

# El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales

Amparo Osca Segovia y Lourdes García-Salmones Fernández  
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Este estudio ha analizado el impacto del tamaño y la diversidad grupal sobre los procesos (cohesión grupal, manejo eficaz de los conflictos y normas grupales) y resultados grupales (satisfacción laboral y eficacia grupal) en una muestra (N= 407) de trabajadores mexicanos. Se consideraron dos tipos de diversidad: diversidad funcional y social. Los análisis de regresión jerárquica mostraron efectos principales para el tamaño y la diversidad funcional. El tamaño se relacionó negativamente con las normas grupales, el manejo eficaz de los conflictos y la satisfacción. La diversidad funcional se relacionó positivamente con la cohesión y las normas grupales, sin embargo, la diversidad social no se relacionó con los procesos ni con los resultados grupales. Los resultados mostraron un efecto modulador de la diversidad funcional sobre la relación entre el tamaño y la satisfacción laboral. Se analizan las implicaciones prácticas de estos resultados.

*The impact of size and diversity on group process and outputs.* This study has analyzed the impact of size and diversity on group processes (group cohesion, effective management of conflicts, and group norms) and outputs (work satisfaction and group effectiveness) in a sample (N= 407) of Mexican workers. It considered two types of diversity: functional and social diversity. Hierarchical regression analysis revealed main effects for size and functional diversity. Size is negatively associated with group norms, effective management of conflicts and job satisfaction. Functional diversity is positively related to group norms and cohesion. However, social diversity was not related to group process and outcomes. The analysis revealed a moderating effect of functional diversity on the relationship between size and job satisfaction. The practical implications of these results are analyzed.

Los grupos de trabajo se han consolidado como unidad de trabajo en las organizaciones modernas y se están utilizando como herramienta para dar respuesta a un mercado cada vez más complejo y competitivo. Las organizaciones confían en los grupos como una manera de mantener sus ventajas, por su influencia en la motivación y la satisfacción de sus miembros.

Sin embargo, y a pesar de la gran cantidad de investigación realizada, la efectividad grupal sigue suponiendo un reto, porque son muchos los factores implicados. Entre éstos, el tamaño y la diversidad grupal, aspectos a los que se continúa prestando gran atención (p.ej., van Knippenberg y Schippers, 2007). Este trabajo analiza su influencia en los procesos y resultados grupales y para ello se utilizó una muestra de empleados del sector de la automoción.

## *Tamaño y tareas grupales*

Todos los modelos de eficacia grupal recogen la importancia del tamaño del grupo como una variable de diseño que puede afec-

tar a los resultados. Parece comprensible que cuántas más personas haya en un grupo se dispondrá de más recursos, pero a la vez, esto puede generar fallos de comunicación y de coordinación. En el trabajo de Stewart y Barrick (2000), el tamaño tiene un impacto reducido de carácter negativo en la satisfacción de sus miembros pero positivo, aunque también reducido, en su desempeño, lo que explica por la influencia de terceras variables, como el tipo de tareas. Este autor encuentra que para tareas conceptuales, la interdependencia muestra una relación curvilínea con el rendimiento, mientras que para tareas manipulativas, las relaciones son lineales y negativas. El meta-análisis de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer y LaGanke (2002) muestra también que el tamaño del grupo es un aspecto potencialmente modulador de los resultados grupales.

En esta línea nuestro *primer objetivo* fue analizar la influencia del tamaño del grupo en los procesos y resultados, tanto de forma directa como indirecta. En concreto se planteó que el tipo de tareas que desempeñan sus miembros puede actuar como variable moduladora, ya que es presumible que se obtengan diferencias según realicen tareas manipulativas o tareas de carácter cognitivo.

## *Diversidad grupal*

Las organizaciones cuentan cada vez más con grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes culturas, razas y formación (Valenti y Rockett, 2008). La diversidad grupal se refiere a las diferencias entre los miembros del grupo en cualquier característi-

ca que lleve a la percepción de que uno de ellos es distinto al resto (por ejemplo, Triandis y Gelfand, 1998). Aunque existen varias clasificaciones, los investigadores coinciden en distinguir entre «diversidad social», por diferencias como el género, la edad o la raza y «diversidad funcional o de información», debida a características relacionadas con el trabajo, como la formación o la experiencia profesional.

Según la reciente revisión de Van Knippenberg y Schippers (2007) la relación entre diversidad y desempeño se ha estudiado bajo dos grandes perspectivas: la teoría de la «categorización social» y la de la «información y la toma de decisiones». Según la primera, los miembros de un equipo utilizan las similitudes entre ellos para clasificarse y clasificar a los demás en categorías, y tienden a identificarse con los similares y a pensar que los otros son peores, lo que les favorece y concede credibilidad (Tajfel y Turner, 1986). Williams y O'Reilly (1998) validaron este principio en el caso concreto de grupos de trabajo y, en el contexto español, Yubero y Morales (2006) encuentran resultados en esta línea con grupos de una universidad. Desde esta perspectiva se ha observado que, a mayor homogeneidad, se da un mayor compromiso (Riordan y Shore, 1997), más cohesión (O'Reilly, Caldwell, Barnett, 1989), menos conflictos de relación (Jehn, Northcraft, y Neale, 1999) y abandono (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984) y un mejor desempeño (Simons, Pelled y Smith, 1999).

Desde la perspectiva de la información y la toma de decisiones, la diversidad se considera positiva, ya que se cuenta con más recursos (experiencias, conocimientos, etc.) para realizar el trabajo. El hecho de que exista diversidad favorece la discusión y mejora los resultados porque se maneja más información contrastada (De Dreu y West, 2001), lo que incentiva la innovación y la creatividad (Jhen y col., 1999) y, por tanto, el desempeño (Cummings, 2004, Jhen y col., 1999).

No obstante, la diversidad también puede tener aspectos negativos pues se ha observado que incrementa el conflicto (Jehn y col., 1999) y reduce la cohesión (Milliken y Martins, 1996). Dos meta-análisis recientes matizan estos resultados. En uno Webber y Donahue (2001) no encuentran relación entre los diferentes tipos de diversidad grupal, la cohesión y el rendimiento grupal y concluyen que las relaciones se han sobrestimado. En el otro, Stewart (2006) obtiene relaciones cercanas a cero entre diversidad y rendi-

miento, aunque sus datos varían dependiendo del tipo de grupo y de las tareas que realizan. Todo esto ha llevado a afirmar que la diversidad no puede estudiarse de forma adecuada planteando sólo relaciones directas (Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004).

En esta línea, el *segundo objetivo* de este trabajo fue analizar la influencia de la diversidad grupal en los procesos y los resultados grupales, de forma directa e indirecta, es decir, modulada por el tamaño y el tipo de tareas realizadas por sus miembros.

## Método

### Procedimiento

Este estudio forma parte de una investigación más amplia dedicada al estudio de la eficacia grupal en empresas de automoción. Concretamente los datos se han recogido en una planta situada en México. La información se recopiló en la fase inicial de un proceso de consultoría, solicitado por la empresa y en la que participaban miembros del equipo de investigación. El pase de los cuestionarios se realizó en horario laboral, antes de una sesión formativa y contestaron todos los empleados que trabajaban en equipo en ese momento.

### Participantes

La muestra estaba compuesta por 407 hombres distribuidos en 35 grupos. La edad se preguntó en intervalos para garantizar el anonimato de los participantes. El 22% se situó entre los 18 y los 26 años, el 61% