDAD - DESEMPEÑO.

Una vez analizada e identificada la introducción a la administración de la perspectiva de la conducta humana, surgen diversos estudios que manifiestan el interés por relacionar las estructuras organizacionales, las actividades que realizan, así como también las características de los miembros de la organización con la operatividad y desempeño de las organizaciones.

Dicha implicación con el desempeño empresarial, tienen como antecedente (por mencionar algunas) las investigaciones relacionadas en la Tabla 1.

Sin embargo, de manera más detallada, un número considerable de investigaciones (Pelled 1996, Lawrence 1997, Pelled et al., 1999, Zonna y Zattoni 2007, Julizaerma y Sori, 2012, Sobral y Bisseling, 2012) han realizado análisis referente a elementos más específicos en estas diversidades, tales como:

- a) Antigüedad organizacional
- b) Permanencia en el grupo
- c) Información pertinente a las tareas cognitivas,
- d) Raza,
- e) Género,
- f) Edad,
- g) otros que se utilizan para categorización social.

Cada uno de estos tipos de diversidad presenta retos y oportunidades para los grupos de trabajo distintos, y consecuentemente influyen en los resultados del equipo de diferentes maneras.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta una de las variables que intervienen para comprender mejor la relación entre estas diversidades, es decir; el conflicto intergrupal, definido por Sobral y Bisseling (2012) como “una toma de conciencia de las discrepancias percibidas o incompatibilidades entre los miembros de un grupo interdependiente” mismo que en la literatura se identifica como una variable interviniente que pueden ayudar a desenredar la caja negra entre la diversidad y los resultados del equipo (Pelled et al., 1999).

Ahora bien, para entender de manera clara esta variable interviniente es importante mencionar que Pelled en 1996 y 1999, estructuró elementos descriptivos que detallan claramente que la diversidad de grupos de trabajo afecta indirectamente el desempeño de la organización y la satisfacción de los miembros a través de dos tipos de conflicto: el conflicto de tareas y el conflicto relacional.

Conflicto de Tareas.

Este tipo de conflicto hace referencia a las tareas sustantivas, también es llamado conflicto cognitivo y se define como desacuerdos de fondo sobre el contenido de la tarea que el grupo está llevando a cabo, incluidas cuestiones tales como la asignación de los recursos, la aplicación de los procedimientos y la aplicación de políticas de las organizaciones (Guimarães y Martins, 2008; Janssen et al., 1999, citado por Sobral y Bisseling, 2012).

Conflicto Relacional.

Este otro conflicto, hace referencia a las relaciones que surgen entre los miembros de las organizaciones así como en sus estructuras formales (Jehn, 1997), nombrado como conflicto relacional o conflicto emocional (Pelled, 1996; Pelled et al., 1999); se caracteriza por diferencias interpersonales entre los miembros de las organizaciones o grupos, los cuales normalmente incluyen a la tensión, la ira, el rencor y otros sentimientos negativos. (Pelled et al., 1999).

Este conflicto es un choque de estilo interpersonal, valores personales, preferencias ideológicas, entre otros (Sobral y Bisseling, 2012). Como resultado de los análisis efectuados por Pelled (1996), teóricamente se considera que la diversidad de los miembros en las estructuras formales de la organización favorecen los resultados organizacionales, esto a raíz de que se exploran una base de conocimientos, perspectivas

y experiencias más amplias, es decir; cuando muchas perspectivas se ubican dentro de las organizaciones, los conflictos (de tareas y relacionales) surgirán más a menudo y como consecuencia generaran retroalimentación organizativa.

Sin embargo a pesar de estos argumentos y de los estudios demográficos que han sostenido la frecuencia en la que el conflicto tiene un papel importante entre los resultados de diversidad de equipos (Sobral y Bisseling, 2012), el desempeño y diversidad no mantienen una relación positiva o negativa constante, teniendo el riesgo de que las relaciones significativas entre las construcciones conceptuales puedan no ser detectadas (Cohen, 1992, citado por Sobral y Bisseling, 2012, p.141).

Derivado de esta situación, a continuación se presenta un análisis de las investigaciones más representativas en esta materia, los elementos que respectivamente se analizan y sus conclusiones.

Tabla 2. Investigaciones que analizan la relación de Diversidad y Desempeño.

AUTOR	TITULO	FUENTE	AÑO	OBJETO.
LISA HOPE PELLÉD	DEMOGRAPHIC DIVERSITY, CONFLICT, AND WORK GROUP OUTCOMES: AN INTERVENING PROCESS THEORY	ORGANIZATION SCIENCE	1996	SE IDENTIFICAN Y ESTUDIAN LAS VARIABLES DE DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO EN RELACION CON LAS VARIABLES DEPENDIENTES DE DESEMPEÑO DE TAREAS COGNITIVAS Y VOLUMEN DE NEGOCIOS, TENIENDO EN CONSIDERACION AL CONFLICTO COMO UN FUERTE MEDIADOR. SE INCORPORA EN UN MODELO TEORICO LA INTERVENCION DE LA LONGEVIDAD DE LOS GRUPOS DE TRABAJO COMO DEBILITADOR DE LA RELACION DIVERSIDAD - CONFLICTO. EL MODELO PROPUESTO SUGIERE QUE CADA VARIABLE DE LA DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA (POR EJEMPLO , LA DIVERSIDAD CON RESPECTO A LA EDAD , EL GÉNERO , LA RAZA, PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN , LA EDUCACIÓN, O EL FONDO FUNCIONAL) SE PUEDEN CLASIFICAR DE ACUERDO A SU NIVEL DE VISIBILIDAD Y NIVEL DE RELACION CON TRABAJO. SE CONCLUYE QUE ESTA CLASIFICACION DE DIVERSIDAD INFLUYE EN LOS NIVELES DE CONFLICTO AFECTIVO (EMOCIONAL) Y DE FONDO (TAREA) EN EL GRUPO, Y ESTOS, A SU VEZ, INFLUYEN EN LA CANTIDAD DE ROTACION DEL GRUPO Y EL DESEMPEÑO DEL MISMO.
LISA HOPE PELLÉD, KATHLEEN M. EISENHARDT, KATHERINE R. XIN.	EXPLORING THE BLACK BOX: AN ANALYSIS OF WORK GROUP DIVERSITY, CONFLICT AND PERFORMANCE	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1999	LAS BASES TEORICAS DE ESTA INVESTIGACION GIRA EN TORNO A LA MISMA PERCEPCION EN LA RELACION DE LA DIVERSIDAD COMO GENERADORA DE CONFLICTO Y ESTE ULTIMO COMO INFLUYENTES DEL DESEMPEÑO, SIN EMBARGO EL PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS SUGIERE ELEMENTOS QUE DISMINUYEN ESTA ASOCIACION TALES COMO: LONGEVIDAD GRUPAL Y TAREAS RUTINARIAS. LOS RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACION SUGIEREN QUE LOS DIFERENTES TIPOS DE DIVERSIDAD TIENEN DISTINTAS RELACIONES CON LOS CONFLICTOS EMOCIONALES Y DE TAREAS, DEBIDO A LAS PROPIEDADES ESPECIFICAS DE CADA TIPO DE DIVERSIDAD QUE ESTAN PRESENTES. LOS RESULTADOS SUGIEREN QUE LOS CONFLICTOS DE TAREAS TIENEN CONSECUENCIAS MAS FAVORABLES EN EL DESEMPEÑO QUE LOS CONFLICTOS EMOCIONALES.

FABIO ZONA, ALESSANDRO ZATTONI	BEYOND THE BLACK BOX OF DEMOGRAPHY: BOARD PROCESSES AND TASK EFFECTIVENESS WITHIN ITALIAN FIRMS	CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW	2007	ESTA INVESTIGACION ANALIZA LA RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE LA JUNTA DE DIRECCION Y LA EJECUCIÓN DE TAREAS, A PARTIR DE LOS ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DE LA "CAJA NEGRA" DE LA DEMOGRAFÍA. EN ESTE ESTUDIO SE IDENTIFICAN LA VARIABLE DE CONFLICTO COGNITIVO, REFIRIENDOSE AL ASPECTO DE TAREAS, MISMO QUE SE PERCIBE CUANDO LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PUEDEN TENER DIFERENTES PERCEPCIONES DE LOS PROBLEMAS Y DIFERENTES OPINIONES SOBRE LAS SOLUCIONES MÁS ADECUADAS. SE CONTRIBUYE A LA LITERATURA EXISTENTE SOBRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN , MOSTRANDO QUE LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DE TAREAS RECIBEN INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS
FILIFE SOBRAL, DAAN BISSELING,	EXPLORING THE BLACK BOX IN BRAZILIAN WORK GROUPS: A STUDY OF DIVERSITY, CONFLICT AND PERFORMANCE	BAR - BRAZILIAN ADMINISTRATIVE REVIEW	2012	ESTE ESTUDIO HACE UNA CONTRIBUCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EXISTENTE SOBRE LA DIVERSIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, EXAMINANDO EL PAPEL MEDIADOR DE LOS CONFLICTOS INTRAGRUPALES EN LOS RESULTADOS DE EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES BRASILEÑAS, A TRAVES DEL PLANTEAMIENTO DE 6 HIPOTESIS EN AREAS COMO DIVERSIDAD, CONFLICTO Y DESEMPEÑO DE LAS QUE ATRAVES DE LOS RESULTADOS SE PUEDE OBSERVAR QUE LA RELACIONES NO SON SENCILLAS. RESPECTO A LA VARIABLE DESEMPEÑO EL ESTUDIO MUESTRA QUE LOS DOS TIPOS DE CONFLICTOS SE ASOCIAN NEGATIVAMENTE CON EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO PERCIBIDO, LO CUAL ES CONSISTENTE CON LAS HIPOTESIS PLANTEADAS. LOS DATOS FUERON ANALIZADOS CON EL ANALISIS DE REGRESION MUTIPLE Y FUERON RECOGIDOS CON INSTRUMENTO DE ENCUESTA QUE CONSISTIÓ EN 32 PREGUNTAS DE AUTO-REPORTE ORDENADOS AL AZAR; TOMANDO A LA PERCEPCION COMO CRITERIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO: "¿QUE TAN BIEN CREE USTED QUE REALIZA..?" MISMA QUE SE DISEÑO EN UNA ESCALA LIKERT DE 5 PUNTOS. LOS RESULTADOS FUERON COMPARADOS CON EL RENDIMIENTO REAL DEL EQUIPO QUE EL DIRECTOR TIENE.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura.

ANTECEDENTES DE LA RELACIÓN DIVERSIDAD - AMBIENTE.

Aunado a este escenario donde la relación entre diversidad y desempeño ha sido analizada con frecuencia, existe otro elemento que se ha añadido a esta perspectiva administrativa en las organizaciones actuales, esto derivado de las estrategias en cuanto a las cuestiones relacionadas con el medio natural, mismas que se han incrementado en las últimas tres décadas; tal es el caso de las estrictas regulaciones y presiones que los stakeholders han puesto respecto al medio ambiente en la agenda de la mayoría de las empresas (Kassinis y Vafeas 2002).

Sin embargo, a pesar de la incorporación del elemento ambiental en las empresas u organizaciones, la literatura es escasa respecto al análisis de la relación entre los miembros de la organización y su voluntad de actuación en esta temática.

No obstante, investigaciones llevadas a cabo por Rivera y de León (2005) y Kassinis y Panayiotou (2006), desarrollan el análisis de esta relación, bajo el contexto de una perspectiva individualista, es decir de implicación hacia los chief executive officers (CEOs).

En el caso del trabajo de investigación de Rivera y de León (2005) se analiza la evaluación empírica del enfoque conductista de los altos directivos de las organizaciones; argumentando que las características demográficas de una persona, tales como la edad, género, ingresos, educación, experiencia académica y nacionalidad; pueden ser importantes en la predicción de decisiones estratégicas ambientales, ya que estos rasgos son importantes en la formación de creencias, valores y actitudes.

Los hallazgos en esta investigación muestran que existe una relación positiva entre la participación y desempeño ambiental en los programas de certificación voluntaria enfocados al turismo sostenible y el nivel educativo, la edad y experiencia del CEO, adicionalmente otras características demográficas como género, ingreso y nacionalidad no fueron asociados significativamente con los niveles de participación en dichos programas.

En este sentido se fortalece el argumento que gira en torno a que las empresas podrían mejorar significativamente su desempeño ambiental si sus gerentes fueran más educados y sabios acerca de las tecnologías innovadoras de prevención de la contaminación, generando que sus empresas fueran más competitivas por ser "verdes", es decir; manifestación de una conciencia ambiental (Porter y Van der Linde, 1995).

Por otro lado Kassinis y Panayiotou (2006) examinan el papel de los CEOs en el contexto de las decisiones ambientales de las empresas, se argumenta que las "percepciones" de los CEOs en función a los stakeholders interesados en la toma de decisiones ambientales están relacionados con el desempeño ambiental de las empresas.

Cabe mencionar que las "percepciones" anteriormente mencionadas, son consideradas bajo el criterio de ser "indicadores de cognición", mismos que se traducen en elementos presentes en los CEOs de las organizaciones, tales como edad, experiencia profesional y educación (Hambrick y Mason, 1984, citado por Kassinis, et. al 2006). Así pues en esta investigación se valora que las percepciones del CEO influyen en el comportamiento del mismo, teniendo como resultado final el desempeño ambiental de la empresa.

A manera de síntesis los resultados de esta investigación dejan ver que las percepciones individuales del CEO se relacionan con el desempeño ambiental de una empresa, esto en tres vertientes diferentes: (1) Las empresas con CEOs que perciben como importantes a ciertos stakeholders (accionistas, reguladores ambientales, sociedad y empleados) en la toma de decisiones ambientales eran menos propensos a litigios ambientales y condenas de este tipo, (2) se identifica que los directivos reconocen que un mejor desempeño ambiental está relacionado con la mejoría de resultados en el ámbito financiero, y (3) quizá la más importante; los resultados muestran que las percepciones del CEO enfocadas a la importancia de los empleados, también se asocia con un mejor desempeño ambiental, esto sugiere que los directores ejecutivos pueden reconocer la importancia de los empleados, tanto en relación con el desempeño financiero de sus empresas, así como a la implementación exitosa de las prácticas ambientales de las empresas (Kassinis, et. al 2006).

De la revisión de estos documentos se conoce que ambas investigaciones contienen el análisis de la variable diversidad, sin embargo el vínculo con el desempeño ambiental se ha limitado a nivel individual, por lo que se necesita un paso más para evaluar cómo estas perspectivas individuales están relacionadas con el comportamiento organizacional en conjunto de un sector específico.

Esta última vertiente, abre la posibilidad de analizar en términos del comportamiento organizacional y con énfasis en las estructuras formales de la empresa, la relación entre diversidad y desempeño, pues la literatura nos da a conocer la existencia y fortaleza de este vínculo, aunado a esto la conclusión de la investigación de Kassinis y Panayiotou (2006) sugiere que en futuras investigaciones: “se puede considerar la demografía del CEO y explorar cómo se relacionan con el desempeño ambiental.”

Es en este contexto, en el que el presente documento contribuye a la escasa literatura, proporcionando un análisis del vínculo entre diversidad y desempeño desde la perspectiva no individual, si no organizacional de la empresa.

1.2. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

ANTECEDENTES.

Las intenciones por hallar la operatividad y el buen funcionamiento de las organizaciones han estado presentes desde momentos históricos, sin embargo a lo largo del tiempo han evolucionado los tratamientos en la administración para poder hacer el trabajo más eficaz y eficiente.

Quizá el parteaguas más importante para la sociedad actual se dio a principios del siglo XVIII con la llegada de la Revolución Industrial, la cual trajo consigo una serie de transformaciones económicas, tecnológicas, políticas y sociales en la historia del hombre.

Particularmente en el ámbito de las organizaciones, esta revolución industrial incorporó además de la aplicación de la fuerza motriz en la industria y la aceleración de los transportes y las comunicaciones; el desarrollo del sistema fabril (Otero y De Grossi, 1998), el cual generó la necesidad de entender y estructurar organizaciones que en ese momento mantenían un crecimiento acelerado y desorganizado, con la finalidad de obtener la competitividad que cada vez era mayor entre las empresas.

Ante esta necesidad, surgen dos teorías administrativas que tratan de entender a las organizaciones de la época: en Estados Unidos Frederick Taylor y otros ingenieros de menor renombre desarrollan la primer teoría administrativa científica, caracterizada por el estudio sistemático de la organización y la incorporación de la racionalización del trabajo (Barba, 2010), por otro lado en 1916 con Henry Fayol surge en Francia la Teoría Clásica de la administración pionera de los principios generales de la administración (Fayol, 1916, citado por Chiavenato, 2006, p. 70) ambas difundidas rápidamente por Europa y persiguiendo el mismo objetivo: la eficiencia en las organizaciones.

Sin embargo aun cuando estas teorías dominaron el panorama administrativo e hicieron funcionales a las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, en décadas posteriores surgieron nuevos enfoques teóricos que abordaron el estudio de elementos que se habían tratado de manera aislada o con menor relevancia por estas teorías clásicas (Chiavenato, 2006).

Cada teoría surgió como solución a los problemas empresariales más relevantes de su época, siendo así que todas tuvieron éxito al presentar respuestas específicas para los contratiempos.

A manera de síntesis y de forma limitativa al considerar exclusivamente los antecedentes de la teoría del Comportamiento Organizacional (C.O.), se presenta un análisis de enfoques, los cuales en términos generales son estudiados por la Teoría General de la Administración (TGA) desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las variables (tareas, estructura y personas) en el estudio de la administración y las empresas.

Tabla 3. Enfoques en la evolución de la TGA.

Enfoque	Teoría	Surgimiento	Énfasis
Enfoque clásico de la administración	Teoría Científica	1895	En las tareas: incrementar productividad aumentando la eficiencia a nivel de los obreros, enfoque del obrero al supervisor y gerente.
	Teoría Clásica	1916	En la estructura: aumentar la eficiencia mediante los departamentos y sus interrelaciones, enfoque de la dirección a la ejecución.
Enfoque humanista de la administración	Teoría de las Relaciones Humanas	1930	En las personas: preocupación por los individuos y grupos sociales, introducción de las ciencias sociales en la administración en especial la psicología del trabajo, adaptación del trabajo al trabajador.
Enfoque neoclásico de la administración	Teoría Neoclásica	1950	Reivindicación de las teorías clásicas actualizadas y adaptadas a los problemas administrativos de la época, aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas hasta entonces, con énfasis en: objetivos y resultados, práctica de la administración, postulados clásicos.
Enfoque estructuralista de la administración	Teoría de la Burocracia	1947	Organiza detallada y rápidamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible; dirigentes burócratas con poder, estatus social y económico.
	Teoría Estructuralista	1950	Desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una aproximación a la teoría de las relaciones humanas: la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales.
Enfoque del comportamiento de la organización	Teoría del Comportamiento Organizacional	1950	Visión administrativa basada en la conducta humana: influencia de la psicología organizacional, la conducta humana se orienta hacia objetivos organizacionales, énfasis en las personas pero dentro del contexto organizacional.
	Desarrollo Organizacional	1962	Idea sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de organizaciones, desdoblamiento práctico de la teoría del comportamiento, motivación humana, cultura y clima organizacional.

FUENTE: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006)

Particularmente en lo que se refiere a la teoría del Comportamiento Organizacional, el antecedente más claro se ubica en la teoría de las Relaciones Humanas, sin embargo antes de abordar un estudio de ella, se analizan otras perspectivas que coadyuvieron al desarrollo de la también llamada teoría conductista.

Teoría de la Cooperación.

En el año de 1938, Chester Barnard publica el libro "The Functions of the Executive" en el cual se propone a esta teoría para explicar a las organizaciones, los criterios de esta obra se basan en la interacción (relaciones sociales) de las personas para el logro de sus objetivos.

Incorpora temas como la racionalidad individual y limitada (Barnard, 1938, citado por Mahoney, 2002, pag. 163) que explica las diferencias individuales de las personas, sus capacidades y sus limitaciones, las cuales según el autor podrán ser superadas con la participación y la cooperación, considerando así a las organizaciones como un sistema cooperativo.

Así mismo agrega una concepción de la autoridad dentro de la organización, siendo el responsable de crear y mantener la coordinación de las actividades, argumentando que la autoridad es legítima por las habilidades de persuasión y no por la posición jerárquica ocupada.

Los estudios de Harwood 1939-1947.

Este estudio efectuado por Kurt Lewin y colaboradores; estuvo enfocado a ejecutivos y empleados de la Harwood Manufacturing Corporation en aspectos como decisiones de grupo y motivación, mismos que hicieron a Lewin postular que la decisión de grupo es un proceso de gestión social, el cual tiene que ver con la relación entre la motivación y la acción, y entre el individuo y el grupo (Lewin 1953, citado por Burnes, 2007, p. 219).

No obstante a que hubo experimentos paralelos al de Harwood (Lewin 1943, 1953 y 1959, citado por Burnes, 2007, p. 218) estos coincidieron en los resultados, siendo fundamentales para la incorporación del humanismo en la administración.

Con la incorporación de estas obras y estudios, la teoría conductista adiciona a la administración concepciones y elementos de las ciencias del comportamiento, que se alejan de los principios rígidos, mecanicistas y normativos de los enfoques que le anteceden (clásicos, relaciones humanas y burocracia). Como ejemplo; el enfoque en las personas que habría tratado la Teoría de las Relaciones Humanas con anterioridad se mantiene, sin embargo a diferencia de esta, dentro de un contexto organizacional.

Los enfoques que Chiavenato (2006) considera como origen del Comportamiento Organizacional (C.O.) son los siguientes:

- a) Crítica a la teoría clásica: los autores clásicos manifiestan que el enfoque conductista en la administración es una antítesis de las teorías clásicas, pues se rechazan los principios generales de la administración así como la autoridad formal, la posición rígida y la mecanicista en la organización.
- b) En relación a la Teoría de la Burocracia, la Teoría del Comportamiento Organizacional se muestra crítica, respecto al “modelo maquina” que la burocracia utiliza para representar a la organización.
- c) Una “lenta” transición hacia una segunda etapa en la teoría administrativa: La introducción del enfoque conductista posterior al enfoque humanista. El C.O. rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las Relaciones Humanas.

Teoría de las Relaciones Humanas.

Como se ha mencionado antes, las teorías antecesoras y sus respectivos enfoques, coadyuvaron al surgimiento de la teoría del C.O., sin embargo de manera más específica los orígenes se ubican en la Teoría de las Relaciones Humanas (TRH).

La prueba más representativa de la teoría de las relaciones humanas, en donde el fenómeno social se materializa; es la investigación iniciada por Elton Mayo en 1927 en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, de la que conforme a su obra “The human problems of an industrial civilization” (Mayo, 1933) se comentan los siguientes puntos:

- a) Los resultados del experimento estaban influenciados por variables psicológicas, normas sociales y grupales.
- b) Los empleados no se comportan aisladamente si no toman en consideración que son miembros de grupo.
- c) En áreas de trabajo las personas participan en grupos sociales, con constante interacción entre los miembros.
- d) Se conoce que existen grupos informales dentro de la empresa y que estos no coinciden con la estructura formal de la organización.
- e) Cada persona es diferente, y su personalidad influye en el comportamiento de con quien se relaciona y a su vez ella es influenciada por otras personas.

De estos resultados se promueven nuevos preceptos en la administración, considerando que la empresa es resultado de la integración social, del comportamiento de los empleados, del nivel de integración en grupos y su reacción al trabajo (Mayo, 1933).

La perspectiva que esta teoría ofrecía a las organizaciones, se basaba en la idea de estructurar un sistema de acciones y comunicaciones que hiciera posible una mejor interacción entre los integrantes de la organización (los departamentos), permitiendo así una mayor agilidad en el funcionamiento. Las bases científicas que sustentan los preceptos de estas interacciones (relaciones humanas) son proporcionadas por la psicología social cuyo campo de estudio es el amoldamiento del ser humano al mundo externo, así como su interacción dentro de un contexto social que enmarca su comportamiento (Álvarez, 1976).

Conforme a estos argumentos Álvarez (1976), expone que la teoría de las Relaciones Humanas fue capaz de aceptar (en su momento) las actitudes del hombre y los resultados de la interacción dentro de un contexto social, en este caso empresas preocupadas por alcanzar metas trascendentales.

Soria (1985), considera que el enfoque sistémico e interdisciplinario de este tipo de investigaciones se ha hecho permanentemente más estrecho, pues existió y existe falta de vinculación al contexto social, en el sentido de que los objetivos de las relaciones humanas están subordinados a los objetivos económicos de las empresas. En otras palabras, los conocimientos y descubrimientos del comportamiento humano se aplican al logro de mayor productividad en el trabajo.

Esta situación fue posteriormente utilizada de manera más amplia por la disciplina del C.O., convirtiéndose en un campo de estudio, es decir; la parte medular de la Teoría del Comportamiento Organizacional, esta teoría incorporo tres elementos determinantes del comportamiento en las organizaciones: los individuos, los grupos y las estructuras (Robbins, 1996).

En términos literarios la obra que marca el inicio de la teoría del comportamiento organizacional, el rechazo a los clásicos y la adopción parcial de las ideas de la Teoría de las Relaciones Humanas es la de *Administrative Behavior* (Simon, 1945, citado por Chiavenato, 2006).

VISIÓN GENERAL DE LAS VARIABLES EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Según lo comenta Pfeffer (1997) el análisis organizacional desde la modalidad social y sociopsicológica es potencialmente más válido y útil que desde la perspectiva económica y lógica.

Este argumento surge tras la identificación y estudio a cinco modelos de comportamiento en las organizaciones, calificados por el autor como “los más importantes de actos y decisiones que son prominentes en los estudios organizacionales” (Pfeffer, 1997, p. 56).

Los cinco modelos tratados por Pfeffer son: 1. El modelo económico; 2. El modelo social; 3. El modelo de racionalidad retrospectiva; 4. El modelo moral, y 5. El modelo cognoscitivo o interpretativo.

Para efectos del análisis de esta teoría, de manera general se tratará el modelo económico y el modelo social como las perspectivas de mayor interés en la revisión de la literatura de esta teoría.

En lo relativo al modelo económico, Pfeffer distingue la presencia generalizada de este ejemplar en áreas tales como las sociales, políticas y de estudios organizacionales. Sin embargo aun cuando existen variantes del modelo, estos comparten la característica de mostrar la conducta humana desfavorablemente, desde una perspectiva de enriquecimiento individualista, prestigio u ocio; mostrando al individuo como oportunista o evasor de responsabilidades para con las organizaciones, generando acciones correctivas basadas en dinero o sanciones por parte de las empresas (Pfeffer, 1997).

En contraste, el modelo social de la conducta; difiere de la perspectiva anterior, pues destaca la naturaleza arraigada del comportamiento (Granovetter, 1985), es decir: explica la relación que mantienen las personas con otras, las distribuciones de sus atributos, sus asociaciones y la estructura social (Pfeffer, 1997).

Al respecto, en la literatura se encuentra un acuerdo en esta idea por parte de Soria (1985, p.53) pues considera que *“las cosas se realizan a través de individuos y de grupos, es menester que la administración este centrada en las relaciones interpersonales”*; este autor argumenta que la perspectiva social, enfatiza el estudio de las diferencias individuales, el estudio de grupos, la comunicación, la motivación y su influencia en el comportamiento.

Partiendo entonces de este modelo social, se considera que lo que una organización hace se ve afectado de manera relevante por con quienes se relaciona y lo que hacen.

De este modelo social del comportamiento se desprende el enfoque de *análisis organizacional* (Pfeffer, 1997) mismo que como una variante del modelo; ha conseguido una valoración amplia en el interés de los investigadores por contener efectos que se observan con mayor facilidad tales como la composición social (edad, nivel en la organización, género y experiencia laboral). El objetivo de las investigaciones en torno a esta temática, ha sido explorar los efectos estructurales (resultados vinculados al trabajo) tras la lente de la demografía organizacional, área relacionada a la composición de equipos. (Pfeffer, 1983).

Así, el análisis organizacional del modelo social, considera que los seres humanos son complejos y que no existen personas semejantes entre sí, por lo que tratar de entender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones es una cuestión difícil, pues *“el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio”* (Lewin 1939, citado por Dailey, 2003, p. 9).

Robbins (1996) contribuye al respecto en su obra de estudio al Comportamiento Organizacional, pues argumenta que no se puede esperar hallar muchas relaciones directas entre causa-efecto, pues la teoría del C.O. refleja la dificultad del tema que trata; una teoría que desarrolla situaciones complejas.

Es decir, hay pocos principios simples y universales que expliquen el comportamiento de las personas, en consecuencia, hacer generalizaciones simples precisas y totales del comportamiento organizacional es una circunstancia complicada (Gordon, 1997).

No obstante a estas opiniones, un gráfico que puede explicar el comportamiento organizacional y que permite identificar a las variables de esta investigación, es el propuesto por Robbins (1996); en él se explica la relación que mantienen tres niveles de análisis organizacional (individual, grupal y de sistema organizacional), en el que cada nivel se construye o surge sobre el anterior.

La estructura de este modelo parte de la identificación de las variables dependientes e independientes:

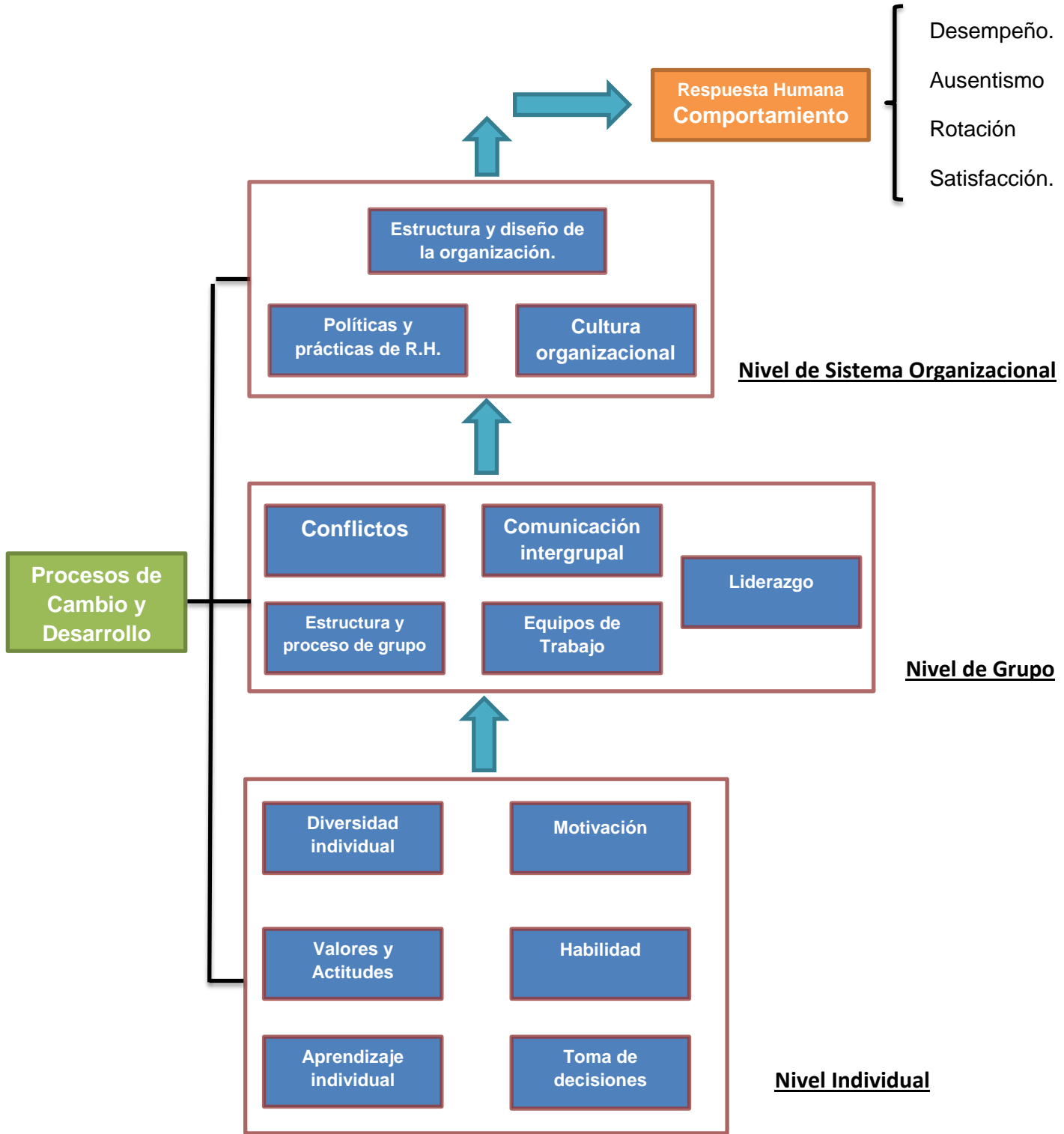
- I. Variables dependientes: según Robbins (1996), las principales variables dependientes del comportamiento organizacional son la productividad (desempeño), el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo.
- II. Variables independientes: según Robbins (1996), las variables independientes giran en torno a las áreas del C.O., las cuales son: variables a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel del sistema organizacional.

De acuerdo con Robbins (1996) las áreas con énfasis en los individuos, los grupos y las estructuras, están conformadas por los siguientes componentes o tópicos, mismos que son los determinantes del comportamiento en las organizaciones.

1. Tópicos centrales de motivación.
2. Comportamiento.
3. Diferencias individuales.
4. Diversidad de la fuerza de trabajo.
5. Poder del líder.
6. Comunicación interpersonal.
7. Estructura y proceso de grupo.
8. Aprendizaje.
9. Desarrollo y percepción de actitudes.
10. Procesos de cambio.
11. Conflictos.
12. Diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

A continuación, el modelo del comportamiento organizacional propuesto por Robbins (1996) el cual integra los componentes de cada área en la teoría del C.O.:

Figura 1. Modelo del Comportamiento Organizacional



FUENTE: Modificado de: Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional Teoría y Práctica* (7ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

LA DIVERSIDAD EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

La esencia de las teorías administrativas sin excepción de la Teoría del Comportamiento Organizacional, ha sido la búsqueda del mejoramiento de la organización a través del logro de los objetivos, es decir; su desempeño.

Sin embargo, la característica de la teoría del comportamiento organizacional es la de tratar de explicar la eficiencia organizacional desde la perspectiva sistemática del individuo, pero debido a que la gente es diferente, el comportamiento organizacional hace uso de variables situacionales que moderan la relación causa – efecto (Amoros, 2007).

Una de estas variables es la ***diversidad***, misma que es un tópico del área individual del comportamiento organizacional (ver figura 1), que incluye todas las características obvias y sutiles en que difieren las personas, que son capaces de afectar el comportamiento individual y de equipo (Robbins, 1996).

Al respecto de la variable, entre los años 1980 y 1990 se dio un vuelco en investigaciones que buscaban la causa del comportamiento no en el ambiente organizacional o social de una persona, sino en la personalidad y carácter del individuo, por lo que algunos autores apoyan la importancia de analizar la conducta organizacional desde este elemento (Pfeffer, 1997).

En la literatura se encuentran autores como Susaeta y Navas (2005) que argumentan la existencia de una controversia en factores a considerar para su definición o por otro lado se identifica la presencia en la literatura del término “Demografía Organizacional”, utilizada por algunos autores en investigaciones tanto teóricas como prácticas (Pfeffer, 1983; Pfeffer y O’Reilly, 1987; Stewman, 1988; Zenger and Lawrence, 1989; Williams and O’Reilly, 1998).

No obstante, para efectos de esta investigación, se consideran equivalentes los términos: *diversidad* y *demografía organizacional*, pues según Benavides (2007): “...En la actualidad; se habla más del termino Diversidad Organizacional haciendo alusión a la Demografía Organizacional.” Ante esta importante aclaración, se distingue que la relación que manifiesta la literatura, apunta a considerar a la demografía organizacional como parte del Comportamiento Organizacional, siendo esta la variable de Diversidad.

Ambos términos tiene por objeto explorar los efectos de las distribuciones demográficas en los resultados de las empresas (Pfeffer, 1997) además de que algunos autores la consideran una herramienta de diagnóstico que ayuda a comprender al ser humano y su relación (comportamiento) con el entorno de una organización (Benavides, 2010).

De manera concluyente, la relación entre Comportamiento Organizacional y características demográficas (diversidad) de los individuos es claramente identificable, pues estas últimas se definen como puntos claves del comportamiento individual (Pfeffer 1983).

Ahora bien, en términos generales, existe cierto consenso acerca de las categorías de la diversidad o características demográficas en las organizaciones, por ejemplo; "... la diversidad demográfica ocurre en varias dimensiones: edad, titularidad del empleo en la organización, género, educación y capacitación, etc." (Pfeffer, 1997; p.112).

No obstante, Amoros (2007) considera que la teoría del comportamiento organizacional contempla las siguientes categorías de diversidad:

- I. Categorías Primarias: Edad, raza, aspectos étnicos, genero, capacidades y cualidades físicas y la orientación sexual y afectiva.
- II. Categorías Secundarias: Educación, experiencia de trabajo, ingreso, estado civil, creencia religiosa, ubicación geográfica, estatus familiar y estilo de comportamiento.

Del análisis y estudio que el comportamiento organizacional hace a estas categorías de diversidad, surge en la administración de empresas el tópico de "Diversidad de la Fuerza de Trabajo", que se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones por la introducción de grupos de trabajo diversos, en términos de raza, género y etnicidad.

Esta diversidad de la fuerza laboral, trae consigo la administración de la diversidad, que si es de forma positiva, genera la capacidad de gestionar grupos de trabajo diferentes, de tal manera que aseguren la mayor productividad y a la vez la reducción de la discriminación, mejora la toma de decisiones y consecuentemente mejora el desempeño organizacional, (Amoros, 2007); además de solucionar problemas derivados de aportar soluciones múltiples y creativas (Robbins, 1996).

No obstante, la administración de la diversidad en sentido negativo genera un alto grado de rotación, una comunicación compleja y una gran cantidad de conflictos interpersonales e intergrupales.

Estas líneas concuerdan claramente con la trascendencia de la composición en las organizaciones y los grupos, y el poder con el que controlan a otros procesos (Pfeffer, 1997).

Conceptualización de la variable Diversidad.

Del análisis a la Teoría del Comportamiento Organizacional y la literatura, se encuentra que la diversidad no es un constructo unitario, pues existen varias definiciones del mismo en diferentes investigaciones.

En términos teóricos, la teoría del C.O ubica a esta variable como un tópico del área individual (Robbins, 1996), sin embargo; la literatura también ofrece algunos otros conceptos.

Ely (2004) define a la variable como las diferencias entre los miembros de grupos, pudiendo ser diferencias de nivel superficial o nivel profundo.

Por su parte Darmadi (2010) ha definido a la diversidad como el método de categorización social más común, que diferencia a las personas por sus atributos observables y no observables.

En otros estudios la variable también se ha considerado como sinónimo de las características demográficas, siendo definida como la composición en términos de atributos básicos como edad, sexo, nivel educativo, raza, entre otros (Timmermans, 2010).

Ararat, Aksu y Cetin (2010), en el estudio de empresas de Estambul, utilizan el término diversidad para describir la distribución de diferencias entre los directores de las organizaciones con respecto a atributos que pueden representar actitudes y opiniones de los mismos.

En términos de equipos de trabajo la diversidad ha sido definida como “marcadores” bio-demograficos, indicadores de recursos cognitivos y características personales que los miembros del equipo poseen (Jackson et al., 1995; citado por Horwitz y Horwitz, 2007).

Así mismo, Haas (2010) define a la diversidad como una herramienta que describe la composición de un grupo de acuerdo a una o más características de los miembros; según el autor los términos: “diversidad”, “heterogeneidad” y “homogeneidad” son usados recurrentemente en el contexto de representar las diferencias dentro de un equipo.

Al respecto de las dimensiones de esta variable, existen en la literatura definiciones acerca de las mismas; por ejemplo los investigadores definen a la diversidad de “nivel superficial” como diferencias entre miembros de equipo por características biológicas inmediatamente observables y por otro lado, a la diversidad de “nivel profundo” como desigualdad en actitudes, creencias y valores que no son fácilmente detectables pero que con el tiempo son aprendidos por la interacción de los miembros (Harrison, Price y Bell, 1998; citados por Horwitz y Horwitz, 2007).

Para efectos de esta investigación; se retoma la idea central de los autores para la formulación del siguiente concepto:

“Diversidad es el conjunto de atributos que son utilizados para diferenciar a los individuos, pudiendo ser atributos demográficos (observables) y atributos cognitivos (relacionados con el trabajo), los cuales son usados para describir la composición de un grupo de acuerdo a una o más de estas características.”

EL CONFLICTO EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Es importante mencionar que el conflicto forma parte del estudio de las organizaciones en esta teoría administrativa, siendo este un elemento que se encuentra presente en el área de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Pfeffer (1997), subraya que en los documentos que tratan la demografía organizacional se incluyen análisis acerca del conflicto entre los miembros, sucesión, progreso profesional, etc.

Este constructo, se refiere al procedimiento en el que una de las partes del grupo percibe que la otra se opone, niega o afecta sus intereses. Este término es capaz de atribuirse a conflictos desde las formas más pasivas hasta las más violentas. En este sentido la teoría del comportamiento organizacional contribuye incorporando al análisis organizacional la “Administración de conflictos”, que consta de procesos de negociación así como de intervención con la finalidad de evitar, reducir o solucionar conflictos (Amoros, 2007).

Bajo un análisis más abundante al respecto, Robbins (1996) argumenta que para llegar a la concepción del conflicto por parte de la teoría del C.O., esta analiza las transiciones del concepto a través del tiempo:

- a) Conflicto en la teoría tradicional (clásica): Percepción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse, producto de la mala comunicación.
- b) Conflicto en la teoría de las relaciones humanas: Noción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo de trabajo.
- c) Conflicto en la teoría interaccionista (C.O.): Idea de que los conflictos además de ser una fuerza en el grupo de trabajo, son una necesidad absoluta para el desempeño del mismo.

Consecuentemente Robbins (1996) describe la siguiente clasificación de conflictos conforme a la teoría del comportamiento organizacional:

- a) Conflictos funcionales: que se relacionan positivamente con las metas del grupo y su desempeño.
- b) Conflictos disfuncionales: conflicto que estorba el desempeño del grupo.
- c) Conflicto de tareas: Por el contenido y los objetivos de tareas del grupo de trabajo.
- d) Conflicto de relaciones: por relaciones interpersonales
- e) Conflicto de procesos: por la manera en cómo se hace el trabajo.

Con esta nueva concepción del conflicto y la incorporación en el tratamiento del comportamiento organizacional, se generaron nuevas ideas administrativas que consideraran que los conflictos mejoran la eficiencia del grupo y de la organización.

Una de las ideas que resulta útil para efectos de esta investigación, se incorpora considerar al conflicto en la relación entre diversidad, resultados individuales y resultados grupales, pues los argumentos que ofrecen Sobral y Bisseling (2012), es que los conflictos *“son implícita y explícitamente una consecuencia natural de la diversidad de los miembros de un equipo.”* Además de que *“... para entender mejor los efectos de la diversidad y resultados del equipo, creemos que es importante entender las relaciones dinámicas entre la diversidad y el conflicto y entre los conflictos y los resultados de equipos.”*

Conceptualización de la variable Conflicto.

Como se ha comentado, es importante tener en cuenta la conceptualización del conflicto pues conforme a la literatura, es una variable interviniente que puede ayudar a comprender mejor la relación entre diversidad y los resultados del equipo.

En este sentido la literatura muestra la existencia de dos tipos de conflicto: el conflicto relacional y el conflicto de tareas, ambos conceptualizados en relación al tipo de diversidad que los genera.

Por ejemplo, los primeros conceptos del término conflicto en la literatura organizacional son los siguientes: El conflicto sustantivo (de tarea) es definido como una oposición intelectual entre los participantes, derivado del contenido de la agenda, y en segundo término; el conflicto afectivo es la tensión generada por choques emocionales de lucha interpersonal que están involucrados en la solución de un problema (Guetzkow y Gyr, 1954; citado por Pelled, 1996).

Pelled (1999) ofrece otra opinión al respecto, el autor argumenta que un conflicto de tarea es una condición en la que los miembros de una unidad organizacional (grupo) están en desacuerdo con una meta, decisión, procedimiento o actividad. Por otro lado el conflicto emocional se valora como choques o encuentros interpersonales caracterizados por ira, frustración u otros sentimientos negativos.

Otro juicio generalizado de la variable conflicto, es el propuesto por Amoros (2007), quien lo califica como un procedimiento en el que una de las partes del grupo percibe que la otra se opone, niega o afecta sus intereses.

Recientemente Ayub y Jehn (2014) definen al conflicto como un proceso en el cual se dan desacuerdos acerca de asuntos específicos. Los autores conceptualizan al conflicto de tareas como debates o discusiones que se centran en el contenido de una tarea a ejecutar, incluyendo diferencias en ideas y opiniones respecto a ella. En contraste el conflicto relacional está concebido como incompatibilidades interpersonales en términos de tratos personales, lenguaje, prácticas culturales, etc.

Así se puede observar que existe cierta generalización en el concepto y las dimensiones de la variable, por lo que para esta investigación, se consideraran los argumentos de Sobral y Bisseling (2012) definiendo el conflicto como:

“Incompatibilidades o discrepancias percibidas o entre los miembros de un grupo o equipo de trabajo interdependiente, que son de naturaleza emocional o cognitiva.”

EL DESEMPEÑO EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: EL PROCESO DEL CONFLICTO.

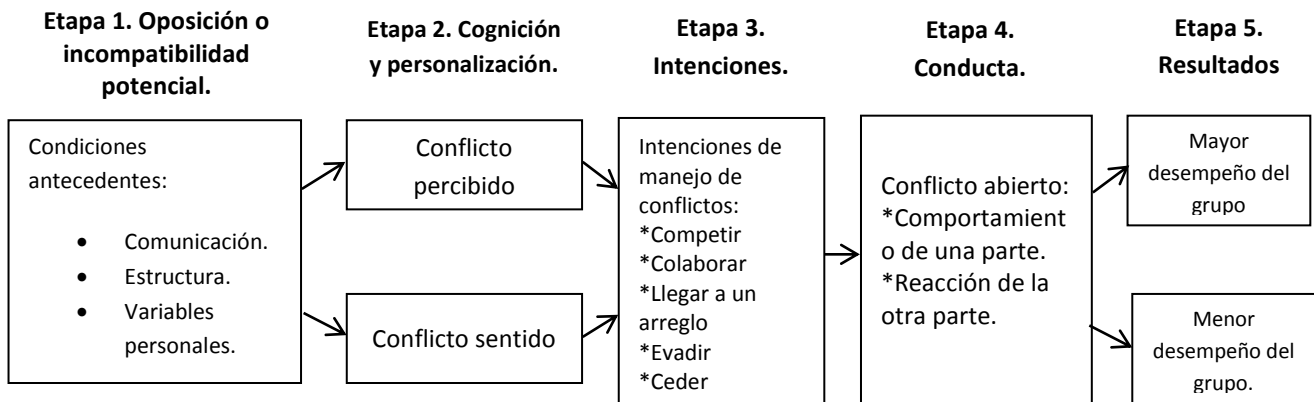
Como resultado de la revisión de la literatura, se identificó que la variable diversidad afecta al desempeño organizacional a través del conflicto, por lo que, para efectos de entender este fenómeno, se recupera “El proceso del conflicto” como la tesis de la teoría del comportamiento organizacional que puede explicar el caso.

Es importante mencionar que en los niveles propuestos por el C.O. se identifica la estructura organizacional, y de esta se puede comentar que los grupos de trabajo forman parte de la génesis de esta formalidad estructural, en la cual los conflictos nacen por la interacción de las personas que forman parte del mismo.

Partiendo de esta idea, la teoría del C.O. no postula que todos los conflictos sean buenos, más bien que algunos de ellos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño.

Pero para que estos conflictos aporten o no elementos funcionales a los grupos de trabajo y a la organización misma, es necesario entenderlos desde la perspectiva del siguiente proceso:

Diagrama 1. El proceso del Conflicto



FUENTE: Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica (7ª. ed.)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

En términos generales y retomando las ideas centrales de Robbins (1996) se comentan los siguientes párrafos:

La etapa número uno describe la presencia de las condiciones que abren la oportunidad para que se dé un conflicto, algunas veces no conducen necesariamente a él, sin embargo coadyuvan a su florecimiento, identificando dentro de esta etapa la variable de diversidad como tópico de las variables personales.

En la etapa número dos se da el conflicto de forma potencial, es decir; si las causas de la etapa uno lastiman a lo que a una parte importa, se materializará el conflicto según la percepción y el sentir de la parte afectada; entendiendo por “percibido” la conciencia que tiene la parte afectada (persona o grupo) de las condiciones para generar un conflicto, y por “sentido” el involucramiento emocional que crea ansiedad, tensión, frustración, etc.

En la etapa número tres, se lleva a cabo la transición a la acción, pues en esta fase se presentan las posibles decisiones de actuar de manera determinada (conforme a las emociones o percepciones); en esta etapa se infiere las intenciones de otros para saber cómo responder a su comportamiento.

En la etapa cuatro se da la materialización del conflicto, es decir: se vuelven visibles en diferentes intensidades pudiendo incluir comportamientos tales como: declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto como resultado de tratar de implantar sus propias intenciones.

Por último, en la etapa cinco se explica que el trámite de acciones y reacciones generan consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional, pudiendo ser funcionales si el conflicto termina en una mejora del desempeño o disfuncionales si lo obstaculizan.

En resumen al explorar las perspectivas y enfoques del comportamiento organizacional, así como al identificar las áreas y sus elementos dentro de las organizaciones, se considera que el desempeño de los grupos de trabajo de las empresas puede explicarse desde esta teoría, teniendo en cuenta los factores de diversidad y conflicto, pues como se ha comentado ambas variables están estrechamente relacionadas al considerar que el conflicto surge ante la presencia de la diversidad de las personas.

Así el desempeño es el resultado de un proceso que se origina desde la estructura organizacional, es decir; equipos de trabajo formados por personas que son distintas en muchas áreas individuales, pero que sin su interacción, administración y comportamiento no se alcanzaría los resultados deseados.

Conceptualización de la variable Desempeño de grupos.

De acuerdo con Madureira (2002) el desempeño de la empresa es hoy un elemento clave en las estrategias de reforma y modernización de las organizaciones. Sin embargo el autor apunta que existe un gran debate por parte de gestores y científicos acerca de la subjetividad de los conceptos y evaluaciones que se le otorgan a este.

A pesar de estas observaciones, al autor concibe al desempeño (en términos generales), como la “eficiencia organizacional”, que en otras palabras; es el cumplimiento de los objetivos empresariales u organizacionales con el uso óptimo de los recursos y esfuerzos.

Vale la pena mencionar que la eficiencia organizacional involucra a todas las áreas que forman parte de la estructura, incluyendo en ello a grupos de trabajo e individuos que son vistos como entidades sociales interdependientes, incrustadas en una organización más grande y cuyo desempeño afecta a otros (Williams y O’Reilly, 1998).

Desde esta perspectiva y considerando al análisis organizacional desde el enfoque conductista del individuo, se considera la conceptualización de “Desempeño de grupos” pues existe evidencia en la literatura que el análisis de las variables personales en conjunto puede ser ejecutado desde grupos de trabajo, pues estos son quienes reúnen diversidad de perspectivas, conocimientos y experiencias necesarias para producir resultados eficaces (Sobral y Bisseling, 2012).

Derivado de la escases de definiciones de esta variable, se retoma para efectos de esta investigación el concepto elaborado por Hackman en 1987 (citado por Williams y O’Reilly, 1998).

“El desempeño del grupo son los procesos sociales utilizados para mantener el ritmo de trabajo o mejorar la capacidad de los miembros para trabajar juntos en la subsecuente tarea del equipo.”

Para Williams y O’Reilly (1998) esta definición es importante para la investigación sobre la diversidad, pues llama la atención el hecho de que en la organización el “desempeño del grupo” incluye la expectativa de que el grupo va a funcionar durante un largo período de tiempo además de que el desempeño del grupo satisface las necesidades personales de los miembros del grupo en lugar de frustrarlas.

1.3 RELACION ENTRE VARIABLES

DIVERSIDAD Y DESEMPEÑO.

El interés por analizar la relación de estas variables, ha estado y estará presente en los estudios organizacionales del próximo siglo, derivado del reconocimiento de los efectos que tiene la fuerza de trabajo en la administración de las organizaciones (Johnston y Packer, 1987, Offerman y Gowing, 1990; citados por Williams y O'Reilly, 1998).

En términos demográficos las organizaciones han sufrido cambios en la fuerza de trabajo, siendo la diversidad el elemento que ha sido investigado por los efectos del sexo (genero), raza, edad, educación, antigüedad (experiencia) y variables de personalidad en los procesos de grupo y el desempeño de los mismos; el análisis de la diversidad, ha sido dirigido por académicos en campos como los de la psicología, economía, sociología, antropología, comunicación, educación y áreas organizacionales (Williams y O'Reilly, 1998).

Sin embargo, este último autor destaca que los efectos de las dimensiones de la diversidad no son precisos, pues algunos investigadores han argumentado que el uso correcto de la diversidad puede beneficiar al desempeño de las organizaciones y por otro lado existe evidencia que la diversidad deteriora el funcionamiento del grupo, tras estos comentarios el autor califica a la diversidad como una “espada de doble filo” que se presenta como un reto que las organizaciones enfrentan.

A través de la siguiente revisión de la literatura, se muestran resultados que soportan ambas perspectivas.

Género.

Balkundi, Kilduff, Barsness y Michael (2007), realizaron un estudio con una muestra de 336 empleados en 23 equipos de trabajo de empresas manufactureras de productos de papel y madera catalogadas dentro de las 100 de la revista *Fortune*, en él se analizó si la diversidad demográfica de los empleados jugaba un papel importante en la predicción de la proporción de huecos estructurales de las redes de amistad de los grupos de trabajo, bajo el criterio que estos huecos estructurales son predictores del desempeño del grupo pues pueden exhibir mejor conocimiento, sinergia, soluciones novedosas y eficiencia en la solución de problemas entre los miembros de los grupos. Una de las hipótesis planteadas propone que a mayor grado de diversidad de género en el equipo, mayor proporción de huecos estructurales en las redes de amistad; sin embargo los resultados no apoyan esta

hipótesis pues tras el análisis de regresión lineal se observan efectos no significativos en el desempeño del grupo en términos de género, sucediendo lo mismo con la etnia y edad, por lo tanto según este estudio no existe relación significativa entre diversidad demográfica y desempeño del grupo.

Por otro lado, el estudio de Julizaerma y Sori (2012), plantea la hipótesis de que el ROA (retorno de las inversiones) esta positivamente asociado con la diversidad de género en la junta directiva, es decir se sugiere que el género (femenino) puede influir en el desempeño empresarial; para ello en el estudio se utilizó un muestreo aleatorio simple y por cuotas para obtener una representación adecuada de la presencia de mujeres en las empresas que cotizaron en la Bolsa de Malasia en los años 2008 y 2009, el análisis de datos fue a través del método de regresión para determinar la asociación de las variables. Los resultados indican que la variable independiente probada en este estudio (porcentaje de mujeres en la dirección) tiene una relación positiva y significativa con el desempeño de la empresa medida a través del ROA. El autor comenta que estos resultados sugieren que la presencia de las mujeres genera una mejor condición financiera a la empresa y que dos o más mujeres en la directiva pueden coadyuvar a mejorar la toma de decisiones.

Vieito y Khan (2013), argumentan que la relación entre género y desempeño de la empresa es un área relativamente nueva en la investigación, estos autores contribuyen a la literatura a través del estudio de un grupo de empresas de Estados Unidos durante el período de 1992 a 2004. Una de las hipótesis planteadas en esta investigación es que las empresas administradas por CEOs femeninos tienen en promedio mejor desempeño que empresas administradas por CEOs masculinos. Para probar esta hipótesis el estudio utilizó una base de datos de *Standar and Poor's* que recopila información de los ejecutivos mejores pagados en su índice de 1500, la muestra estuvo compuesta de 11,315 observaciones de la remuneración de los CEOs por el periodo de 13 años. La variable dependiente en términos de desempeño de la empresa fue medida a través del ROA. Los datos fueron analizados a través del método de mínimos cuadrados en dos fases y los resultados muestran un coeficiente positivo y significativo que indican que el ROA incrementa mucho más si las empresas son administradas por mujeres en lugar de hombres lo que produce mejor retorno de utilidades a los propietarios.

Otro estudio que se encuentra en la literatura en relación al género y sus efectos positivos y que analizan un contexto de pequeños negocios es el de Rosa, Carter y Hamilton (1996). Esta investigación analiza el desempeño de la pequeña empresa y el género de

los propietarios que a su vez son administradores de las mismas, en los espacios geográficos de Escocia e Inglaterra, el estudio se llevó a cabo en un lapso de tres años utilizando datos de 600 encuestas distribuidas en igual número de hombres y mujeres; las medidas del desempeño fueron clasificadas en cuatro grupos: desempeño primario, medición aproximada del desempeño, desempeño subjetivo y desempeño empresarial, los datos fueron analizados utilizando la técnica de análisis de regresión, tomando en cuenta factores considerados determinantes influyentes del desempeño de la empresa (entre otros se consideraron: la edad de la empresa, sector, financiamiento, educación, experiencia, etc.). La conclusión más importante de este estudio es que el género es un determinante significativo del desempeño medido en términos de volumen de ventas y número total de empleados disponibles de tiempo completo en el negocio.

Según Robb y Watson (2012), existen estudios anteriores que analizaron el desempeño de las empresas propiedad de mujeres y hombres, los cuales han mostrado que las empresas cuyas propietarias son mujeres, presentan un desempeño inferior al de hombres, no obstante los autores consideran que se debe entre otras cosas a las medidas de rendimiento utilizadas en los análisis. Para demostrar estos argumentos los autores llevan a cabo un estudio de tipo longitudinal (5 años) de más de 4,000 nuevas empresas que comenzaron a operar en los Estados Unidos en 2004, utilizando para ello la medida de rendimiento que ellos consideran adecuada: el (ROA). Los resultados del análisis univariante no indican diferencias de género en relación a las medidas de desempeño utilizadas (tasa de cierre a 4 años y el ROA), según los autores estos resultados sugieren que la edad de la empresa controla el rendimiento de la misma en relación al género del propietario.

Edad.

Tras el argumento de que el contexto social ha sido visto cada vez más como una influencia relevante en las acciones organizacionales, Ferris, Judge, Chachere y Liden (1991) contribuyen a la literatura con un estudio que se basa en el criterio de que la toma de decisiones humanas están basadas en características demográficas, como lo son el género y la edad, sin embargo el análisis está basado bajo el contexto de la dimensión "edad". Los participantes de esta investigación fueron 81 enfermeras y 27 supervisores, considerando el rango de edad tanto de los miembros de los grupos de trabajo como el de los supervisores; su desempeño fue evaluado conforme a los índices de desempeño en escala tipo Likert en posesión de los supervisores (de bastante pobre hasta muy bueno).

Los resultados obtenidos demuestran un efecto significativo de la edad de los subordinados en el desempeño de su equipo además de una interacción significativa de la composición por edades del grupo de trabajo y la edad del supervisor en las calificaciones de desempeño.

Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin y Peyronnin (1991), en su estudio a una muestra de conglomerados bancarios en la lista de Dun & Bradstreet's de los años 1985 a 1988, propusieron una hipótesis que sugería que equipos de trabajo demográficamente heterogéneos tienen mayores tasas de rotación de personal que los equipos demográficamente homogéneos. Los resultados de esta investigación arrojan que al analizar los datos; la rotación fue positiva y significativamente correlacionada con la edad de la muestra; así mismo cuando se aplicó la técnica de regresión a edad y antigüedad en conjunto, se obtuvo un coeficiente beta positivo y significativo para la edad, no sucediendo lo mismo para en el caso de antigüedad.

Ely (2004) al analizar el impacto de la diversidad en el desempeño de sucursales bancarias ubicadas en el noreste de una gran ciudad de los Estados Unidos, encontró que existe una relación compleja entre las dimensiones demográficas de la edad y antigüedad de los empleados. La muestra se compuso por 486 sucursales con tamaños de 4 a 70 empleados, encuestando un total de 7,529 empleados, siendo de 37 la edad media de ellos con una desviación estándar de 4. La medición del desempeño estuvo basada en datos que las sucursales poseen para la entrega de primas a los trabajadores, para el análisis se consideró la participación de los trabajadores en programas educativos de la empresa. El autor argumenta que lo más notable en los resultados es la relativa falta de relación estadísticamente significativa entre la diversidad y cualquier proceso de grupo o desempeño, pues una vez efectuada la correlación de variables los resultados respaldan la hipótesis de que la diversidad en cuanto a la edad se relaciona negativamente con el desempeño del grupo.

Según lo comentado por Balkundi, Kilduff, Barsness y Michael (2007), los efectos de la edad en la estructura del equipo y por lo tanto en el desempeño suelen ser complejos. De su estudio realizado a una muestra de 336 empleados en 23 equipos de trabajo de empresas manufactureras la presencia de la edad promedio fue de 36 años con una desviación estándar de 9. La hipótesis planteada entorno a esta dimensión de diversidad propone que a mayor grado de edad en el equipo existirá mayor proporción de huecos estructurales en las redes de amistad, afectando con esto el desempeño. Los resultados

de la regresión lineal para la predicción de huecos estructurales muestran que la composición de edades similares de las personas en los equipos tiende a exhibir una proporción mayor de huecos estructurales, sin embargo la regresión lineal para la predicción del desempeño del equipo muestran efectos no significativos en el desempeño.

En términos más generales, existen otras investigaciones que han analizado la edad en relación a otras variables dependientes que usualmente están asociadas con el desempeño de las empresas (Williams y O'Reilly, 1998); como lo son la comunicación (Zenger y Lawrence, 1989) y la innovación (O'Reilly y Flatt, 1989, citado por Williams y O'Reilly, 1998).

En el caso del estudio de Zenger y Lawrence (1989) se analizó los efectos de la diversidad respecto a la edad y antigüedad en las comunicaciones técnicas de empresas industriales de la electrónica, esto trajo a la luz la existencia de una relación positiva y significativa entre la edad y la frecuencia de la comunicación técnica en los equipos de trabajo destinados a un proyecto específico, además que las distribuciones de la edad ejercen mayor influencia que las distribuciones de la antigüedad.

Por otro lado la evidencia que dejan los resultados en torno a la innovación, es que los efectos de la diversidad en el desempeño no son fuertes, pues no se encontró relación entre edad e innovación (O'Reilly y Flatt, 1989, citado por Williams y O'Reilly, 1998).

Educación.

De la revisión de la literatura se identifica que existe un acuerdo generalizado en considerar que las dimensiones de la diversidad son consecuencia frecuente de categorización social, sin embargo esta categorización se da a través de un número considerable de atributos que pueden ser usados para diferenciar a un individuo de otro.

En este sentido las investigaciones son consistentes en distinguir entre la diversidad basada en atributos fácilmente detectables (género y edad) y los menos observables (educación y experiencia), siendo estos últimos los que podrían ser altamente relacionados con el trabajo (Williams y O'Reilly, 1998).

Con esta distinción, la siguiente revisión de la literatura muestra la doble perspectiva (positiva y negativa) de la relación entre educación, experiencia y desempeño.

Van Dijk, Van Engen y Van Knippenberg (2012), realizaron un análisis a los estudios más relevantes que contenían el análisis entre las variables Diversidad-Desempeño, seleccionados y ubicados en diferentes redes profesionales de investigación. Este tipo de estudio se realizó bajo el argumento que la relación de variables en estas investigaciones habían sido tratadas con prejuicios calificadores, en algunos el desempeño había sido evaluado de manera subjetiva y con argumentos en contra para la diversidad demográfica. Una las hipótesis planteadas es que por un lado la diversidad relacionada con la tarea (nivel educativo y experiencia) esta positivamente asociada con el desempeño innovador cuando la tarea es compleja. Los resultados muestran que la diversidad relacionada con la tarea (nivel educativo) muestra una asociación positiva con el desempeño subjetivo mientras que con el desempeño objetivo existe asociación no significativa.

Otro de los estudios con resultados mixtos para la dimensión de la educación es el efectuado por Parrotta, Pozzoli y Pytlikova (2014), quienes usando bases de datos (que contienen elementos como la edad, educación, experiencia, etc.) de registros estadísticos de empleados y empleadores en Dinamarca, buscaron dar solución a la pregunta de investigación ¿cuál es la relación entre diversidad laboral y desempeño de la empresa? Los autores siguieron dos procedimientos econométricos para investigar la asociación de diversidad y desempeño: La Función Cobb-Douglas y la de relaciones estadísticas de sus resultados, con las cuales se obtienen que la diversidad de etnia en la fuerza de trabajo está asociada negativamente con el desempeño mientras que la diversidad en educación esta positiva y significativamente asociada con la productividad del negocio al que pertenecen, la variación de resultados en torno a la educación radica en el sector analizado pues la asociación se encuentra con precisión en el ramo industrial no sucediendo lo mismo con el sector de servicios (transportes).

Por otro lado Haas (2010) se suma al análisis de la parte contextual de esta relación, pues considera que el contexto (tipo de industria, interdependencia y tipo de equipo) de las investigaciones tiene un rol potencialmente moderador. De esta manera contribuye a la literatura a través de un meta-análisis de 30 estudios empíricos que tuvieron como resultados efectos directos entre la diversidad y el desempeño de equipos de trabajo, estos estudios fueron evaluados en términos de comparación cualitativa de los resultados de análisis de regresión y correlación. Para la relación nivel educativo-desempeño, se investigó tres estudios en cuatro ocasiones, los resultados de regresión de dos de ellos

son negativos mientras dos resultados más son no significativos, en cuanto a los resultados de correlación, las dos regresiones negativas son confirmadas, estos resultados según los autores muestran en términos generales los efectos negativos de la educación en el desempeño del equipo evaluado.

Para probar la relación entre diversidad de directivos de empresas y desempeño financiero de las mismas, Ararat, Aksu y Cetin (2010), realizaron un estudio de empresas que cotizan en la bolsa de valores en Estambul, para ello utilizaron variables como el género, nacionalidad, valores, creencias, competencias, habilidades además de otros atributos no observables (educación) y variables moderadoras como monitoreo de la efectividad del directivo y concentración de los propietarios, mismas que fueron sometidas a análisis de regresión múltiple. Los resultados muestran efectos separados de cada una de las variables de diversidad por si solas, por ejemplo hay una relación positiva entre el género, edad y desempeño; en contraste con los resultados para el nivel educativo que muestran una relación negativa con el desempeño de la empresa.

Alexander, Nuchols, Bloom y Lee (1995), apoyan los efectos negativos de la educación, pues en su estudio en una muestra de equipos de enfermería de 398 hospitales de Estados Unidos se analizaron las variables demográficas y sus efectos en la rotación voluntaria del personal como una variable asociada al desempeño. Los resultados apoyan sustancialmente la hipótesis que predice que cuanto mayor sea el nivel de heterogeneidad demográfica en las organizaciones, mayor es la tasa de rotación del personal; pues controlando variables como ambiente y características organizacionales del hospital, se encuentra una asociación positiva y significativa entre el nivel educativo y la rotación del personal, misma que genera barreras sociales (baja comunicación e integración) con implicaciones en el desempeño del equipo.

Antigüedad/Experiencia.

Otra de las dimensiones que con recurrencia han sido investigadas por su vinculación con el desempeño de las empresas, es la antigüedad de un individuo en el cargo (Williams y O'Reilly, 1998), misma que algunos autores consideran como sinónimo de la experiencia del individuo por considerar los años del empleado en la empresa (Backes-Gellner y Veen, 2009).

Los beneficios que se argumentan a favor de este tipo de diversidad, es que la similitud en el tiempo de entrada de los empleados en las organizaciones mejora la comunicación;

promoviendo así la integración del grupo al que pertenecen. Sin embargo, existe evidencia que muestra que la antigüedad está asociada a menor efectividad del grupo (Williams y O'Reilly, 1998).

Hambrick, Cho y Chen (1996) además de explorar otras dimensiones, analizaron la influencia de la antigüedad de los altos ejecutivos de aerolíneas americanas en las decisiones competitivas de los mismos, proponiendo en su investigación que la heterogeneidad incrementa los comportamientos competitivos hacia los mercados. Los resultados de su investigación muestran que en lo que concierne a heterogeneidad educativa y antigüedad en la empresa, ambas fueron positiva y significativamente relacionadas con la eficacia en la toma de decisiones competitivas, por otro lado los resultados de regresión de la antigüedad con el desempeño de la empresa (crecimiento en el mercado y beneficios económicos) muestran que esta positivamente asociada.

Profundizando un poco más en el estudio de Zenger y Lawrence (1989) el desempeño de las empresas industriales de la electrónica se cuantificó a través de la comunicación que existía dentro y fuera de los equipos destinados a proyectos específicos, pues conforme lo comenta el autor numerosos estudios han confirmado la relación entre comunicación oral y desempeño de los proyectos (Allen, 1970; Katz, 1982; Pelz y Andrews, 1976, citado por Zenger y Lawrence, 1989). Esta investigación buscó la relación entre este tipo de desempeño y la demografía de los equipos de trabajo, las conclusiones muestran que la antigüedad en la empresa de los miembros está asociada positiva y significativamente con la comunicación técnica dentro de equipos destinados a proyectos específicos mostrando con esto los posibles efectos positivos de la dimensión en el desempeño.

Ancona y Caldwell (1992), a través de un estudio a 409 individuos de 45 equipos de trabajo destinados a nuevos productos en empresas de alta tecnología, examinaron los efectos entre la demografía y desempeño del grupo, considerando a la comunicación y los procesos de tareas dentro de los grupos como variables intervinientes. La asociación entre las variables estuvo dada por un análisis de correlación mismo que mostro la existencia de una asociación positiva entre antigüedad y comunicación fuera de los grupos y de esta diversidad con los procesos de tareas; la interpretación que estos autores dan es que a mayor grado de diversidad en los grupos mejor funcionamiento de los mismos.

Retomando el estudio de Alexander, Nuchols, Bloom y Lee (1995), los resultados muestran que la antigüedad de las enfermeras en el grupo está asociada positiva y significativamente con la rotación del personal, de esta manera y como ya se había comentado, los efectos en el desempeño suelen ser negativos.

Wagner, Pfeffer y O'Reilly (1984), realizaron un análisis de la relación entre demografía y desempeño de 599 miembros de alta dirección de 31 compañías categorizadas por "Fortune 500". La dimensión de antigüedad fue cuantificada a través de un coeficiente de variación (basado en las fechas de entrada de los ejecutivos a la empresa). En lo que concierne al desempeño de la empresa, este fue cuantificado a través del retorno de la inversión a los accionistas y se consideró a la rotación del personal tanto a nivel individual como organizacional. Al analizar a las variables se observa que existe una asociación positiva entre heterogeneidad en antigüedad y rotación del personal.

En otras palabras este estudio da evidencia de que el incremento de diversidad en el aspecto de la antigüedad en un grupo (o experiencia de sus miembros) conduce a mayor rotación del personal pudiendo tener efectos negativos en el desempeño (Williams y O'Reilly, 1998).

Derivado de los resultados encontrados en la presente revisión de la literatura, esta investigación plantea la siguiente hipótesis:

H1: La diversidad (social y cognitiva) de los miembros de hoteles, afecta el desempeño de los de grupos de trabajo a los que pertenecen.

DIVERSIDAD Y CONFLICTO.

De la revisión de la literatura se encuentra que algunos investigadores han incorporado a la relación entre diversidad y desempeño cierto número de variables intervinientes que pueden explicar más a fondo este fenómeno, algunas de ellas ya han sido mencionadas en la presente relación de variables.

Sin embargo, una de estas investigaciones que con frecuencia se encuentra referenciada en la literatura y que incorpora al conflicto como variable interviniente es la de Pelled (1996). El documento esta principalmente basado en un enfoque teórico de la búsqueda de la relación entre diversidad de los grupos de trabajo y sus resultados, argumentando que las demás variables (como ejemplo: Ancona y Caldwell, 1992) no podrían "contar la historia completa".

Es importante mencionar que tanto la teoría del C.O., como la literatura distinguen al conflicto como una variable que tiene dos dimensiones, una consistente en desacuerdos de tareas y otra referente a argumentos socioemocionales (Robbins,1966; Amoros,2007; Pelled, 1996), categorizándola en conflicto afectivo y conflicto cognitivo, esto como consecuencia de las dimensiones de diversidad.

En este apartado se presenta una selección de investigaciones relacionadas con esta temática, para posteriormente analizar la relación con el desempeño.

Diversidad Social (genero, edad) y Conflicto Afectivo (social).

Uno de los primeros antecedentes de estudios empíricos tratando de relacionar a la diversidad social con el conflicto fue el realizado a grupos mixtos de estudiantes de medicina en torno al género, en este se encontró que los niveles de conflicto y tensión son mayores en grupos femeninos que lo reportado por los masculinos (Alagna, Reddy y Collins, 1982, citado por Williams y O'Reilly,1998 y Pelled, 1996).

Jehn, Northcraft y Neale (1999), en su estudio multidimensional (diversidad, conflicto, desempeño) hacen dos interpretaciones acerca del conflicto; una de ellas está basada en la categoría social, es decir; diferencias entre los miembros del grupo como sexo y género que incrementaran el conflicto afectivo de los mismos. Al respecto el análisis de regresión muestra una asociación positiva y significativa entre diversidad social y conflictos relacionales (afectivos), así mismo este tipo de diversidad aunada a la diversidad de valores explican en un 21.9 por ciento la variación del conflicto relacional en los grupos. Estos resultados apoyan las hipótesis de los investigadores.

Pelled, Eisenhardt y Xin (1999), realizan un estudio similar al anterior, no obstante en este caso la variable diversidad social estuvo compuesta por las dimensiones de género, edad y raza. Los resultados del análisis de regresión muestran que la edad tiene una asociación negativa con el conflicto emocional, sorprendentemente la diversidad de género no fue relacionada significativamente al mismo conflicto.

Los resultados de un estudio a una muestra de 279 miembros de 44 grupos para examinar la influencia de la diversidad en los resultados del equipo y el papel mediador del conflicto (afectivo y cognitivo); muestran que la hipótesis que predecía la influencia de la diversidad social sobre el conflicto afectivo no fue apoyada, pues la diversidad social

(edad y genero) no tiene efecto en los conflictos afectivos dentro de los grupos de trabajo en Brasil (Sobral y Bisseling, 2012).

Diversidad Cognitiva (educación, experiencia) y Conflicto cognitivo.

Otra de las interpretaciones que Jehn, Northcraft y Neale (1999) hacen acerca del conflicto; es que las bases del conocimiento y las perspectivas de los miembros (educación y experiencia) incrementan los conflictos de tareas (cognitivos) dentro del grupo. Al igual que en la categoría social los resultados de regresión muestran que la diversidad con base al conocimiento esta positiva y significativamente asociada al conflicto cognitivo.

Otro estudio que conjuga a las tres variables es el realizado por Pelled, Eisenhardt y Xin (1999). El autor comenta que las divergencias entre los miembros de un equipo de trabajo en situaciones como: el fondo funcional (perspectivas, experiencias o capacitaciones) y la antigüedad de los miembros del equipo, son probables causas de manifestación de un conflicto intergrupual relacionado a tareas. La hipótesis que argumentaba que la diversidad cognitiva podría estar relacionada con el conflicto de tareas fue aceptada; pues tras el análisis de datos se encuentra una asociación positiva y significativa entre el fondo funcional y este tipo de conflicto, lo que sugiere que el fondo funcional es el principal controlador del conflicto cognitivo.

Del estudio de Sobral y Bisseling (2012), la hipótesis que suponía que la diversidad relacionada con el trabajo (educación, antigüedad y fondo funcional) tendría asociaciones positivas con el conflicto de tareas en grupos de trabajo fue parcialmente apoyada; ya que la única asociación positiva entre esta diversidad y el conflicto cognitivo fue la del fondo funcional. Así, las relaciones entre la diversidad de antigüedad del miembro en la organización y el conflicto cognitivo fue no significativa, mientras que la de diversidad educativa y conflicto cognitivo fue significativa pero negativa.

Retomando la revisión de literatura que Williams y O'Reilly (1998) efectuaron, el siguiente esquema muestra un resumen general de otras investigaciones enfocadas a la relación diversidad – conflicto.

Tabla 4. Síntesis de estudios de la relación Diversidad-Conflicto.

AUTOR	VARIABLE DEMOGRAFICA INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	RESULTADOS
Chatman, Polzer, Barsade & Neale (1997)	Nacionalidad, Raza y Genero	Conflicto, calidad de ideas y productividad	Según los resultados el conflicto es benéfico e incrementa la creatividad en organizaciones heterogéneas y colectivistas.
Einsenhardt, Kahwajy & Bourgeois (1997)	Antigüedad	Conflicto.	Las observaciones sugieren que equipos homogéneos tienen menor conflictos y menos desempeño
Jehn, Northcraft y Neale (1997)	Valores, Información, Educación, Antigüedad	Conflicto, satisfacción, desempeño, compromiso	Diversidad demográfica y de valores incrementan el conflicto relacional. Diversidad entorno a información incrementa el conflicto cognitivo.
O'Reilly, Williams & Barsade (1997)	Edad, antigüedad, sexo y raza	Conflicto, creatividad y capacidad de implementación	La Diversidad en antigüedad (experiencia) esta positivamente relacionada con el conflicto.
Pelled (1993)	Antigüedad, edad, función, género y raza	Conflicto sustantivo (cognitivo) y afectivo.	Características visibles (raza y antigüedad) más relacionadas a conflictos afectivos, mientras que atributos de función en el trabajo son relacionados con el conflicto cognitivo.
Pelled (1997)	Raza, género y antigüedad	Conflicto y productividad percibida	Género y antigüedad asociados con conflicto emocional

FUENTE: Modificado de Williams, K. 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.

Como consecuencia de los resultados, probablemente aumentarán los conflictos entre los miembros del grupo derivado de la diversidad que existan en los mismos, lo que lleva al planteamiento de la siguiente hipótesis:

H2: La diversidad (social/cognitiva) se relaciona con el conflicto (social/cognitivo).

CONFLICTO Y DESEMPEÑO

Es importante mencionar que son escasos los estudios que analizan la relación conjunta de diversidad, conflicto y desempeño, por lo tanto para efectos de esta sección, se consideran algunos otros que enfocan al conflicto como variable independiente con repercusiones al desempeño de equipos de trabajo.

Al igual que la relación entre las otras variables consideradas para este estudio, el conflicto además de ser un elemento inevitable en las organizaciones, es también un

elemento complejo, pues los académicos han diferenciado su repercusión o beneficio en las empresas (Jehn, 1995).

Para explorar el impacto del conflicto intergrupal “percibido” en el desempeño a nivel individual y grupal, Jehn (1995) examinó a 105 grupos de trabajo y administración, bajo el criterio de que esta relación depende del tipo y nivel de conflicto, la naturaleza de la tarea y las normas grupales. Los resultados muestran que el conflicto de relaciones (afectivo) se asocia negativamente con la satisfacción de los individuos, el gusto hacia otros miembros del grupo así como la intención de permanecer en él, sin embargo no hay soporte de la hipótesis que manifiesta que el conflicto relacional sería negativamente asociado con el desempeño individual y grupal. En lo que concierne al conflicto cognitivo los resultados muestran que fue negativamente relacionado a la satisfacción en el trabajo así mismo este tipo de conflicto fue relacionado negativamente con el desempeño en los grupos de tareas rutinarias, pero tuvo un efecto positivo en los grupos de tareas no rutinarias.

Realizando una analogía entre la interdependencia positiva (actividades dentro de los grupos que son mutuamente incompatibles con los de otros) y el conflicto; Janssen, Van De Vliert y Veenstra (1999) analizan los complejos efectos de esta variable con el desempeño de los equipos, teniendo por resultados que existe una correlación negativa entre cada uno de los conflictos, la calidad de las decisiones y la aceptación afectiva dentro del grupo, con lo que el desempeño de los grupos puede verse comprometido.

En este mismo tenor de ideas, donde se considera que la efectividad de las decisiones estratégicas forma parte de un buen desempeño de los grupos, se encuentra la investigación de Amason (1996), la que tiene por resultados de regresión que el conflicto cognitivo fue positivamente asociado con la calidad de las decisiones, mientras que conflicto afectivo fue significativa y negativamente relacionado con estas mismas.

Por otro lado Porter y Lilly (1996), al examinar el rol de los conflictos en 464 individuos en 80 equipos que desarrollan nuevos productos, encontraron más evidencia acerca de los resultados variables entorno al desempeño de los mismo, pues de la muestra considerada por los autores se observa que el conflicto tienen un impacto negativo en el desempeño de los equipos, el autor argumenta que con esto se demuestra el rol crítico del conflicto en los resultados.

Otra investigación que coincide con estos últimos resultados es el llevado a cabo con una muestra de 153 estudiantes de tres escuelas de negocios, considerando al desempeño de los grupos como las calificaciones de los informes finales de un proyecto. Los resultados indicaron que el incremento en todos los tipos de conflicto (afectivo y cognitivo) fueron relacionados con bajos niveles de desempeño de grupos (Jehn y Mannix, 2001).

Desde la perspectiva de equipos de alta dirección, Ensley, Pearson y Amason (2002) con una muestra de 70 nuevas empresas, llevan a cabo una investigación para conocer la interacción de estos grupos y los resultados del negocio, considerando variables como la cohesión y el conflicto como fuertes predictores del comportamiento del equipo y el desempeño del mismo. Los resultados del análisis de regresión jerárquica muestran que hubo una fuerte relación negativa entre el conflicto afectivo y el crecimiento de las ventas, lo que según el autor provee una suposición general de que conflicto afectivo esta negativamente relacionado al desempeño.

Para concluir con esta sección, el siguiente esquema muestra la relación de estas variables conforme a las investigaciones que analizan de manera integral la diversidad, el conflicto y el desempeño.

Tabla 5. Resultados de la relación Conflicto- Desempeño.

AUTOR	RESULTADOS EN RELACION AL DESEMPEÑO		OBSERVACIONES
	CONFLICTO AFECTIVO	CONFLICTO COGNITIVO	
Jehn, Northcraft y Neale (1999)	Se confirma el efecto mediador del conflicto entre las variables de diversidad social y la moral del trabajador. Tras análisis de regresión se encuentra una relación significativa.	Efectos significativos entre diversidad y desempeño, sin embargo cuando el conflicto fue controlado en la relación se convirtió en una asociación no significativa	El conflicto fue considerado con efecto mediador entre la diversidad y el desempeño de los grupos.
Pelled, Eisenhardt y Xin (1999)	Conflicto cognitivo es positivamente asociado con el desempeño de tareas cognitivas.		
Sobral y Bisseling (2012)	Negativamente asociado con el desempeño percibido por los miembros del equipo, sin embargo no relacionado con las evaluaciones del desempeño de los administradores.	Negativamente asociado con el desempeño percibido por los miembros del equipo, sin embargo no relacionado con las evaluaciones del desempeño de los administradores.	Desempeño cuantificado a través de " desempeño percibido por el grupo" adicionalmente se consideró la evaluación de los administradores

FUENTE: Elaboración propia con resultados de autores.

En termino generales y como se observa, la relación entre estas variables ofrece resultados mixtos, siendo esto una característica que la teoría del C.O. considera al analizar a las organizaciones desde el enfoque conductista de la administración.

De lo anterior, se desprenden las siguientes hipótesis de investigación:

H3: El conflicto (social/cognitivo) se relaciona negativamente con el desempeño del grupo.

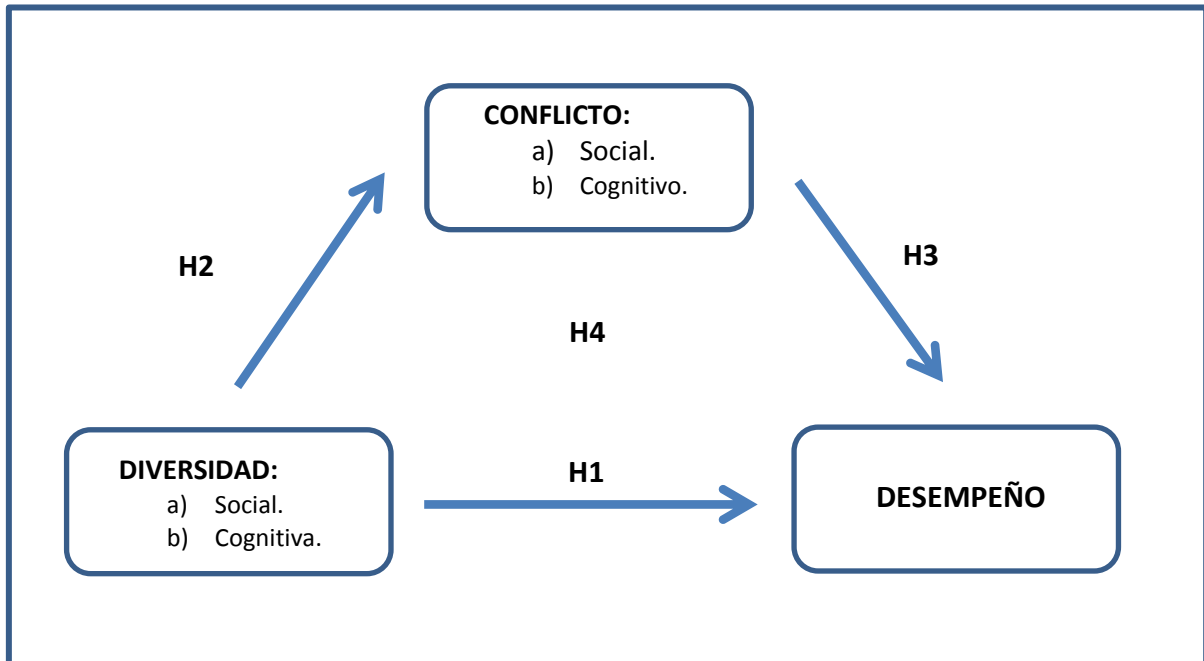
H4: La diversidad de los miembros de hoteles, afecta el desempeño de los grupos de trabajo a través del conflicto.

1.4 MODELO DE INVESTIGACIÓN.

Conforme al análisis de la literatura en torno a la Teoría del Comportamiento Organizacional, se identifican en los niveles que propone esta teoría, las variables de Diversidad y Conflicto, mismas que serán consideradas en este estudio como variables independientes en relación con la variable dependiente Desempeño.

De la revisión teórica, se propone el siguiente modelo de investigación:

Figura 2. Modelo hipotético de investigación.



FUENTE: Elaboración propia con base en la revisión de la teoría y la literatura.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.

2.1. MÉTODO

Esta investigación fue de carácter deductiva, cuantitativa y transversal debido a que se pretende explicar la relación entre las variables que forman parte del modelo de investigación a través de la teoría del comportamiento organizacional en un solo marco temporal.

Por otro lado derivado de la escasa literatura en torno al tema y la incorporación de la dimensión ambiental en un contexto diferente al de los estudios relacionados; esta investigación fue de tipo descriptiva, exploratoria y explicativa.

2.2. POBLACIÓN.

Considerando que la finalidad de este estudio fue analizar la relación entre las variables de diversidad y desempeño de equipos de trabajo en la organización, incluyendo al conflicto como variable interviniente; para efectos de esta investigación, se definió a la población como el total de personas que laboran dentro de una empresa, que dependiendo de la organización, se estructuran en grupos de trabajo con objetivos específicos.

2.3. DISEÑO DE LA MUESTRA.

En el diseño de la muestra se consideraron los siguientes elementos:

Área Geográfica.

El estudio se realizó en dos de los centros turísticos más importantes del estado de Oaxaca (Ramos-Soto y Gómez-Brena, 2008): La ciudad de Oaxaca de Juárez y Las Bahías de Huatulco.

Área de Estudio.

Hoteles dentro de la categoría de cuatro y cinco estrellas; dentro de las razones de selección de esta área de estudio se encuentra que además de que existe una importancia significativa de la actividad turística a la economía nacional y local (INEGI., 2009), se identifica que este tipo de hoteles poseen características adecuadas para desarrollar un estudio de esta naturaleza, pues organizaciones de estas categorías tienen mayor número de empleados por habitación, así como recursos necesarios para la

implementación de actividades destinadas al cuidado ambiental (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Mensah, 2006).

Unidad de Análisis.

Grupos de Trabajo.

Unidad de Respuesta.

Empleados de las organizaciones.

La muestra fue no probabilística puesto que no se conoce el número exacto de los elementos totales de la población, el método de selección de la muestra fue a conveniencia considerando las circunstancias del contexto empresarial de los hoteles.

2.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El método de recolección de la información para el análisis de los variables diversidad, conflicto y desempeño fue el de la encuesta, la técnica aplicable fue la entrevista estructurada y el instrumento a utilizar el cuestionario. **(Ver Anexo 1)**

Dicho cuestionario estuvo formado con un total de 54 preguntas cerradas, tanto dicotómicas como de opción múltiple valorada a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, en términos generales el formulario se dividió de la siguiente manera:

Apartado A: Recopilo información de datos generales del encuestado a través de cinco preguntas que al mismo tiempo forman parte de la variable diversidad, además; a través de un apartado adicional de ocho preguntas (A5), se obtiene información del indicador Valores ambientales.

Apartado B: Formado por dos sub apartados B1 y B2, mismos que recopilaban información de las dimensiones conflicto social y conflicto cognitivo respectivamente, B1 cuenta con nueve preguntas mientras B2 un total de siete preguntas.

Apartado C: Formado por cuatro sub apartados; C1: Percepción cualitativa del empleado acerca del desempeño (siete preguntas), C2: Satisfacción laboral (siete preguntas), C3: Compromiso organizacional del grupo (ocho preguntas) y C4: Efectividad del grupo (cuatro preguntas), cada uno de estos apartados recopilo información de las dimensiones de la variable desempeño.

2.5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El cuestionario fue aplicado a un total de ocho organizaciones hoteleras dentro de las categorías de tres a cinco estrellas en el estado de Oaxaca, seis de ellos pertenecientes al centro turístico de la ciudad de Oaxaca de Juárez y dos más a las Bahías de Huatulco.

Es importante mencionar que el criterio de selección de las empresas encuestadas fue en razón de obtener información de organizaciones con y sin certificaciones ambientales y/o con capacitación ambiental a sus empleados, de tal manera que se pudieran hacer generalizaciones de ambos tipos de entes. De esta manera se encuestaron cuatro organizaciones con tendencias al cuidado ambiental y otras cuatro sin ninguna de ellas.

Previo a la presentación de oficios para la autorización de la aplicación de las encuestas, los encargados de seleccionar al personal que dieran respuesta a la encuesta fueron los jefes de las oficinas de recursos humanos o capacitación, la participación de los encuestados en este estudio fue completamente voluntaria y anónima, la aplicación fue de carácter individual con un tiempo aproximado de respuesta de nueve minutos.

El total de grupos encuestados fue de 55, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución de los equipos de trabajo encuestados por centro turístico.

Centro turístico	Oaxaca de Juárez						Bahías de Huatulco	
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
Hotel								
Número de equipos de trabajo encuestados.	5	6	4	8	6	7	14	5

Fuente: Elaboración propia.

El criterio de selección de los grupos a encuestar, fue en razón de la conceptualización del término en la teoría y revisión de la literatura, el cual argumenta que: los grupos de trabajo son entidades sociales intactas incrustadas en uno o más grandes sistemas sociales (una organización), con dos o más miembros que son interdependientes en sus tareas y que comparten la responsabilidad de los resultados (Sobral y Bisseling, 2012), además de que los miembros se reconocen como un grupo y son reconocidos por otros como tal (Jehn, 1995).

Estos elementos dieron certeza de que la información recopilada era representativa entorno al número de personas encuestadas por equipo, además de permitir la flexibilidad en la aplicación de las encuestas al sector, dada sus características de acceso a la información.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE “DIVERSIDAD”.

La variable independiente considerada en esta investigación es la de diversidad, la cual en términos de equipos de trabajo ha sido definida como “marcadores” bio-demográficos e indicadores de recursos cognitivos que los miembros de un equipo poseen (modificado de Jackson et al., 1995; citado por Horwitz y Horwitz, 2007).

Como resultado del análisis a la literatura, en esta investigación se definió operacionalmente a la variable diversidad como el conjunto de atributos que son utilizados para diferenciar a los miembros del equipo, clasificados en atributos sociales y atributos cognitivos (Ely, 2004; Darmadi, 2010).

Para cuantificar a esta variable se identifican las siguientes dimensiones:

- a) Diversidad social: Diferencias entre miembros de equipo por características bio-demográficas observables, la dimensión está conformada por los indicadores de edad y género.
- b) Diversidad cognitiva: Diferencias entre los miembros de equipo por atributos cognitivos que no son fácilmente detectables, la dimensión está formada por los indicadores de educación, experiencia en el trabajo y valores ambientales.

Consecuentemente los indicadores fueron conceptualizados y tratados de la siguiente manera:

- Edad: Conceptualizado como los años de vida del empleado, la información se recaba a través de un solo ítem.
- Género: Este indicador se define como la característica biológica existente entre hombre y mujer, aun cuando en la literatura se encuentra que existen diferencias en el uso de los términos “sexo” y “género” (García y Freire, 2000), para efectos de esta investigación el concepto utilizable fue el de género. La información de los empleados se recaba a través de un solo ítem utilizando una escala nominal.

- Educación: Este indicador se conceptualizó como los años totales que el empleado ha dedicado a la educación formal a través de escuelas e institutos, dicha información se obtiene a través de un ítem utilizando una escala de 6 categorías, las cuales han sido adaptadas de las investigaciones de Jackson et al., 1991; Ararat et al., 2010 y Sánchez-Medina et al., 2014 de acuerdo al contexto.
- El indicador de experiencia, se conceptualizó como el periodo de tiempo que la persona ha sido empleada por la organización (Ely, 2004) y a través de un solo ítem se recabó esta información en 5 categorías, las cuales han sido modificadas de otras investigaciones al respecto (Sobral y Bisseling, 2012).

Siguiendo los criterios de investigaciones anteriores (Jehn et al. 1999 y Ancona y Caldwell, 1992) respecto al tratamiento de variables categóricas, esta investigación utiliza el “índice de diversidad basado en la entropía” como una cuantificación agregada de las categorías sociales e informativas de la diversidad dentro de los grupos, la fórmula en la que se basa este índice es la siguiente:

$$\text{Diversidad} = \sum - P_i (\ln P_i)$$

Donde P_i representa la proporción de los miembros de una unidad de trabajo con características de diversidad, así cuando la característica es no representativa el valor de P_i es cero.

El índice de diversidad representa la suma de los productos de cada proporción de características en la unidad de trabajo y el logaritmo natural de su proporción. A mayor índice de diversidad, mayor será la distribución de características dentro de la unidad de trabajo.

Un ejemplo es: si el grupo de trabajo está compuesto de seis individuos, una mujer y cinco hombres, el índice de diversidad del grupo es 0.4506, si los seis miembros son femeninos, el índice de diversidad es 0.00.

- Derivado de la escasa literatura en torno al tema ambiental bajo la consideración de variables demográficas de los colaboradores en las empresas, esta investigación contribuye a través de la incorporación del indicador “valores ambientales”.

Aun cuando otros autores (Sánchez-Medina et al., 2014) han analizado el vínculo entre características demográficas y desempeño incluyendo a los valores ambientales como variable mediadora del modelo, en esta investigación; la variable se considera un indicador de la dimensión cognitiva pues existe evidencia de ser catalogadas como atributos no observables de los individuos (actitudes, valores y creencias) con efectos positivos e importantes sobre los resultados organizacionales (Kilduff et al., 2000; Hambrick y Mason, 1984; Pansiri, 2007 y Sánchez-Medina et al., 2014).

Se identifica que este indicador está conformado por los subindicadores de valores relacionados con la biosfera, valores altruistas y valores egoístas, sin embargo para efectos de este trabajo se les trato de manera general además de ser adaptados parcialmente con base en la literatura (Sánchez-Medina et al., 2014).

Operacionalmente la variable fue tratada como la frecuencia con la que el miembro del equipo realiza actividades (en su trabajo y fuera de él) relacionadas con el interés al cuidado ambiental.

Tabla 7. Operacionalización de la Variable Diversidad.

AUTOR	CONCEPTO	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Horwitz & Horwitz, 2007; Jackson et al. 1995 y Sánchez-Medina et al., 2014	Marcadores bio-demográficos e indicadores de recursos cognitivos que los miembros de un equipo poseen.	Conjunto de atributos que son utilizados para diferenciar a los miembros del equipo, clasificados en atributos sociales (demográficos) y atributos cognitivos (relacionados con el trabajo).	Social.	Edad	Edad: _____	Nominal.
				Género	1 = Hombre	Nominal
			2 = Mujer			
			Cognitivo.	Educación	1 = Sin estudios.	Categoría ordinal
					2 = Primaria	
					3 = Secundaria	
					4 = Medio Superior	
					5 = Licenciatura	
					6 = Posgrado	
				Experiencia	1= Menos de un año.	Categoría ordinal
					2= De un año a dos años.	
					3= De dos años a cinco años.	
					4 = De cinco años a diez años.	
					5 = Mas de 10 años.	
Valores Ambientales	Sigue las prácticas de la empresa para evitar la destrucción del ambiente natural	Escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1= Nunca hasta 5= Siempre.				
	Anima a sus compañeros de trabajo para adoptar prácticas ambientales					
	Participa en actividades del cuidado ambiental que promueve la empresa en la que labora					
	Se preocupa por la destrucción del ambiente					
	Conoce los problemas ambientales que existe en su comunidad					
	Se interesa en los problemas ambientales que genera la empresa en la que labora					
	Evita el uso excesivo de productos, materiales o energía en su trabajo que dañen al ambiente					
	Evita que otros compañeros de trabajo sigan prácticas de conservación al ambiente que la empresa promueve.					

Fuente: Elaboración propia con base en los autores.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INDICADOR VALORES AMBIENTALES.

Para medir la validez y fiabilidad de este indicador y de las otras variables, se realizó un análisis factorial a los reactivos de 172 cuestionarios que formaron parte de este estudio; con la finalidad de establecer los factores que integran a cada variable y determinar con ello la consistencia interna de las escalas.

Para el análisis de los ítems que formaron parte de cada variable se realizó una rotación de factores mediante el SPSS versión 20 a través del método Varimax, con el objeto de obtener los componentes principales (factores) que expliquen la mayor parte de la varianza total, además; para examinar la extracción de los factores resultantes se aplicó el test de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para evaluar la aplicabilidad del análisis factorial. Finalmente para determinar la confiabilidad de las escalas se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Una vez efectuada la técnica de reducción de factores (preguntas con cargas ≥ 0.5) para los ítems que forman parte de este indicador, se obtuvo que siete ítems (VA1, VA2, VA3, VA4, VA5, VA6, VA7) cargaron en el factor uno, no sucediendo lo mismo para el ítem VA8, resultando así la siguiente matriz discriminante:

Tabla 8. Factores del indicador Valores ambientales.

¿Con que frecuencia usted realiza las siguientes acciones?	FACTORES	Comunalidad
	1	
Sigue las prácticas de la empresa para evitar la destrucción del ambiente natural.	.700	.490
Anima a sus compañeros de trabajo para adoptar prácticas ambientales.	.778	.605
Participa en actividades del cuidado ambiental para preservar los hábitats naturales.	.760	.578
Se preocupa por la conservación del ambiente.	.705	.497
Conoce los problemas ambientales que existe en su comunidad.	.626	.391
Se interesa en los problemas ambientales que genera la empresa en la que labora.	.804	.646
Evita el uso excesivo de productos, materiales o energía en su trabajo que dañen al ambiente.	.633	.401
Varianza Explicada	51.545	51.545
Alfa de Cronbach	.839	.839
K.M.O.		.877
Esfericidad de Bartlett		.000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

El KMO y la significancia de la esfericidad de Bartlett muestran que es factible realizar el análisis factorial para los datos de este indicador de variable, por otro lado el Alfa de Cronbach para estos ítems es de 0.839, lo cual deja ver la fiabilidad de la escala.

Los ítems del indicador valores ambientales, fueron agrupados en un solo factor, propiamente llamado valor ambiental, mismo que ofrece una varianza total del 51.54%.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CONFLICTO.

En esta investigación, el conflicto se consideró como una variable interviniente en la relación entre diversidad-desempeño, definiéndose como las incompatibilidades percibidas por los miembros de grupos de trabajo que mantienen puntos de vista discrepantes o incompatibilidades interpersonales (Jehn, 1995).

En términos operacionales, la variable se conceptualizó como la frecuencia con la que los empleados perciben la presencia de incompatibilidades sociales o cognitivas entre los miembros del grupo al que pertenecen.

Las dimensiones que se analizaron de esta variable fueron: conflicto social y conflicto cognitivo, las cuales fueron definidas con base en la teoría y la revisión de la literatura de la siguiente manera (**Ver Anexo 2**):

- Conflicto Social: Frecuencia con que se percibe incompatibilidades entre los miembros del grupo por relaciones interpersonales.
- Conflicto Cognitivo: Frecuencia con que se percibe incompatibilidades entre los miembros del grupo relacionados con la actividad laboral que desempeñan.

Se realizó una recopilación de diversas fuentes, no obstante es importante mencionar que Jehn (1994) desarrolló una “escala de conflicto intergrupala”, que posteriormente se encuentra presente en la literatura como la escala frecuentemente utilizada para la cuantificación de la variable conflicto.

Para efectos de este estudio, se realizaron adaptaciones a la escala para poder ser utilizada en el contexto de la investigación, además de ser enriquecida con elementos adicionales de otros autores que han estudiado el tema (Jehn, 1995; Janssen, Van De Vliert y Veenstra, 1999; Jehn y Chatman, 2000 y Ayub y Jehn, 2014).

Tabla 9. Operacionalización de la Variable Conflicto.

AUTOR	CONCEPTO	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<p>Modificado de la escala de conflicto intergrupala desarrollada por Jehn (1994).</p> <p>Además de los estudios de Jehn (1995), Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999) y Jehn & Chatman (2000)</p>	<p>Incompatibilidades percibidas por los miembros de grupos de trabajo que mantienen puntos de vista discrepantes o incompatibilidades interpersonales.</p> <p><i>Modificado de Jehn (1995)</i></p>	<p>Frecuencia con la que los empleados perciben la presencia de incompatibilidades sociales o cognitivas entre los miembros del grupo al que pertenecen.</p>	Social		<p><i>¿Con que frecuencia en tu equipo de trabajo...?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Las relaciones personales son excelentes. Hay fricción entre los miembros. Hay desacuerdos relacionados con tu edad. Hay miembros que visiblemente se desagradan entre sí. Hay miembros que no coinciden en personalidad. Hay tensión entre los miembros. El ambiente es siempre sociable. Hay diferencias entre los miembros por cuestiones de género. La gente se enoja mientras trabaja. 	<p>Escala tipo Likert de 5 puntos, de acuerdo a las ocasiones en que se presentan las incompatibilidades.</p> <p>1= "Nunca", 2= "Casi nunca", 3= "A veces", 4= "Frecuentemente" 5= "Siempre"</p>
			Cognitivo		<p><i>En relación al trabajo que ejecuta tu equipo de trabajo, ¿Con que frecuencia...?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Hay diferencias de opinión. Hay desacuerdos por la forma en que haces tu trabajo. Los miembros tienen ideas diferentes sobre cuestiones de trabajo. Las personas no están de acuerdo con las opiniones de otros miembros. Hay desacuerdos por la aplicación de procedimientos. Hubo acuerdo con lo que se debía hacer desde el principio. Percibes incompatibilidades por inexperiencia. 	

FUENTE: Elaboración propia con base en los autores.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE CONFLICTO.

La variable conflicto se estructuro con 16 preguntas distribuidas en dos dimensiones: Conflicto Social (CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7, CS8 y CS9) y Conflicto Cognitivo (CC1, CC2, CC3, CC4, CC5, CC6 y CC7).

Los factores resultantes tras la aplicación de la técnica de reducción de factores (preguntas con cargas ≥ 0.5) fueron dos:

- a) Factor 1(Conflicto Cognitivo) con los ítems CC1, CC2, CC3, CC4, CC5 y CC7.
- b) Factor 2 (Conflicto Social) con los ítems CS2, CS4, CS5, CS6 y CS8.

El factor conflicto cognitivo ofrece una varianza del 40.819% y un Alfa de Cronbach del 0.801 mientras que al factor conflicto social se le atribuye un 11.849 de la varianza y un coeficiente alfa de 0.779, en conjunto la varianza total explicada de ambos factores es del 52.668%.

Tabla 10. Factores de la variable conflicto.

En relación al trabajo que ejecuta su equipo de trabajo, ¿Con qué frecuencia...?	FACTORES		Comunalidad
	CONFLICTO COGNITIVO	CONFLICTO SOCIAL	
Hay diferencias de opinión.	.604	.140	.384
Hay desacuerdos por la forma en que haces tu trabajo.	.582	.355	.465
Los miembros tienen ideas diferentes sobre cuestiones de trabajo.	.725	-.001	.525
Las personas no están de acuerdo con las opiniones de otros miembros.	.755	.243	.629
Hay desacuerdos por la aplicación de procedimientos.	.747	.278	.636
Percibes incompatibilidades por inexperiencia.	.634	.243	.461
¿Con que frecuencia en su equipo de trabajo...?			
Hay fricción entre los miembros.	.171	.668	.476
Hay miembros que visiblemente se desagradan entre sí.	.265	.784	.685
Hay miembros que no coinciden en personalidad.	.308	.723	.617
Hay tensión entre los miembros.	.260	.745	.622
Hay diferencias entre los miembros por cuestiones de género.	.027	.540	.293
Varianza Explicada	40.819	11.849	52.668
Alfa de Cronbach	.801	.779	.849
K.M.O.			.862
Esfericidad de Bartlett			.000

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

El K.M.O. resultante de 0.862 así como la significancia de la esfericidad de Bartlett confirman la validez de la escala, por otro lado la confiabilidad de la misma es aceptable, pues el Alfa de Cronbach para estos ítems es de 0.849.

La variable conflicto mostró validez confirmatoria a nivel de análisis factorial, puesto que los ítems del cuestionario se agruparon en factores ya predichos en investigaciones anteriores (Jehn, 1995).

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DEL GRUPO.

La variable dependiente de esta investigación fue el desempeño de los grupos o equipos de trabajo, el cual además de los resultados del equipo, son los procesos sociales que mantienen el ritmo de trabajo o mejoran la capacidad de los miembros para trabajar juntos (Williams y O'Reilly, 1998).

Para efectos de esta investigación, la variable desempeño de grupos fue definida como el grado de percepción individual del desempeño, de satisfacción laboral y de compromiso del individuo con el grupo (organización), así como la frecuencia con la que el grupo es efectivo.

En la literatura se identifican las dimensiones anteriormente comentadas (**Ver Anexo 3**), sin embargo para efectos de este estudio se conceptualizan adaptándolas parcialmente pues no resultan apropiadas para el contexto del mismo. Así, las dimensiones quedan definidas de la siguiente manera:

- Percepción individual del Desempeño del grupo: Grado de percepción cualitativa que tienen los miembros de un equipo de trabajo respecto al desempeño del mismo.
- Satisfacción laboral del individuo con el grupo: Grado de satisfacción del empleado en áreas relacionadas con su trabajo. Esta dimensión está formada por siete ítems, los seis primeros evaluados con una escala tipo Likert de cinco puntos con base en el estudio de Cotton (1986), además cuenta con un ítem que algunos autores (Jehn, 1995; Jehn y Chatman, 2000) han utilizado para evaluar la satisfacción del miembro al trabajar en su grupo. Este último ítem, pertenece a la escala "Kunin faces scale" de 1955, reconocida en la literatura por evaluar actitudes de manera cualitativa y proyectiva, lo que indica con mayor precisión los verdaderos sentimientos del entrevistado sobre el tema en cuestión, ofreciendo la

ventaja de eliminar la necesidad de traducir “sentimientos” en palabras, requiriendo solamente al entrevistado marcar la cara que “se parece a lo que él siente” en lugar de verbalizar sus sentimientos (Kunin, 1998).

- Compromiso organizacional y cohesión de grupo: Como se ha mencionado con anterioridad, el desempeño incluye aquellos procesos sociales que contribuyen a mejorar o mantener el ritmo de trabajo en las organizaciones, y en este sentido, la literatura da evidencia de un constructo relacionado con la disposición de la fuerza laboral de realizar esfuerzos en pro de las empresas (Cáceres, 2000, citado por Gómez, Santofimio y Segura, 2007), el interés del personal de permanecer en las organizaciones, identificarse con sus objetivos o crear vínculos de lealtad o membresía: el compromiso organizacional (Gómez et al., 2007).


De manera concreta, existen estudios que resaltan la importancia del compromiso organizacional y que lo asocian como un predictor del desempeño de las entidades, relacionándola con ausentismos bajos y altos resultados financieros (Conway, 2004).

Para efectos de esta investigación se retomaron los ítems del compromiso organizacional considerados por Jehn y Chatman (2000), además de incorporar elementos del cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1997, citado por Flores y Rodríguez, 2006), no obstante; se operacionalizó de manera general y desde la perspectiva grupal (departamentos o equipos de trabajo) con la adaptación y estructuración de los ítems conforme al contexto y naturaleza del estudio.

Adicionalmente Jehn y Chatman (2000) al hacer el tratamiento de la efectividad (variable relacionada con el desempeño), incorpora además del compromiso de grupo la dimensión: Cohesión del grupo. De este modo, para efectos exploratorios se adiciona al compromiso organizacional la cohesión del grupo para formar una sola dimensión, misma que se conceptualiza como: Grado en el que el empleado se siente comprometido y unido con el equipo de trabajo al que pertenece.

- Efectividad del grupo: Dado el avance de análisis entorno a las variables de desempeño en grupos, hay evidencia reciente acerca del vanguardismo en el tratamiento de esta dimensión (Ayub y Jehn, 2014) por lo que conforme a las nuevas fronteras del conocimiento, se incorpora como dimensión la “efectividad del grupo” la cual se conceptualiza como: Frecuencia con la que el equipo de trabajo es efectivo.

Tabla 11. Operacionalización de la Variable Desempeño.

AUTOR	CONCEPTO	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Cotton, 1986; Ancona y Caldwell, 1992; Jehn, 1995; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Jehn y Chatman, 2000; Meyer y Allen, 1991; Ayub y Jehn, 2014.	<i>Además de los resultados del equipo, el desempeño del grupo son los procesos sociales que mantienen el ritmo de trabajo o mejoran la capacidad de los miembros para trabajar juntos.</i>	Grado de percepción cualitativa que tienen los miembros del equipo de trabajo respecto al desempeño del mismo.	Percepción cualitativa del empleado acerca del Desempeño del grupo.		<p><i>Evalúa a tu departamento conforme a las siguientes áreas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El logro de los objetivo con el mínimo de tiempo y esfuerzo. 2. La calidad del trabajo que se desarrolla en el departamento. 3. La innovación que se aporta al momento de ejecutar el trabajo. 4. El cumplimiento con los horarios de trabajo. 5. El cumplimiento con los presupuestos destinados al departamento. 6. La excelencia del trabajo. 7. La efectividad del departamento. 	Escala tipo Likert de 5 puntos, de acuerdo a la puntuación cualitativa asignada por el individuo acerca del desempeño del equipo; que va desde un 1= Pésimo hasta 5= Excelente.
		Grado de satisfacción del empleado en áreas relacionadas con su trabajo.	Satisfacción laboral del individuo con el grupo.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento satisfecho con los resultados del trabajo en el departamento. 2. Me siento satisfecho con la remuneración por mi trabajo. 3. Me siento satisfecho con mi labor en el departamento. 4. Me siento satisfecho con mis compañeros de trabajo. 5. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción que tengo. 6. Me siento satisfecho con el supervisor. 	Escala tipo Likert de 5 puntos, de acuerdo al grado de satisfacción del individuo con el trabajo; que va desde un 1= Altamente insatisfecho hasta 5 = Altamente satisfecho.
					<p>7. Marque con una "X" el rostro que más se asemeje a lo feliz que se siente trabajando en su departamento.</p>  <p>1 2 3 4 5</p>	Kunin (1998) faces scale.
		Grado en el que el empleado se siente comprometido con el equipo de trabajo al que pertenece.	Compromiso organizacional de grupo.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy comprometido con mi equipo de trabajo. 2. Planeo continuar trabajando en este equipo de trabajo. 3. Soy leal con mi equipo de trabajo. 4. Estoy dispuesto a esforzarme más en beneficio de mi unidad de trabajo. 5. Me siento orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo. 7. Generalmente me agradan los demás miembros de mi unidad de trabajo. 8. Hay espíritu de grupo en nuestra unidad de trabajo. 9. Apoyo a los demás miembros de mi unidad de trabajo cuando lo necesitan. 	Escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1= Totalmente en desacuerdo hasta 5= Totalmente de acuerdo
		Frecuencia con la que el equipo de trabajo es efectivo.	Efectividad del grupo		<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo completa adecuadamente las funciones asignadas. 2. El equipo realiza las tareas que se esperan. 3. El equipo cumple con sus responsabilidades según lo especificado. 4. El equipo cumple con los requisitos formales de desempeño. 	Escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1= Nunca hasta 5= Siempre.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DEL GRUPO.

En lo que respecta al desempeño, entendido como los procesos sociales que mantienen el ritmo de trabajo o mejoran la capacidad de los miembros para trabajar juntos (Williams y O'Reilly, 1998), se recopiló información a través de cuatro dimensiones:

- a) Percepción cualitativa del empleado acerca del desempeño del grupo: formada por los ítems: PCD1, PCD2, PCD3, PCD4, PCD5, PCD6 y PCD7.
- b) Satisfacción Laboral con los ítems: SL1, SL2, SL3, SL4, SL5, SL6 y KFS.
- c) Compromiso organizacional y cohesión del grupo con los ítems: CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7 y CO8.
- d) Efectividad del grupo: formada por los ítems: EG1, EG2, EG3 y EG4.

El KMO de 0.861 y la significancia de la esfericidad de Bartlett mostraron que fue factible realizar el análisis factorial para los datos de esta variable, por otro lado esta variable presenta una varianza total explicada del 62.915% y un Alfa de Cronbach de 0.906, lo cual deja ver la fiabilidad de la escala.

Los factores resultantes después del análisis factorial fueron:

- a) Satisfacción Laboral (factor 1): Con un alfa de Cronbach de 0.874 y una varianza explicada de 33.129%.
- b) Compromiso organizacional de grupo (factor 2): La varianza explicada es de 10.477% mientras que su confiabilidad se refleja con un Alfa de Cronbach de 0.818.
- c) Percepción cualitativa del empleado acerca del desempeño del grupo (factor 3): La varianza explicada de esta dimensión fue de 7.879% con un alfa de Cronbach de 0.796.
- d) Efectividad de grupo (factor 4): Refleja un Alfa de Cronbach de 0.837 y una varianza del 6.752%.
- e) Cohesión del Grupo (factor 5): Después de la reducción de dimensiones, esta dimensión cargo en un factor diferente aun cuando los ítems que la forman (CO6 y CO7) se operacionalizaron conjuntamente con el compromiso organizacional del grupo. Esta situación deja ver la dimensión "cohesión del grupo" que en otras investigaciones fueron cuantificadas con los mismos ítems (Jehn y Chatman, 2000). El alfa de Cronbach de la dimensión fue de 0.803 y presentó una varianza explicada de 4.678%.

Tabla 12. Factores de la variable desempeño.

¿Qué tan satisfecho se siente usted en las siguientes áreas de trabajo?	FACTORES					Comunalidad
	SATISFACCIÓN LABORAL	COMPROMISO ORG. DE GRUPO	PERCEPCION CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO	EFFECTIVIDAD DEL GRUPO	COHESION DEL GRUPO	
Con los resultados de trabajo de mi equipo.	.706	.217	.164	.259	.063	.642
Con la remuneración por mi trabajo.	.680	.189	.091	.064	.057	.513
Con mi labor en el equipo.	.695	.226	.162	.267	.007	.632
Con mis compañeros de trabajo.	.825	.131	.170	.095	.032	.737
Con las oportunidades de promoción que tengo.	.747	.081	.054	.086	-.059	.578
Con el jefe inmediato superior.	.742	.203	.034	.001	.248	.655
KFS	.503	.198	.067	.210	.288	.424
Grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación al equipo de trabajo:						
Estoy comprometido con mi equipo de trabajo.	.102	.667	.104	.176	.202	.538
Planeo continuar trabajando en este equipo de trabajo.	.296	.640	.058	-.048	.320	.604
Soy leal con mi equipo de trabajo.	.256	.771	.074	.106	-.006	.677
Estoy dispuesto a esforzarme más en beneficio de mi unidad de trabajo.	.126	.775	.129	.074	-.096	.648
Me siento orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo.	.347	.652	.107	.142	.041	.579
Evalúe a su equipo de trabajo en las siguientes áreas:						
El logro de los objetivo con el mínimo de tiempo y esfuerzo.	-.025	.295	.588	.165	-.097	.470
La calidad del trabajo que se desarrolla en el departamento.	.109	.123	.790	.153	.063	.678
La innovación que se aporta al momento de ejecutar el trabajo.	.111	-.039	.563	.310	.456	.635
El cumplimiento con los horarios de trabajo	.182	.109	.522	.022	-.462	.531
La excelencia del trabajo.	.100	-.030	.838	.121	.101	.738
La efectividad del departamento.	.261	.131	.786	.023	.106	.716
¿Con que frecuencia el equipo de trabajo...?						
Completa adecuadamente las funciones asignadas.	.057	.121	.128	.710	.287	.621
Realiza las tareas que se esperan.	.172	.134	.076	.836	-.003	.753
Cumple con sus responsabilidades según lo especificado.	.215	.075	.169	.789	.033	.704
Cumple con los requisitos formales de desempeño.	.143	.087	.140	.787	-.048	.669
Grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación al equipo de trabajo:						
Generalmente me agradan los demás miembros de mi unidad de trabajo	.442	.413	.103	.131	.543	.688
Hay espíritu de grupo en nuestra unidad de trabajo	.403	.323	.241	.112	.576	.670
Varianza Explicada	33.129	10.477	7.879	6.752	4.678	62.915
Alfa de Cronbach	.874	.818	.796	.837	.803	.906
K.M.O.						.861
Esfericidad de Bartlett						.000

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

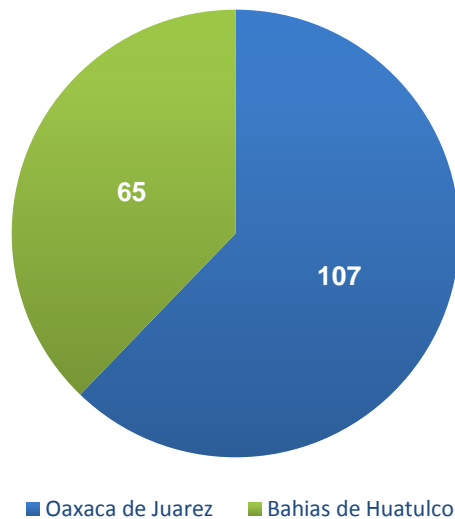
Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III. RESULTADOS.

3.1. PERFIL DE LA MUESTRA.

Como se ha mencionado anteriormente, los cuestionarios fueron aplicados en los centros turísticos más importantes del estado de Oaxaca, siendo 172 el número total de cuestionarios aplicados, distribuidos de la siguiente manera:

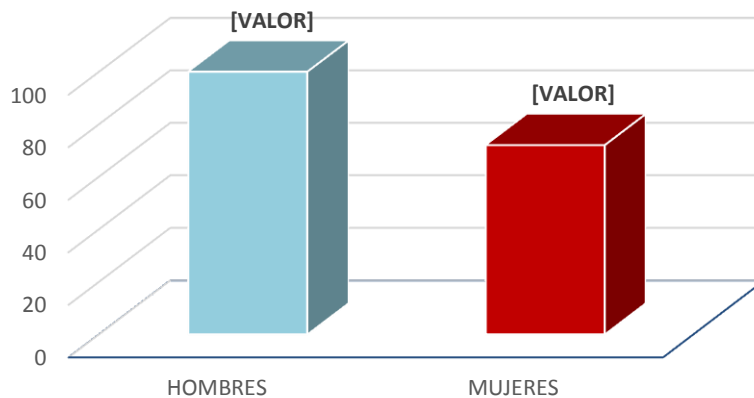
Gráfica 1. Número de cuestionarios por destino turístico.



Fuente: Elaboración propia.

Del total de empleados encuestados, el 41.86 % fueron mujeres y el 58.14% hombres.

Gráfica 2. Género de los entrevistados.

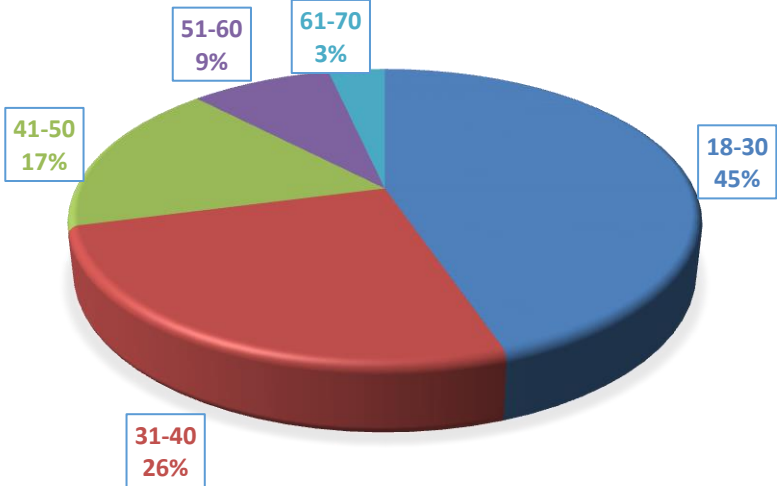


Fuente: Elaboración propia.

La edad mínima y máxima de los encuestados fue de 18 y 67 respectivamente, la edad promedio del personal en las organizaciones fue de 35 años con una desviación estándar

de 11.87. En la gráfica siguiente se muestra la presencia de las edades de los encuestados.

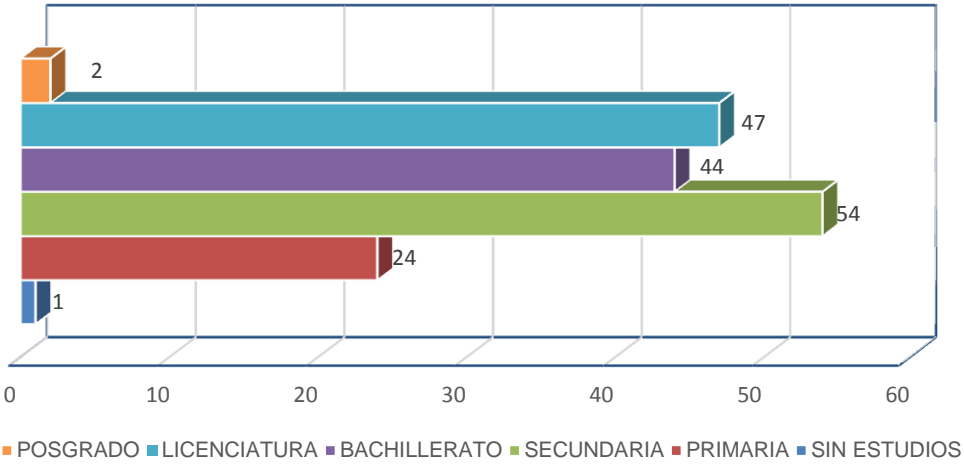
Gráfica 3. Edad de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado el porcentaje del nivel de estudios de los colaboradores encuestados en los hoteles fue de: 1% sin estudios, 14% primaria, secundaria 31%, bachillerato con 26%, 27% licenciatura y 1% de los encuestados poseía estudios de posgrado.

Grafica 4. Escolaridad de los encuestados.

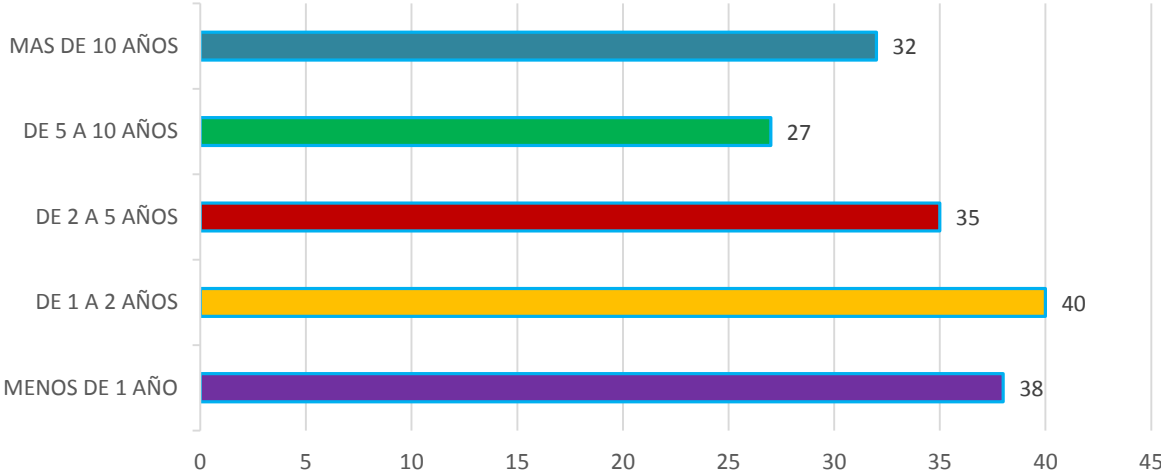


Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a los años que el empleado ha laborado en la empresas a la que pertenece, la muestra tuvo las siguientes características: 38 empleados han laborado

menos de un año, 40 empleados entre uno y dos años, 35 han laborado de dos a cinco años, 27 empleados en periodo de cinco a diez años y 32 han trabajado en la empresa más de diez años.

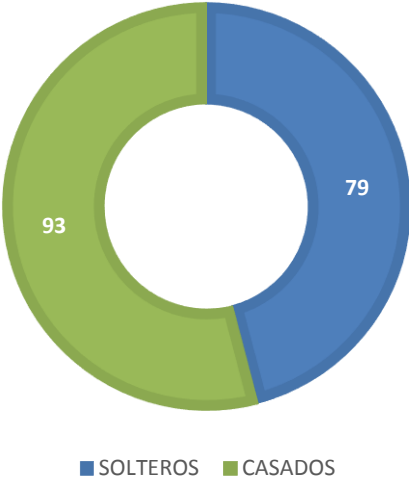
Grafica 5. Experiencia de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, el estado civil de los 172 encuestados fue del 46% solteros y el 54% casados.

Grafica 6. Estado civil de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Conforme a investigaciones anteriores (Sobral y Bisseling, 2012) los análisis efectuados en este estudio utilizan variables agregadas a nivel de grupo para evitar problemas de percepción asimétricos de conflicto dentro de un grupo de trabajo.

Para probar las hipótesis planteadas se utilizaron análisis de correlación y regresión múltiple. Para probar H1, se utilizó la técnica de regresión múltiple donde las dimensiones diversidad social (edad, género y estado civil) y la dimensión diversidad cognitiva (educación, experiencia y valores ambientales) fueron tratadas como variables independientes, mientras que la variable desempeño (percepción cualitativa del empleado acerca del desempeño de grupo, satisfacción laboral, compromiso de grupo, cohesión de grupo y efectividad del grupo) fueron tratadas como variables dependientes.

Para probar si la variable diversidad (social y cognitiva) se relaciona positivamente con la variable conflicto (H2) se utilizó el análisis de correlación bivariada de Pearson, esta misma técnica fue utilizada para probar H3 que propone una relación negativa entre la variable conflicto (social y cognitivo) y la variable desempeño.

Finalmente para probar la H4 que argumenta el efecto interviniente del conflicto en la relación entre diversidad y desempeño, se utilizaron los criterios de los autores Baron y Kenny (1986) con la técnica de regresión, reconocidos en la literatura como el modelo de mediadores que domina en la actualidad (Etchebarne, O'Connell y Roussos, 2008). El test de mediación fue aplicado tanto a nivel de variables como de indicadores, con el objetivo de identificar el tipo de mediación del conflicto en el modelo del desempeño del grupo.

Adicionalmente se efectuaron correlaciones bivariadas de Pearson para observar las relaciones entre valores ambientales e indicadores de diversidad, estado civil-desempeño y estado civil-conflicto.

3.3. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.

La siguiente tabla provee las medias, desviaciones estándar y correlaciones de todas las variables del modelo de investigación.

Tabla 13. Resultados de correlación bivariada de Pearson de las variables.

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. DIVERSIDADSOCIALGPO	.6705	.26634	1								
2. DIVERSIDADCOGNITIVAGPO	.4925	.19120	.414**	1							
3. CONFSOCIALGPO	.0447	.01498	.050	.157	1						
4. CONFCOGNITIVOGPO	.0458	.01306	.245	.316*	.552**	1					
5. PCDESEMPGPO	.0751	.00969	-.295*	-.280*	-.249**	-.270**	1				
6. SATLABGPO	.0695	.01234	-.139	-.374**	-.408**	-.424**	.359**	1			
7. COMPROMISOGPO	.0822	.00832	.113	-.080	-.360**	-.240**	.319**	.541**	1		
8. COHESIONGPO	.0767	.01283	-.226	-.297*	-.376**	-.476**	.357**	.595**	.575**	1	
9. EFECTIVIDADGPO	.0817	.00915	-.231	-.333*	-.147	-.158*	.371**	.387**	.315**	.347**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

En términos generales se observan relaciones positivas entre las propias dimensiones de las variables:

- La diversidad social se relaciona positiva y significativamente con la dimensión cognitiva de la misma variable ($r= 0.414$, $p\leq 0.01$).
- El conflicto social presenta un coeficiente $r= 0.552$ y una significancia de $p\leq 0.01$ con la dimensión conflicto cognitivo.
- Por otro lado las dimensiones de la variable desempeño también muestran una relación positiva y significativa entre sí, por ejemplo de manera enunciativa mas no limitativa se encuentra que la dimensión percepción cualitativa del desempeño de grupo tiene este tipo de relación con satisfacción laboral de grupo ($r=0.359$, $p\leq 0.01$), compromiso de grupo ($r=0.319$, $p\leq 0.01$), cohesión de grupo ($r=0.357$, $p\leq 0.01$) y efectividad de grupo ($r=0.371$, $p\leq 0.01$).

DIVERSIDAD Y DESEMPEÑO.

Conforme al análisis de correlación, se observa que la relación entre diversidad y desempeño es variada, pues los resultados muestran que:

La diversidad social mantiene solo una relación positiva ($r= 0.113$) no significativa con el compromiso de grupo, con las demás dimensiones del desempeño se observan relaciones negativas, no obstante con la percepción cualitativa del desempeño la relación es negativa significativa ($r= -0.295$, $p\leq 0.05$)

La dimensión cognitiva de diversidad mantiene relaciones negativas y significativas con la mayoría de las dimensiones del desempeño (excepto con compromiso de grupo), sin embargo la relación que muestra un coeficiente superior y mayor significancia es de la dimensión satisfacción laboral del grupo ($r= -0.374$, $p\leq 0.01$).

De manera analítica, la relación entre los indicadores de diversidad y las dimensiones de desempeño son las siguientes:

Tabla 14. Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad y dimensiones del desempeño.

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. EDAD	1.0291	.35759	1										
2. GENERO	.3120	.32291	.223	1									
3. EDUCACION	.6109	.36617	.374**	.014	1								
4. EXPERIENCIA	.7964	.31954	.452**	.239	.407**	1							
5. EDOCIVIL	.3808	.32757	.124	.167	.161	.145	1						
6. VAL.AMB.GPO	.0738	.01219	-.018	-.055	-.131	-.165	.081	1					
7. PCDESEMPGPO	.0751	.00969	-.257	-.202	-.094	-.407**	.057	.340**	1				
8. SATLABGPO	.0695	.01234	-.168	-.044	-.261	-.382**	-.024	.440**	.359**	1			
9. COMPROMISOGPO	.0822	.00832	.119	.054	-.038	-.106	.147	.311**	.319**	.541**	1		
10. COHESIONGPO	.0767	.01283	-.148	-.210	-.191	-.326*	.062	.335**	.357**	.595**	.575**	1	
11. EFECTIVIDADGPO	.0817	.00915	-.372**	.030	-.285*	-.282*	.004	.446**	.371**	.387**	.315**	.347**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

El indicador edad mantiene relaciones negativas con la mayoría de las dimensiones del desempeño (excepto con compromiso de grupo $r= 0.119$), sin embargo la única relación negativa significativa es con la dimensión efectividad del grupo ($r= -0.372$, $p\leq 0.01$).

El género se relaciona positivamente con el compromiso de grupo ($r=0.054$) y con la efectividad del grupo ($r= 0.030$), sin embargo con la cohesión de grupo presenta índice negativo de $r= -0.210$; el mismo tipo de correlación presentan las dimensiones percepción cualitativa del desempeño y satisfacción laboral.

El indicador educación presenta correlaciones negativas con todas las dimensiones del desempeño, el índice de correlación más significativo se presenta con la efectividad del grupo ($r = -0.285$, $p \leq 0.05$).

En lo que concierne a la experiencia, las correlaciones con las dimensiones del desempeño son negativas, sin embargo el nivel de significancia es relevante para cuatro dimensiones: percepción cualitativa del desempeño ($r = -0.407$, $p \leq 0.01$), satisfacción laboral ($r = -0.382$, $p \leq 0.01$), cohesión de grupo ($r = -0.326$, $p \leq 0.05$) y efectividad de grupo ($r = -0.282$, $p \leq 0.05$).

Por último, si de correlaciones positivas se trata, el indicador valores ambientales mantiene relación positivas con todas las dimensiones del desempeño además de ser significativas a nivel $p \leq 0.01$.

Consecuentemente a estos análisis, para probar la hipótesis número uno de esta investigación, se utilizó la técnica de regresión múltiple con el objeto de encontrar los efectos de la diversidad en el desempeño del grupo.

Tabla 15. Resultados de regresión múltiple de las variables.

R múltiple= 0.376
 $R^2 = 0.141$
 R^2 ajustada=0.108
 Error estándar= 0.03758

ANALISIS DE LA VARIANZA			
	gl	Suma de cuadrados	Media cuadrática
Regresión	2	.012	.006
Residual	52	.073	.001
Total	54	.086	

F= 4.284
 Significancia de F= 0.019

VARIABLES DE LA ECUACIÓN					
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	.429	.016		26.301	.000
DIVERSIDADSOCIALGPO	-.010	.021	-.069	-.487	.628
DIVERSIDADCOGNITIVAGPO	-.071	.029	-.342	-2.425	.019

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO GPO

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

Los resultados de regresión múltiple muestran que ambas dimensiones de la variable diversidad poseen una asociación negativa con el desempeño de grupo, la diversidad social con $\beta = -0.010$ y $p \leq 0.628$, mientras que la diversidad cognitiva afecta al desempeño negativa y significativamente con valores de $\beta = -0.071$ y $p \leq 0.019$.

Para abundar más al respecto, se efectuó un análisis de regresión jerárquica que permitiera identificar la variable que aporta mayor porcentaje de explicación al modelo del desempeño de grupo, los resultados son los siguientes:

Tabla 16. Resultados de regresión jerárquica de las variables.

Resumen del modelo ^c							
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio		
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	Sig. Cambio en F
1	.211 ^a	.044	.026	.03927	.044	2.462	.123
2	.376 ^b	.141	.108	.03758	.097	5.880	.019

a. Variables predictoras: (Constante), DIVERSIDADSOCIALGPO

b. Variables predictoras: (Constante), DIVERSIDADSOCIALGPO, DIVERSIDADCOGNITIVAGPO

c. Variable dependiente: DESEMPEÑO GPO

Fuente: Resultados de SPSS versión 20.

Conforme al modelo número dos, la diversidad cognitiva es la dimensión que más contribuye a la explicación y significancia del 14% al desempeño; el modelo número uno que posee a la dimensión social posee un $R^2 = 0.044$ y una valor de $p \leq 0.123$, sin embargo al incluir a la dimensión cognitiva en el modelo se identifica un cambio en R^2 de 0.097.

Con estos resultados, el modelo de ecuación matemática resultante para el desempeño de grupo es:

$$\text{DESEMPEÑO GPO} = 0.429 - 0.071(\text{DIVERSIDAD COGNITIVA}) \pm 0.03758$$

Con los análisis efectuados en este apartado, se prueba la H1 de esta investigación, pues conforme a estos se observa que la diversidad social y cognitiva de los miembros del grupo afecta de manera negativa al desempeño del mismo, siendo la diversidad cognitiva la que afecta de manera significativa al desempeño.

DIVERSIDAD Y CONFLICTO.

Los resultados mostrados en la tabla 13 de la correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de las variables diversidad y conflicto son los siguientes:

- La diversidad social esta positivamente relacionada con ambos tipos de conflicto; la correlación con el conflicto social es de $r= 0.050$ mientras que con el conflicto cognitivo es $r=0.245$, no obstante ambas son no significativas.
- La diversidad cognitiva presenta coeficientes de correlación positivos con las dos dimensiones del conflicto, sin embargo la relación con el conflicto cognitivo es significativa ($r=0.316$, $p\leq 0.05$).

Además de estos resultados, se profundizo en la técnica buscando identificar los indicadores de diversidad que más se relacionaban al conflicto, los resultados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad y dimensiones del conflicto.

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. EDAD	1.0291	.35759	1						
2. GENERO	.3120	.32291	.223	1					
3. EDUCACION	.6109	.36617	.374**	.014	1				
4. EXPERIENCIA	.7964	.31954	.452**	.239	.407**	1			
5. VALAMBIENTALESGPO	.0738	.01219	-.018	-.055	-.131	-.165	1		
6. CONFSOCIALGPO	.0447	.01498	.094	-.023	.143	.122	-.158*	1	
7. CONFCOGNITIVOGPO	.0458	.01306	.137	.252	.177	.368**	-.189*	.552**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

Las índices de correlación por indicador son:

- Edad: Positivamente relacionado con el conflicto social ($r=0.094$) y con el conflicto cognitivo ($r=0.137$).
- Género: Negativamente relacionado con el conflicto social ($r= -0.023$) y positivamente relacionado con el cognitivo ($r= 0.252$).
- Educación: Positivamente relacionado con ambos tipos de conflicto, sin embargo muestra una ligera correlación mayor con conflicto cognitivo ($r= 0.177$).

- d) Experiencia: Se relaciona positivamente con las dimensiones del conflicto, no obstante mantiene una relación significativa con el conflicto cognitivo ($r= 0.368$, $p\leq 0.01$).
- e) Valores ambientales: Este indicador está correlacionado negativa y significativamente con el conflicto social ($r= -0.158$, $p\leq 0.05$) así mismo con el conflicto cognitivo ($r= -0.189$, $p\leq 0.05$).

De acuerdo con estos resultados, se obtiene información suficiente para probar la H2, pues a nivel de dimensiones, la diversidad tanto social como cognitiva están relacionadas positivamente a los conflictos que emanan respectivamente de ellos. No obstante existen resultados mixtos en los indicadores de diversidad, pues la diversidad de género en el grupo está negativamente relacionada al conflicto social en tanto que la experiencia muestra una relación positiva y significativa con el conflicto cognitivo.

CONFLICTO Y DESEMPEÑO.

La tabla 13 provee cifras relacionadas a la prueba de la hipótesis número tres, en ella se observan correlaciones negativas significativas entre los tipos de conflicto y las dimensiones del desempeño del grupo:

Conflicto social: Para esta dimensión, los índices de correlación con cuatro dimensiones del desempeño son negativos significativos: Percepción cualitativa del desempeño ($r= -0.249$, $p\leq 0.01$), satisfacción laboral ($r= -0.408$, $p\leq 0.01$), compromiso de grupo ($r= -0.360$, $p\leq 0.01$), cohesión de grupo ($r= -0.376$, $p\leq 0.01$). Mientras que con la dimensión efectividad del grupo la relación es no significativa ($r= -0.147$).

Conflicto cognitivo: Esta dimensión mantiene relaciones negativas significativas con todas las dimensiones del desempeño de grupo, el mayor coeficiente de correlación lo presenta con la cohesión del grupo ($r= -0.476$, $p\leq 0.01$), por otro lado el menor coeficiente se observa con la dimensión efectividad del grupo ($r= -0.158$, $p\leq 0.05$).

En consecuencia se prueba el planteamiento de la H3, pues se presentan correlaciones negativas, siendo que a mayor conflicto intergrupales (social y cognitivo) menor desempeño del grupo.

EL EFECTO MEDIADOR DEL CONFLICTO.

La H4 planteada en esta investigación argumenta que existe una afectación por parte de la variable independiente diversidad hacia el desempeño grupal, sin embargo esta relación se da a través de una variable interviniente llamada conflicto.

Para probar el posible papel mediador del conflicto entre la relación de la variable independiente y dependiente, se siguieron las recomendaciones de Baron y Kenny (1986).

Estos autores plantean una serie de pasos o condiciones que deben cumplirse en análisis de regresión lineal y múltiple para mostrar una mediación:

- En primer lugar la variable independiente (diversidad) influya en potencial variable mediadora (conflicto).
- Segundo, que la variable mediadora se relacione con la variable dependiente (desempeño),
- Por último que la relación significativa entre la variable independiente y la dependiente pierda su efecto parcial o total al introducir la variable mediadora.

La siguiente tabla muestra los resultados de las regresiones utilizadas para probar la hipótesis de investigación:

Tabla 18. Resultados de regresiones lineales y múltiple para test de mediación.

Variable Independiente	Variable Dependiente	Coefficiente Beta	t	Sig.	R ²	FIV
(Mediación total)						
Diversidad grupo.	Desempeño grupo.	-0.034	-2.530	0.014	0.108	1.000
Diversidad grupo.	Conflicto grupo.	0.015	1.778	0.081	0.056	1.000
Conflicto grupo.	Desempeño grupo.	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Diversidad grupo.	Desempeño grupo.	-0.022	-1.822	0.074	0.333	1.060
Conflicto grupo.		-0.810	-4.191	0.000		1.060

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

La tabla 18 presenta al desempeño de grupo como variable dependiente y se observa que el conflicto intergrupal media de manera total la relación entre diversidad de grupo y desempeño, esto como resultado de las siguientes consideraciones:

Existe una asociación entre diversidad y desempeño de grupo ($\beta=-0.034$ $p\leq 0.014$).

Conforme al test de mediación propuesto por Baron y Kenny (1986), en primer término se debe observar una asociación entre la variable independiente (diversidad) y la potencialmente mediadora (conflicto), sin embargo de la revisión de la literatura respecto al tema se encuentra que algunos autores (MacKinnon, Krull y Lockwood, 2000; citado por Murgui y Jiménez, 2013) afirman que “de los tres pasos planteados originalmente, el primero no es estrictamente necesario, pues podría suceder que dos variables implicadas en el análisis presentaran una relación con la dependiente opuesta entre sí.” Bajo este criterio -con un valor no significativo en el paso uno, podría continuarse con el análisis (Murgui y Jiménez, 2013)- se prosigue con el análisis de mediación siendo la asociación entre diversidad y conflicto de $\beta=0.015$ y con significancia de $p \geq 0.081$.

Igualmente, mediante un análisis de regresión independiente, se observó una relación significativa entre conflicto de grupo y desempeño de grupo ($\beta=-0.780$ $p \leq 0.000$).

El modelo del desempeño que considera a diversidad y conflicto en conjunto con el desempeño (regresión múltiple), refleja una asociación de diversidad ($\beta=-0.022$ $p \leq 0.074$) que cambia respecto a la regresión lineal de diversidad - desempeño ($\beta=-0.034$ $p \leq 0.014$).

También se observa que en el modelo múltiple, el conflicto de grupo aumento su asociación con el desempeño ($\beta=-0.810$ $p \leq 0.000$). Además al introducir a la variable conflicto de grupo en el modelo del desempeño, éste presenta un R^2 de 0.333 a diferencia de la relación lineal diversidad - desempeño ($R^2=0.108$).

Interpretando los resultados anteriores se encuentra que la diversidad y el conflicto al formar parte de un modelo múltiple, contribuyen a mejorar la asociación del conflicto con el desempeño, por otro lado disminuyen el coeficiente beta y significancia de diversidad, además de agregar mayor explicación al desempeño de lo que ambas variables por sí solas lo harían. De esta manera la ecuación resultante del desempeño es:

$$\text{DESEMPEÑO GRUPO} = 0.484 - 0.810 (\text{CONFLICTOGRUPO}) \pm 0.3312$$

Con estos datos se observa que el efecto mediador del conflicto en la relación diversidad – desempeño es de carácter total, en razón de la disminución en la significancia de la relación original entre diversidad y desempeño, así como en el aumento del valor de R^2 del modelo, en consecuencia estos datos dan soporte al planteamiento de la hipótesis número cuatro.

De manera analítica, se muestran los resultados del test de mediación para cada indicador de la variable diversidad a fin de observar las asociaciones y efectos mediadores más relevantes.

Tabla 19. Resultados de regresiones lineales y múltiple para test de mediación por indicadores de la variable diversidad.

Variable Independiente	Variable Dependiente	Coefficiente Beta	t	Sig.	R ²	FIV
Modelo Género (No hay mediación)						
Género	Desempeño grupo	-0.013	-0.790	0.433	0.012	1.000
Género	Conflicto grupo	0.009	0.848	0.400	0.013	1.000
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Género	Desempeño grupo	-0.006	-0.394	0.696	0.293	1.014
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.885	-4.544	0.000		1.014
Modelo Edad (No hay mediación)						
Edad	Desempeño grupo	-0.024	-1.614	0.113	0.047	1.000
Edad	Conflicto grupo	0.009	0.951	0.346	0.017	1.000
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Edad	Desempeño grupo	-0.017	-1.286	0.204	0.312	1.017
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.862	-4.841	0.000		1.017
Modelo Educación (No hay mediación)						
Educación	Desempeño grupo	-0.026	-1.811	0.076	0.058	1.000
Educación	Conflicto grupo	0.012	1.338	0.187	0.033	1.000
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Educación	Desempeño grupo	-0.016	-1.273	0.209	0.312	1.034
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.849	-4.378	0.000		1.034
Modelo Experiencia (Mediación parcial)						
Experiencia	Desempeño grupo	-0.050	-3.206	0.002	0.162	1.000
Experiencia	Conflicto grupo	0.020	2.008	0.050	0.071	1.000
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Experiencia	Desempeño grupo	-0.035	-2.434	0.018	0.363	1.076
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.771	-4.047	0.000		1.076
Modelo Valores Ambientales (Mediación parcial)						
Valores Ambientales	Desempeño grupo	1.615	7.717	0.000	0.259	1.000
Valores Ambientales	Conflicto grupo	-0.397	-2.605	0.010	0.038	1.000
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.780	-7.497	0.000	0.248	1.000
Valores Ambientales	Desempeño grupo	1.358	7.196	0.000	0.425	1.040
Conflicto grupo	Desempeño grupo	-0.648	-6.969	0.000		1.040

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

Estos resultados dan evidencia de que los indicadores experiencia y valores ambientales aportan al modelo múltiple del desempeño el efecto mediador del conflicto, pues con los demás indicadores (género, edad y educación) el conflicto no presenta efectos mediadores.

OTROS HALLAZGOS.

Relación indicadores de diversidad – valores ambientales.

Aun cuando en otras investigaciones (Sánchez-Medina et al., 2014), se ha analizado la relación que mantienen estas variables en un modelo diferente al de éste estudio, se ha optado por examinar el comportamiento de las mismas con fines exploratorios. Como resultado de la aplicación de la técnica de correlación a estas variables, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 20. Resultados de correlación bivariada de Pearson entre indicadores de diversidad.

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. EDAD	1.0291	.35759	1					
2. GENERO	.3120	.32291	.223	1				
3. EDUCACION	.6109	.36617	.374**	.014	1			
4. EXPERIENCIA	.7964	.31954	.452**	.239	.407**	1		
5. EDOCIVIL	.3808	.32757	.124	.167	.161	.145	1	
6. VALAMBIENTALESGPO	.0738	.01219	-.018	-.055	-.131	-.165	.081	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

Las relaciones que mantiene el indicador de valores ambientales con los demás indicadores de diversidad del grupo son:

- a) Negativamente relacionado con edad ($r=-0.018$).
- b) Negativamente relacionado con género ($r=-0.055$).
- c) Negativamente relacionado con educación ($r=-0.131$).
- d) Negativamente relacionado con experiencia ($r=-0.165$).
- e) Positivamente relacionado con estado civil ($r=0.081$).

A la luz de los datos, el indicador de estado civil del grupo presenta la única relación positiva con valores ambientales, en cuanto a los demás indicadores se puede concluir que la diversidad en los grupos de trabajo en cuanto a edad, genero, educación y

experiencia, no se relaciona con las actitudes, valores y creencias que los empleados tienen con respecto a la valorización ambiental.

Relación del Estado civil con el desempeño de grupo y el conflicto.

Otras correlaciones analizadas en este trabajo fueron entorno al indicador de estado civil, el cual puede dar pauta a la categorización de grupos y ser incluido en la dimensión de diversidad social tal como lo explica la teoría del comportamiento organizacional. Este indicador a pesar de no ser considerado en la operacionalización de la variable, fue agregado al diseño de la investigación con fines exploratorios.

A continuación se muestran los resultados de correlación con las dimensiones de las otras variables.

Tabla 21. Resultados de correlación bivariada de Pearson entre estado civil, dimensiones de conflicto y desempeño.

VARIABLE	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. EDOCIVIL	.3808	.32757	1							
2. CONFSOCIALGPO	.0447	.01498	-.149	1						
3. CONFCOGNITIVOGPO	.0458	.01306	-.210	.552**	1					
4. PCDESEMPGPO	.0751	.00969	.057	-.249**	-.270**	1				
5. SATLABGPO	.0695	.01234	-.024	-.408**	-.424**	.359**	1			
6. COMPROMISOGPO	.0822	.00832	.147	-.360**	-.240**	.319**	.541**	1		
7. COHESIONGPO	.0767	.01283	.062	-.376**	-.476**	.357**	.595**	.575**	1	
8. EFECTIVIDADGPO	.0817	.00915	.004	-.147	-.158*	.371**	.387**	.315**	.347**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS versión 20.

Los índices de correlación muestran que el estado civil esta negativamente asociado a ambos tipos de conflicto, esto significa que a mayor distribución de estado civil entre los miembros de un grupo menor será el conflicto social o cognitivo en el equipo.

Con las dimensiones del desempeño del grupo se observa que el estado civil mantiene relación positiva con cuatro de ellas, sin embargo los mayores índices se encuentran con el compromiso organizacional del grupo ($r=0.147$) y con la cohesión del mismo ($r=0.062$).

Por otro lado la única correlación negativa se observa con la satisfacción laboral ($r=-0.024$).

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

4.1. DISCUSIÓN.

Los resultados de esta investigación, se resumen en cuatro relaciones entre las variables incluidas en el modelo de investigación, las cuales conforme al diseño de la investigación presentan resultados particulares conforme a un contexto y temporalidad específicos. Las variables son tratadas a nivel organizacional a través del elemento básico: el grupo.

La primera relación muestra que a nivel de variable, la diversidad de los miembros del grupo afecta de manera negativa al desempeño del mismo, adicionalmente a nivel de dimensiones; la diversidad cognitiva afecta de manera negativa y significativa al desempeño.

Estos hallazgos son consistentes con los obtenidos por Balkundi, Kilduff, Barsness y Michael (2007), pues estos autores argumentan efectos no significativos en el desempeño del grupo en términos de género, etnia y edad. Por su parte Ely (2004) con sus resultados demuestran una relación no significativa entre la diversidad de edad y los procesos de grupo o desempeño.

En lo que concierne a la diversidad cognitiva, los resultados son similares a la investigación de Ararat, Aksu y Cetin (2010) quienes al realizar un estudio a empresas en Estambul, encontraron efectos separados para cada una de las variables de diversidad, sin embargo los resultados para el nivel educativo muestran una relación negativa con el desempeño. Al parecer el contexto etnológico no determina resultados constantes, pues las variables ofrecen productos diversos o como en el caso de educación, resultados similares.

Haas (2010) además de encontrar efectos negativos de la educación en el desempeño del equipo evaluado, argumenta que la parte contextual es de mucha importancia en este tipo de estudios, pues considera que el tipo de industria en que se enfocan las investigaciones tiene un rol potencialmente moderador. Particularmente, la presente investigación abandona el enfoque industrial y contribuye al análisis en el sector servicios, curiosamente los resultados son similares al del sector industrial, por lo que la variable diversidad sigue ofreciendo resultados mixtos a pesar de potenciar estas recomendaciones.

En términos de análisis contextual, al ejecutar el trabajo de campo se conoció que existe una cantidad importante de personal ocupado por los hoteles que carecen de niveles

educativos altos, quizá este sea el principal detonador de los efectos negativos en el desempeño, pues la distribución de este indicador en cualquier escenario es relevante para la construcción de ideas y el mejor desenvolvimiento de las tareas.

Además, los efectos negativos significativos de los años que los empleados han laborado en la organizaciones hoteleras se asemejan a los que indirectamente otros estudios han encontrado, tal es el caso de Alexander, Nuchols, Bloom y Lee (1995) donde la antigüedad de las enfermeras en un grupo, se asoció positiva y significativamente con la rotación de personal; las dimensiones de la variable resultado no son similares sin embargo son evidentes los detrimentos al desempeño del grupo.

Los resultados negativos de las asociaciones de experiencia del personal hotelero, quizá se deba a que no existe semejanza entre el número de personas que conforman los grupos y el tiempo de entrada a la organización, pues algunas perspectivas teóricas plantean que la similitud mejora la comunicación y promueve la integración del grupo al que pertenecen (Williams y O'Reilly, 1998).

El vínculo entre diversidad y conflicto, deja ver correlaciones positivas y otras significativas entre las dimensiones, al respecto se discuten los siguientes puntos:

La escala de conflicto intergrupala (Jehn, 1994) utilizada en esta investigación resultó ser efectiva para la cuantificación de la variable, pues al momento de someter los ítems al análisis factorial se agruparon dos factores predeterminados en la teoría y la literatura, esto confirma su amplio uso dentro de los artículos de investigación organizacional.

A pesar de que el conflicto es una variable que presenta resultados mixtos al relacionarlo con la diversidad, los resultados apoyan parcialmente la perspectiva de una relación positiva como la encontrada por Jehn, Northcraft y Neale (1999) quienes observan que el género y edad de los miembros del grupo incrementaran el conflicto afectivo de los mismos, al igual que esta categoría social; los resultados de regresión muestran que la diversidad con base al conocimiento esta positiva y significativamente asociada al conflicto cognitivo.

Las expectativas iniciales en esta investigación se basaban en este tipo de literatura que asociaba el género y la edad como predictores del conflicto social, sin embargo contrariamente a esto, una relación negativa entre el género y el conflicto social fue

encontrada, lo cual sugiere que cuando los grupos poseen mayor distribución en términos de género es probable que el conflicto social disminuya.

Por otro lado, un artículo que soporta los resultados y da evidencia de la significancia encontrada en el indicador de experiencia de grupo, es el de Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) en el que se encuentra una asociación positiva y significativa entre el fondo funcional y el conflicto cognitivo. Es importante mencionar que el fondo funcional hace referencia a las perspectivas, capacitaciones o experiencia adoptadas por el trabajador adicionalmente a la antigüedad de los miembros en el equipo, misma que en esta investigación dejó ver que “el fondo funcional es el principal controlador de este tipo de conflicto” tal como lo explican estos autores.

Curiosamente la investigación de Sobral y Bisseling, 2012 que analiza de manera integral a las variables, dejó ver una situación diferente, pues la asociación entre antigüedad y conflicto de tareas fue negativa y significativa, no obstante esto no opaca los hallazgos en el sector servicios conociendo la dinámica complicada de los grupos de trabajo, de esta manera los datos parecen indicar que la experiencia es un elemento clave que predice al conflicto cognitivo en este tipo de empresas.

La tercera relación probada en esta investigación permitió encontrar una relación negativa entre las dimensiones de conflicto intergrupales y las del desempeño de los grupos. Los coeficientes de correlación en su mayoría fueron significativos coincidiendo con la perspectiva ofrecida en el estudio de Jehn (1995), sus resultados muestran que los conflictos sociales y cognitivos se asocian negativamente con la satisfacción de los individuos. La misma situación se presenta con la satisfacción laboral de los individuos en 44 grupos de trabajo en Brasil (Sobral y Bisseling, 2012). La coincidencia en los resultados puede tener su origen en la operacionalización de las variables, pues la escala de conflicto y la dimensión satisfacción laboral son adaptaciones provenientes de estos autores.

En lo referente a la dimensión satisfacción laboral, quizá es importante puntualizar que los ítems propuestos para formar parte de la dimensión, cargaron completamente en un solo factor, además de que las preguntas captaron información de elementos que en la naturaleza laboral son sensibles de identificar en el trabajador, como el salario, la comodidad con el jefe, con sus compañeros o la felicidad misma.

Contrariamente a la operacionalización de las variables pero con resultados similares se encuentra un antecedente más en el estudio de 153 estudiantes de tres escuelas de negocios, los resultados indicaron que el incremento en todos los tipos de conflicto fueron relacionados con bajos niveles de desempeño de grupos (Jehn y Mannix, 2001). Específicamente en este caso, se puede observar que además de que la muestra es inferior y de que el contexto es académico y no laboral, los resultados coinciden en la naturaleza de grupos, dejando ver el alto y complejo impacto del conflicto en cualquier tipo de organización.

En la prueba de hipótesis cuatro, se encontró un efecto mediador total del conflicto; además se probó el efecto mediador a nivel de indicadores de diversidad, observando que la experiencia y los valores ambientales en el modelo múltiple del desempeño aportan el efecto mediador al conflicto.

Se pudo optar por no continuar con el test de mediación al encontrar una asociación no significativa en la regresión lineal diversidad – conflicto, sin embargo exploratoriamente se continuo con el análisis, esto permitió encontrar una disminución en la significancia entre la variable X y Y en el modelo múltiple; la mediación pudo ser comprobada toda vez que a nivel de indicadores el modelo de género, edad y educación no presentaron efectos de mediación bajo los criterios de Baron y Kenny (1986).

Los estudios previos corroboran situaciones parcialmente similares, Sobral y Bisseling (2012) encontraron que al controlar el conflicto en la relación edad y satisfacción laboral, la asociación se mantiene significativa mientras que con las otras dimensiones de diversidad se mantienen no significantes. En tanto que el rol mediador del conflicto relacional y de tareas no se confirmó totalmente en la relación fondo funcional – desempeño percibido.

Esto permite pensar que los efectos del conflicto intergrupar en el contexto de los hoteles de Oaxaca son importantes, que la mediación total se presenta dada la cuantificación de la variable diversidad en la investigación, en la conformación del equipo, la naturaleza de la tarea que ejecutan los miembros e inclusive en la disposición del personal en el área de trabajo, elementos que están estrechamente relacionados con la operatividad de las empresas.

Abordando el tema de los valores ambientales como indicador de la diversidad cognitiva, se descubrieron resultados interesantes: en primer término al analizar la relación que mantenían entre sí los indicadores de diversidad, se encontró que la edad, género, educación y experiencia de los empleados de los hoteles, se relacionaron negativa y no significativamente con los valores ambientales.

Los valores de correlación más altos se encontraron en los indicadores de experiencia y educación, la posible explicación a esto es la falta de sensibilización e incorporación de temas ambientales en los diversos niveles educativos. Por otro lado los años del empleado en la organización no parecen ser un predictor de los valores ambientales aun cuando al aplicar las encuestas se conoció que los hoteles con certificaciones ambientales aplican capacitación ambiental periódica a sus colaboradores.

Estos resultados son parcialmente similares a los hallazgos de Sánchez-Medina et al. (2014), pues el autor además de observar una relación negativa y significativa con el género, encontró una relación positiva con valor $p \leq 0.01$ en la escolaridad.

Adicionalmente a estos análisis, los valores ambientales presentaron inesperadamente la única correlación positiva con el indicador de estado civil ($r=0.081$) incluido exploratoriamente en la operacionalización de la diversidad del grupo, esto apoya la opinión de que la variabilidad en características socio-demográficas tiene diferentes maneras de relacionarse con los valores ambientales de los individuos (Stern et al., 1993).

Respecto al desempeño, el modelo de valores ambientales expuesto en la Tabla 19 muestra una asociación positiva y significativa, lo que también coincide con Sánchez-Medina et al. (2014), ya que en su estudio los valores ambientales tienen efectos positivos sobre el desempeño económico. Aun cuando en la presente investigación se cuantifica al desempeño de manera subjetiva, los valores ambientales parecen mostrar implicaciones importantes en ambas variantes del desempeño. La investigación contribuye a la escasa literatura que analiza este vínculo.

A la luz de los datos de regresión múltiple, el efecto mediador del conflicto está determinado (además de la experiencia) por los valores ambientales. Esto resulta coherente, pues ciertas dimensiones de los resultados del grupo (percepción del desempeño, compromiso organizacional de grupo y efectividad del grupo) captan

situaciones agregadas de las actividades generales de los empleados con la organización incluidas implícitamente los aspectos ambientales.

Por último otros resultados encontrados en esta investigación resultan interesantes, pues si la distribución del estado civil en los grupos es mayor, es probable que ambos tipos de conflicto no aparezcan además de incrementar el compromiso y la cohesión del grupo. Esto puede explicarse debido a la responsabilidad que los individuos contraen en el matrimonio, que hace que el hombre o mujer valoren más al trabajo y agreguen intenciones de no abandonarlo debido al estatus que poseen, consecuentemente adoptan un sentido de compromiso con la organización y con su grupo.

4.2. CONCLUSIONES.

El objeto de esta investigación es dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en el planteamiento del problema, al respecto los resultados permiten concluir que en términos generales, la diversidad afecta negativamente al desempeño de los grupos en las organizaciones hoteleras, específicamente la diversidad cognitiva presenta una asociación negativa y significativa en el desempeño de estas empresas en el estado de Oaxaca.

La revisión de la literatura se realizó de manera detallada, con el objeto de adaptar la conceptualización y operacionalización de las variables al tipo y naturaleza del estudio, de igual manera se tomó en cuenta la teoría del comportamiento organizacional para delimitar el marco teórico como el diseño de la investigación.

Los resultados de la relación entre las variables no fueron constantes con los de la literatura, por lo que se confirma que el contexto social, etnológico y económico así como el tipo de empresa y las actividades de la misma son los determinantes del comportamiento organizacional evaluado, el cual no podrá ser comparado al de otros entornos.

En términos demográficos, se confirma los efectos relevantes de los indicadores de cognición examinados (desde un enfoque individualista) por otros autores (Kassinis y Panayiotou, 2006), pues en el presente estudio la experiencia y la educación mostraron influencia a nivel organizacional.

En este tenor de ideas, un hallazgo importante en términos de grupos de trabajo es que la diversidad cognitiva presenta implicaciones importantes en el desempeño de las

organizaciones, pues existe una constante en los resultados relacionados con esta dimensión; además de su relación negativa con el desempeño, presenta un efecto indirecto como lo establece la mecánica del proceso del conflicto de la teoría del comportamiento organizacional, pues el conflicto cognitivo como causa natural de este tipo de diversidad es el elemento con un efecto total de carácter negativo y significativo con las dimensiones evaluadas del desempeño subjetivo.

Específicamente, el indicador de experiencia conceptualizado como los años totales que el trabajador ha laborado en la organización, muestra secuelas importantes en todas las relaciones analizadas, inclusive el efecto mediador del conflicto se observa en el modelo de regresión múltiple que la incluye.

Complementariamente la educación muestra efectos similares en las relaciones diversidad-desempeño y diversidad-conflicto comprobando con esto el rol sustancial de la dimensión cognitiva.

Una conclusión igual de relevante fuera del esquema cognitivo fue hallada, la diversidad social de los grupos de trabajo en términos de género, incrementa el compromiso y la efectividad del grupo además de disminuir el conflicto social en la empresa.

En la temática del conflicto, se confirmó la existencia de las dimensiones conflicto social y conflicto cognitivo, propuestas por Jehn (1994). La relación de esta variable con la diversidad coincidió con la perspectiva teórica de que a mayor grado de diversidad (social/cognitiva) mayor conflicto.

El test de mediación aplicado para la variable conflicto dejó ver que sus efectos son de carácter total, lo que corrobora la dinámica compleja de la relación de variables que argumenta y sustenta el marco teórico de esta investigación.

En relación al desempeño, la cuantificación de la variable fue de naturaleza subjetiva, mostrando que fue la manera óptima de recabar información de los empleados en las organizaciones, dado su poco o escaso conocimiento del desempeño objetivo de la empresa para la que laboran. Esto conserva la postura de otros artículos científicos que cuantifican al desempeño desde la perspectiva del capital humano.

Desde el enfoque ambiental, los valores ambientales como indicador de la dimensión cognitiva, se relacionó positivamente con todas las dimensiones del desempeño.

La distribución de estado civil en el grupo, presentó la única relación positiva con valores ambientales del grupo, se concluye que la diversidad en los grupos de trabajo en cuanto a edad, género, educación y experiencia, no se relaciona con las actitudes, valores y creencias que los empleados tienen con respecto a la valorización ambiental.

Así pues, se cumplen los objetivos generales y específicos de la investigación, se contribuye a la literatura en torno a un análisis de características demográficas y sus efectos a dimensiones subjetivas del desempeño organizacional, además de incorporar en un marco de comportamiento organizacional a los valores ambientales, todo en un contexto escaso de analizar como el sector servicios en Oaxaca, México.

4.3. IMPLICACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación pone en manifiesto que la relación entre las características demográficas de los empleados y el resultado de las organizaciones no es de carácter lineal, sino más bien involucra variables intervinientes que aportan al entendimiento del comportamiento organizacional.

En términos teóricos, la teoría del C.O. demuestra que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización, pero que contrariamente a esto, sus resultados no son universales pues son extractos de fenómenos sociales.

En la actualidad, existen empresas que llevan a cabo sus operaciones bajo esquemas de trabajo alejados del enfoque humano. Las personas llegan a las organizaciones con los requisitos (edad, escolaridad, sexo, etc.) establecidos por las empresas, sin embargo ninguna de las partes logra identificar la valiosa información de los elementos demográficos para la correcta y estratégica gestión del capital humano.

Si bien es cierto, los resultados de las investigaciones están lejos de ser constantes, pero no por ello se debe menospreciar y dejar de reconocer que el recurso humano es un elemento clave para entender los fenómenos dentro de las organizaciones.

El sector hotelero en Oaxaca, posee ventajas importantes en términos económicos pero también en lo que al ambiente y su personal se refiere. Este tipo de empresas puede potenciar la ventaja competitiva ante otros prestadores de servicios, aprovechando el correcto uso de los recursos naturales que lo acompañan, pero además volviendo protagonista del resultado empresarial y de sus certificaciones ambientales al talento

humano. El éxito, el fracaso y la correcta aplicación de todas sus políticas pueden estar basadas en la capacidad de sus colaboradores.

En esta lógica, las implicaciones prácticas de esta investigación, se enfocan a la divulgación de la importancia del análisis administrativo desde la perspectiva de las personas en las empresas, el uso de los resultados con fines académicos, así como la provisión de información objetiva útil tanto para el sector público como el privado, enfocada a la gestión de capital humano tanto en prácticas empresariales como en prácticas de gobierno.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación se resumen de la siguiente manera:

Se identificó cierto grado de resistencia por parte de algunas empresas para tener acceso a sus instalaciones y al personal para poder aplicar las encuestas. A pesar de la categoría turística a la que pertenecen, algunas empresas encuestadas contaban con personal escaso, lo cual limitó obtener mayor número de encuestas por equipos dentro de la organización. Caso contrario existieron empresas que aun con mayor personal, el levantamiento de encuestas fue escaso.

El área geográfica fue acotada a dos centros turísticos del estado de Oaxaca, sin embargo el estudio podría aplicarse a más destinos turísticos tanto dentro como fuera de la entidad, con la finalidad de observar el comportamiento de las variables en otros ambientes organizacionales.

El sector analizado fue el de servicios, específicamente el turístico dada la importancia económica y social que para el estado tiene, sin embargo; otros estudios pueden enfocarse a otro tipo de sector o actividad económica para obtener datos que puedan ampliar las bases académicas actuales de este tipo de fenómenos sociales.

Futuras investigaciones pueden incorporar diferentes elementos al modelo de investigación, por ejemplo; adicionar el indicador de estado civil al análisis, a nivel de dimensiones cuantificar el desempeño objetivo a través de resultados financieros o agregar otras dimensiones al desempeño subjetivo (calidad de decisiones/calidad de la comunicación entre los miembros/rotación del personal), considerar a los valores ambientales como variable interviniente o ampliar su operacionalización.

Se recomienda también distinguir dos tipos de evaluación de grupo, una basada en la percepción de los miembros del grupo y otra basada en cuestionarios aplicables a supervisores o jefes inmediatos de los mismos, esto con la finalidad de comparar resultados y agregar explicaciones cualitativas a los resultados.

Por otro lado, bajo la teoría del C.O. puede llevarse a cabo un análisis organizacional en mandos medios, considerando a la organización como un equipo representativo en conjunto, de este modo la unidad de análisis serían las empresas, de las cuales se podrían obtener generalizaciones amplias acerca de un sector o actividad económica.

Finalmente es importante considerar exclusivamente al ramo industrial certificado ambientalmente, ya sea nacional o local, con la finalidad de conocer las variaciones de los atributos demográficos en este tipo de empresas, así como los efectos de la inclusión del personal en el tema “verde”.

REFERENCIAS

Alcázar, F., Romero, P., Sánchez, G. (2012). Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of Human Resource Management. *Group Decision and Negotiation*, 21(5): 677-701.

Alcázar, F., Romero, P., Sánchez, G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal* 20(1): 39-49.

Alexander, J., Nuchols, B., Bloom, J., & Lee, S. Y. (1995). Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity. *Human Relations*, 48(12), 1455-1480.

Álvarez, J.A. (1976). *Las Relaciones Humanas*. (14ª. ed.) . México: Editorial Jus. ISBN: 968-423-066-4

Álvarez, M. J., De Burgos, J. & Céspedes, J.J. (2001). Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (8), 5-32.

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(1), 123-148.

Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Escuela de Economía USAT.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.

Ararat, M., Aksu, M., & Cetin, A. T. (2010). Impact of board diversity on boards' monitoring intensity and firm performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange. *In 17th Annual Conference of the Multinational Finance Society*.

Ayub, N., & Jehn, K. (2014). When diversity helps performance: Effects of diversity on conflict and performance in workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 189-212.

Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2009). The impact of aging and age diversity on company performance. Available at SSRN 1346895.

Balkundi, P., Kilduff, M., Barsness, Z. I., & Michael, J. H. (2007). Demographic antecedents and performance consequences of structural holes in work teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 241-260.

Barba, A. A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*. 38,17-29.

Baron, R. M., & 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(6), 1173.

Benavides, J. L. (2010). La diversidad en la composición demográfica del recurso humano en América Latina. *Revista Finanzas y Política Económica*. Disponible en: <http://ideas.repec.org/a/col/000443/009375.html>.

Benavides, J.L. (2007). *Estudio de la Demografía Organizacional como una herramienta de análisis en las organizaciones: una aproximación en América Latina*. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones). Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Bleijenbergh, I., Peters P., Poutsma E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5): 413-421.

Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2): 213-231.

Chiavenato, I., De la Fuente C., et al. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill/Interamericana.

CNT (2008). La industria del hospedaje en México 2007. D.F., México: Confederación Nacional Turística. Obtenida el 22 de marzo 2014, de http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2729&Itemid=111

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

Darmadi, S. (2010). Board diversity and firm performance: the Indonesian evidence. Working Paper.

Destino Oaxaca (2015). Descripción del sector de turismo cultural en Valles Centrales, Destino Oaxaca, Fecha de consulta: 07 de Septiembre de 2015. URL: <http://www.destino-oaxaca.com.mx/turismo-en-mexico-y-oaxaca/>

Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 755-780.

Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.

Etchebarne, I., O'Connell, M., & Roussos, A. (2008). Estudio de mediadores y moderadores en la investigación en psicoterapia. *Revista del Instituto de investigaciones de la Facultad de Psicología / UBA* 13 (1), 33-56.

Ferris, G.R., Judge, T.A., Chachere, J.G., & Liden, R.C. (1991). The age context of performance evaluation decision. (CAHRS Working Paper #91-16). Ithaca, N.Y: Cornell University, School of industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Flores, M. y Rodriguez, C. (2006). *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño contextual*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales (Industriólogo). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

García, A., & Freire, M. (2000). A vueltas con la categoría género. *Papeles del psicólogo*, (76), 35-39.

Gómez, M., Santofimio, A., y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe: revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte*, (19), 81-109.

- Gordon, J.R. (1997). *Comportamiento Organizacional (5ª edición)*. México: Prentice-Hall.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Haas, H. (2010). How can we explain mixed effects of diversity on team performance? A review with emphasis on context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 458-490.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática. (INEGI). (2009). *Economía. Cuéntame de México*. México: INEGI.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.

Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.

Julizaerma, M. and Sori, Z. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(0), 1077-1085.

Kassinis, G. and Panayiotou, A. (2006). Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance (Chief Executive Officers). *The Journal of Corporate Citizenship*, 2006(23), 67-80.

Kassinis, G. and Vafeas N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399-415. doi: 10.1002/smj.230.

Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

Kunin, T. (1998). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 51(4), 823-824.

Lawrence, B. (1997). Perspective - The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22. doi:10.1287/orsc.8.1.1

López, M. and Sánchez, G. (2010). Managing the effects of diversity on social capital. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 491-516.

Madureira, C. (2002) La evaluación de desempeño en el contexto de la Administración Pública (Una revisión sobre la doctrina). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 23: 1-9.

- Mahoney, J. T. (2002). The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: communicating the aesthetics of management. *International Journal Organization Theory and Behavior*, 5(1-2), 159-172.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an industrial Civilization*. Nueva York: The Macmillan Co.
- McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*, McGraw-Hill Education.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management*, 25, 414-431.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Murgui, S., & Jiménez, T. I. (2013). Efecto de supresión y mediación en el contexto de la intervención psicosocial: Diferencias, similitudes y ejemplos. *Psychosocial Intervention*, 22(1), 55-59.
- Otero, A. y De Grossi, M. (1998). *La llamada Revolución Industrial: siglos XVIII y XIX*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Palafox, A., Zizumbo, L. y Arriaga, E. (2010). El turismo como eje de acumulación: caso del sector hotelero en México. *Multiciencias*, 10(2), 193-201.
- Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *International Journal of Tourism Research*, 9(4), 243-255.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). Labor diversity and firm productivity. *European Economic Review*, 66, 144-179.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28. doi: 10.2307/2667029

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J. and O'Reilly, C. A. (1987). "Hospital Demography and Turnover Among Nurses." *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society* 26(2): 158-173.

Porter, M. and Van der Linde, C. (1995a). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* 73 (5) (September–October): 149-163

Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376.

Ramos-Soto, A. y Gomez-Brena, R. (2008). Turismo y economía en el estado de Oaxaca. *Turismo y Desarrollo Local*, 1 (3).

Rivera, J. and de Leon, P. (2005). Chief executive officers and voluntary environmental performance: Costa Rica's certification for sustainable tourism. *Policy Sciences*, 38(2-3): 107-127.

Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 544-558.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional Teoría y Práctica (7ª. ed.)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rosa, P., Carter, S., & Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance: insights from a British study. *Small business economics*, 8(6), 463-478.

Sanchez-Medina, P. S., Toledo-Lopez, A., Bautista-Cruz, A., & Regino-Maldonado, J. (2014). Valores ambientales y su efecto mediador entre características demográficas y resultados empresariales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 435-455.

Scott, W., Davis, G. (2003). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives (5th ed.)*. United States of America, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2013). *Primer informe de Labores 2012-2013*. México: SECTUR.

Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Oaxaca. (2012). *Indicadores Básicos de la Actividad Turística en el estado 2012*. México.

Secretaría de Turismo. (SECTUR). (2001). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México: SECTUR.

Sobral, F. and D. Bisseling (2012). Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9: 127-146.

Soria, V. (1985). *Relaciones Humanas teoría y casos. Curso de comportamiento en la Organización (2ª. ed.)* México: Editorial Limusa. ISBN 968-18-1485-1.

Stern, P. C., Dietz, T., & Kalof, L. (1993). Value orientations, gender, and environmental concern. *Environment and behavior*, 25(5), 322-348.

Stewman, S. (1988). Organizational Demography. *Annual Review of Sociology* 14(1): 173-202.

Susaeta L.E. y Navas J.E. (2005). *La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional*. Cuadernos de Estudios Empresariales, Norteamérica. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0505110153A>. Fecha de acceso: 10 sep. 2014.

Timmermans, B. (2010). The Impact of a Diverse Human Resource Composition on the Survival of Start-Ups. Available at SSRN 1912422.

Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.

Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, 15, 42-53

Vieito, J. P., & Khan, W. A. (2013). CEO Gender and Firm Performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.

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

Wiersema, M. F. and Bird A. (1993). Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover. *Academy of Management Journal*, 36(5): 996-1025.

Williams, K. 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.

Zenger, T. R. and Lawrence B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32(2): 353-376.

Zona, F. and A. Zattoni (2007). Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 852-864.

ANEXOS



ANEXO 1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.



Centro Interdisciplinario de
Investigación para el Desarrollo Integral
Regional unidad Oaxaca.

Fecha: _____

Folio: _____

Centro Turístico: _____

Nombre del Hotel: _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL SECTOR HOTELERO DE OAXACA.

OBJETIVO: Recabar información relacionada con los empleados de las organizaciones hoteleras oaxaqueñas, con el objeto de analizar la relación entre los atributos del personal y el desempeño de la empresa; los fines de esta investigación son exclusivamente académicos.

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario está formado por tres apartados, por favor complete los datos requeridos en los mismos; **la información será tratada de manera confidencial y sin ninguna repercusión a su trabajo.**

A. DIVERSIDAD.

PUESTO:		AREA:				
A1. EDAD:		A2. GÉNERO:	1=HOMBRE		2=MUJER	
A3. EDUCACIÓN:	1=SIN ESTUDIOS	2=PRIMARIA	3=SECUNDARIA	4= MEDIO SUPERIOR	5= LICENCIATURA	6=POSGRADO
A4. TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA:	1 = MENOS DE 1 AÑO	2 = DE 1 A 2 AÑOS	3 = DE 2 A 5 AÑOS	4 = DE 5 A 10 AÑOS	5 = MAS DE 10 AÑOS	

A5. VALORES AMBIENTALES

¿Con que frecuencia usted realiza las siguientes acciones?	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1. Sigue las prácticas de la empresa para evitar la destrucción del ambiente natural.	1	2	3	4	5
2. Anima a sus compañeros de trabajo para adoptar prácticas ambientales.	1	2	3	4	5
3. Participa en actividades del cuidado ambiental para preservar los hábitats naturales.	1	2	3	4	5
4. Se preocupa por la conservación del ambiente.	1	2	3	4	5
5. Conoce los problemas ambientales que existe en su comunidad.	1	2	3	4	5
6. Se interesa en los problemas ambientales que genera la empresa en la que labora.	1	2	3	4	5
7. Evita el uso excesivo de productos, materiales o energía en su trabajo que dañen al ambiente.	1	2	3	4	5
8. Evita que otros compañeros de trabajo sigan prácticas de conservación al ambiente que la empresa promueve.	1	2	3	4	5

B. CONFLICTO INTRAGRUPAL

B1. SOCIAL

<i>¿Con que frecuencia en su equipo de trabajo...?</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
9. Las relaciones personales son excelentes.	1	2	3	4	5
10. Hay fricción entre los miembros.	1	2	3	4	5
11. Hay desacuerdos relacionados con tu edad.	1	2	3	4	5
12. Hay miembros que visiblemente se desagradan entre sí.	1	2	3	4	5
13. Hay miembros que no coinciden en personalidad.	1	2	3	4	5
14. Hay tensión entre los miembros.	1	2	3	4	5
15. El ambiente es siempre sociable.	1	2	3	4	5
16. Hay diferencias entre los miembros por cuestiones de género.	1	2	3	4	5
17. La gente se enoja mientras trabaja.	1	2	3	4	5

B2. COGNITIVO

<i>En relación al trabajo que ejecuta su equipo de trabajo, ¿Con qué frecuencia...?</i>	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
18. Hay diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
19. Hay desacuerdos por la forma en que haces tu trabajo.	1	2	3	4	5
20. Los miembros tienen ideas diferentes sobre cuestiones de trabajo.	1	2	3	4	5
21. Las personas no están de acuerdo con las opiniones de otros miembros.	1	2	3	4	5
22. Hay desacuerdos por la aplicación de procedimientos.	1	2	3	4	5
23. Hubo acuerdo con lo que se debía hacer desde el principio.	1	2	3	4	5
24. Percibes incompatibilidades por inexperiencia.	1	2	3	4	5


C. DESEMPEÑO

C1. PERCEPCIÓN CUALITATIVA DEL EMPLEADO ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL GRUPO

Evalúe a su equipo de trabajo en las siguientes áreas, asignando los siguientes valores:

	1= Pésimo	2= Malo	3= Regular	4= Bueno	5= Excelente
25. El logro de los objetivos con el mínimo de tiempo y esfuerzo.	1	2	3	4	5
26. La calidad del trabajo que se desarrolla en el departamento.	1	2	3	4	5
27. La innovación que se aporta al momento de ejecutar el trabajo.	1	2	3	4	5
28. El cumplimiento con los horarios de trabajo.	1	2	3	4	5
29. El cumplimiento con los presupuestos destinados al departamento.	1	2	3	4	5
30. La excelencia del trabajo.	1	2	3	4	5
31. La efectividad del departamento.	1	2	3	4	5

C2. SATISFACCIÓN LABORAL

<i>¿Qué tan satisfecho se siente usted en las siguientes áreas de trabajo?</i>	Altamente insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Altamente satisfecho
32. Con los resultados de trabajo de mi equipo.	1	2	3	4	5
33. Con la remuneración por mi trabajo.	1	2	3	4	5
34. Con mi labor en el equipo.	1	2	3	4	5
35. Con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
36. Con las oportunidades de promoción que tengo.	1	2	3	4	5
37. Con el jefe inmediato superior.	1	2	3	4	5
38. Marque con una "X" el rostro que más se asemeje a lo feliz que se siente trabajando en su equipo o grupo de trabajo.					
 1 2 3 4 5					

C3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y COHESIÓN DE GRUPO

<i>Por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación a su equipo de trabajo:</i>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39. Estoy comprometido con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
40. Planeo continuar trabajando en este equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
41. Soy leal con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
42. Estoy dispuesto a esforzarme más en beneficio de mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
43. Me siento orgulloso de pertenecer a este equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
44. Generalmente me agradan los demás miembros de mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
45. Hay espíritu de grupo en nuestra unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
46. Apoyo a los demás miembros de mi unidad de trabajo cuando lo necesitan.	1	2	3	4	5

C3. EFECTIVIDAD DEL GRUPO

¿Con que frecuencia su equipo de trabajo...?	Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
47. Completa adecuadamente las funciones asignadas.	1	2	3	4	5
48. Realiza las tareas que se esperan.	1	2	3	4	5
49. Cumple con sus responsabilidades según lo especificado.	1	2	3	4	5
50. Cumple con los requisitos formales de desempeño.	1	2	3	4	5

POR SU PARTICIPACIÓN:

¡GRACIAS!

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CONFLICTO SEGÚN REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AUTOR	CONCEPTO	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Jehn, 1995.	Incompatibilidades percibidas o percepciones por las partes que mantienen puntos de vista discrepantes o incompatibilidades interpersonales.	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto relacional		¿Cuánta fricción hay entre los miembros de tu unidad de trabajo?	Escala tipo Likert que va de 1= "ninguno" a 5="mucho"
					¿Cuántos conflicto de personalidad evidentes hay en tu unidad de trabajo?	
					¿Cuánta tensión hay entre los miembros de tu unidad de trabajo?	
					¿Cuántos conflictos emocionales hay entre los miembros de tu unidad de trabajo?	
			Conflicto de tareas		¿Con qué frecuencia las personas en tu unidad de trabajo no están de acuerdo con opiniones relacionadas al trabajo que se realiza?	
					¿Qué tan frecuentemente hay conflictos relacionados a ideas en tu unidad de trabajo?	
					¿Cuánto conflicto hay en tu unidad de trabajo acerca del trabajo que haces?	
					¿A qué grado hay diferencias de opinión en tu unidad de trabajo?	
Janssen y Veenstra, 1999.	Percepción de los miembros de un equipo de trabajo acerca de que sus actividades son mutuamente incompatibles	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto personal		Las relaciones personales fueron excelentes	Escala tipo Likert.
					Algunos miembros del equipo de trabajo se desagradan visiblemente	
					La tensión entre algunos miembros del equipo fue algunas veces dolorosa	
					Algunos miembros del equipo de trabajo no coinciden en personalidad	
					La atmosfera fue siempre muy sociable	

			Conflicto de tareas		Los miembros regularmente toman puntos de vista divergentes a los temas involucrados	
					Los miembros a menudo tienen ideas diferentes en los asuntos	
					Hubo acuerdo acerca del curso a tomar desde el principio	
					Regularmente hubo diferentes opiniones en temas relacionados con tareas	
					Diversos puntos de vista sobre cuestiones de fondo eran la regla y no la excepción	
Jehn y Chatman, 2000	Desacuerdos basados en temas personales o sociales y desacuerdos acerca del trabajo que se hace en el grupo	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto relacional		¿Cuánta fricción hay entre los miembros de tu unidad de trabajo?	Escala tipo Likert que va de 1= "ninguno" a 5="mucho"
					¿Cuántos conflictos de personalidad evidentes hay en tu unidad de trabajo?	
					¿Cuánta tensión hay entre los miembros de tu unidad de trabajo?	
			Conflicto de tareas		¿Con qué frecuencia hay conflictos por ideas en tu unidad de trabajo?	
					¿Con qué frecuencia las personas de tu unidad no están de acuerdo con las opiniones de otros?	
Amason, 1996	Impedimento al consenso y a la aceptación afectiva	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto afectivo		¿Cuánta ira había en el grupo sobre esta decisión?	Escala tipo Likert que va de 1= "ninguno" a 5="mucho"
					¿Cuánta fricción personal hubo en el grupo durante la decisión?	
					¿Cuántos choques de personalidad hubo entre los miembros durante la decisión?	
					¿Cuánta tensión hubo en el grupo durante la decisión?	
			Conflicto cognitivo		¿Cuántos desacuerdos de ideas hubo en el grupo acerca de esta decisión?	

					¿Cuántas diferencias tubo el grupo sobre el contenido de esta decisión?	
					¿Cuántas diferencias de opinión sobre esta decisión hubo en el grupo?	
Jehn y Mannix, 2001	El conflicto es una toma de conciencia por parte de las partes involucradas de las discrepancias, deseos incompatibles o deseos irreconciliables	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto relacional		¿Cuánta tensión por relaciones hay en tu grupo de trabajo?	Escala tipo Likert que va de 1="ninguno" a 5="mucho"
					¿Con qué frecuencia las personas se enojan mientras trabajan en tu grupo?	
					¿Cuánto conflicto emocional hay en tu grupo de trabajo?	
			Conflicto de tareas		¿Cuánto conflicto de ideas hay en tu grupo de trabajo?	
					¿Con qué frecuencias tienes desacuerdos con tu grupo acerca de la tarea o el proyecto con el que trabajas?	
					¿Con qué frecuencia las personas en tu grupo tienen conflictos de opinión acerca del proyecto en el que trabajas??	
	¿Cuánto conflicto hay en tu grupo acerca de la responsabilidad de tareas?					
	¿Con qué frecuencia estas en desacuerdo acerca de la fuente de recursos en tu grupo de trabajo?					
Martínez y Guerra, 2005	Percepción de desacuerdos entre los miembros de un grupo acerca del contenido de sus decisiones o percepción de incompatibilidad personal.		Conflicto de tareas		¿Con qué frecuencia las personas con que trabajas no están de acuerdo con las opiniones respecto al trabajo que se realiza?	Formato de respuesta en escala de 5 puntos.
			Conflicto relacional		Mucha conspiración toma lugar detrás de escena.	
					Una de las partes frecuentemente socava a la otra	
Ensley, Pearson y	Discrepancias orientadas a	Cantidad de incompatibilidades	Conflicto relacional		Escala de conflicto intergrupala de Jehn (1995).	Escala tipo Likert que va

Amason, 2000	disgustos interpersonales y objetivos comunes	percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto de tareas			de 1= "ninguno" a 5="mucho"
Sobral y Bisseling, 2012	Conciencia de discrepancias percibidas o incompatibilidades entre los miembros de un grupo interdependiente.		Conflicto relacional		Escala de conflicto intergrupal de Jehn (1997) además de la escala de Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999.	Escala tipo Likert de 5 puntos.
			Conflicto de tareas			
Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999	Condición en la que los miembros de un grupo no están de acuerdo en elementos de la tarea que ejecutan o tienen enfrentamientos interpersonales caracterizados por sentimientos negativos.	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto emocional		Escala de conflicto intergrupal de Jehn (1994).	Escala tipo Likert de 5 puntos.
			Conflicto de tareas			
Ayub y Jehn, 2014	Incompatibilidades percibidas o percepciones por las partes que mantienen puntos de vista discrepantes o incompatibilidades interpersonales.	Cantidad de incompatibilidades percibidas en las unidades de trabajo	Conflicto relacional		Escala de conflicto intergrupal de Jehn (1995) y Jehn y Mannix (2001)	Escala tipo Likert que va de 1= "ninguno" a 5="mucho"
			Conflicto de tareas			

ANEXO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO SEGÚN REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AUTOR	CONCEPTO	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Jehn, 1995.	Cumplimiento de los estándares determinados por la organización a nivel individual y grupal.	Grado con el que el miembro del grupo cumple con los estándares del grupo y la organización calificados por el superior y por los records de productividad del grupo.	Desempeño individual		Medido a través de calificaciones de evaluaciones del desempeño, registros departamentales y registros individuales de los supervisores.	Escala de 0= "Insatisfactorio" a 4= "Extremadamente satisfactorio".
		Grado en el que el producto o servicio del equipo cumple con los estándares de la organización calificados por el superior y por los records de productividad del grupo.			Calificación de los individuos por los supervisores en áreas como desempeño, productividad, eficiencia (velocidad y exactitud) y rango de error.	Escala tipo Likert de 7 puntos con valores de 1= "No tan efectivo" a 7= "Bastante efectivo".
		Grado en el que el producto o servicio del equipo cumple con los estándares de la organización calificados por el superior y por los records de productividad del grupo.	Desempeño de grupo		Calificación de los grupos de trabajo por parte de supervisores, administradores y vicepresidente.	Escala tipo Likert de 7 puntos con valores de 1= "No tan efectivo" a 7= "Bastante efectivo".
Janssen y Veenstra, 1999.	El desempeño de la organización está relacionado con la calidad de las decisiones	Grado de acuerdo del empleado acerca de las características cualitativas de las decisiones	Calidad de las decisiones		Las decisiones fueron de calidad muy superior a las propuestas individuales iniciales de los miembros	Escala tipo Likert de 5 puntos.
					las decisiones generalmente reflejan lo mejor que podría extraerse del equipo	

	tomadas por el grupo o equipo de trabajo.	finales del equipo			Las decisiones por lo general ampliaban la calidad de la entrada individual de los miembros del equipo	
Jehn y Chatman, 2000	Desempeño es la Efectividad del grupo	Medida en la que los resultados del grupo cumplen con las normas del desempeño, la medida con la que el grupo desarrolla procesos que incrementan la capacidad de los miembros de trabajar juntos (compromiso y cohesión) y la medida en la que la experiencia del miembro del grupo en el equipo es satisfactoria.	Registros departamentales		Medido a través de calificaciones de evaluaciones del desempeño, registros departamentales y registros individuales de los supervisores.	Escala tipo Likert de 7 puntos con valores de 1= "No tan efectivo" a 7= "Bastante efectivo".
			Compromiso del grupo		Estoy comprometido con este equipo de trabajo.	Escala tipo Likert de 7 puntos con valores de 1= "Completamente en desacuerdo" a 7= "Completamente de acuerdo".
					Planeo continuar trabajando en este grupo.	
			Cohesión del grupo		Generalmente me agradan los otros miembros de mi unidad de trabajo.	Escala tipo Likert de 7 puntos con valores de 1= "Completamente en desacuerdo" a 7= "Completamente de acuerdo".
Hay espíritu de grupo en nuestra unidad de trabajo.						
Satisfacción con la pertenencia a un grupo de trabajo.		Escala gráfica.	Escala de 5 puntos: Kunin Faces scale.			
Jehn y Mannix, 2001	Desempeño es conceptualizado como los resultados del equipo de	Calificación otorgada a los reportes de los proyectos finales de los			Descripción de la empresa o departamento.	Escala de evaluación que oscilaba de 1 a 30
					El problema que el equipo de consultores investigaría	

	trabajo.	equipos.			el método aconsejado para solucionar la tarea	
Ensley, Pearson y Amason, 2000.	Capacidad de producir soluciones novedosas e integradas aprovechando la cohesión y el uso efectivo de los conflictos en los equipos de alta dirección.	Crecimiento acumulativo de ventas	Incremento de las ventas			Información tomada de auditorías financieras, la escala se diseñó en porcentajes de ventas de 1= "menor que cero" a 6= "mayor o equivalente a 16%"
Ancona y Caldwell, 1992	Resultados del equipo	Percepción de los miembros del equipo acerca del desempeño del grupo.	Desempeño de grupo		Eficiencia del grupo calidad del grupo innovación técnica del grupo cumplimiento a horarios cumplimiento a presupuestos excelencia en el trabajo	Escala tipo Likert de 5 puntos.
Jehn, Northcraft y Neale, 1999	Resultados del equipo	Percepción cualitativa del miembro acerca del desempeño del grupo al que pertenece	Desempeño percibido del grupo		¿Qué tan bien crees que tu equipo realiza el trabajo? ¿Qué tan efectiva es tu unidad de trabajo?	Escala tipo Likert de 5 puntos.
			eficiencia del grupo de trabajo		¿Qué tan efectivo es el grupo en hacer las cosas de forma rápida? ¿Qué tan eficiente es esta unidad de trabajo?	Escala tipo Likert de 7 puntos que va desde 1= "No del todo efectivo" a 7= "Muy efectivo"
Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C., 1999	Calidad de las decisiones	Grado de acuerdo del empleado respecto a las características de la calidad de las decisiones.	Calidad de las decisiones		Las decisiones finales del equipo fueron de mucho mayor calidad que las propuestas iniciales de los miembros. Las decisiones finales del equipo generalmente reflejan lo mejor que se podría extraer del grupo.	Escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1= "Estoy totalmente en desacuerdo" a 5= "Estoy totalmente de acuerdo"

					Las decisiones finales del equipo usualmente mejorar la calidad de los resultados individuales de los miembros	
Ayub y Jehn, 2014	Cumplimiento de las tareas asignadas a los grupos de trabajo	Frecuencia con la que el equipo de trabajo es efectivo en la operación de sus actividades.	Efectividad el grupo		¿El equipo cumplirá adecuadamente las funciones asignadas?	Escala tipo Likert de 7 puntos que va desde 1= "Nunca" a 7= "Siempre"
					¿El equipo realiza las tareas esperadas?	
					¿El equipo cumple con sus responsabilidades según lo especificado?	
					¿El equipo conocer los requisitos formales del desempeño?	
Martínez y Guerra, 2005	Además de los resultados de grupo, la satisfacción laboral es un determinante del desempeño de grupos.	Grado de satisfacción en diversas áreas de trabajo.	Satisfacción laboral		Escala de satisfacción laboral de Meliá y Peiró's (1989).	
Cotton y Tuttle, 1986	Adicionalmente al autor anterior, este artículo detalla el meta-análisis de variables asociadas con la rotación y resultados del personal.	N/A	Satisfacción laboral	N/A	Satisfacción con el pago	N/A
					Satisfacción consigo mismo	
					Satisfacción con el supervisor	
					Satisfacción con los demás trabajadores	
					Satisfacción con las oportunidades de promoción que se tienen	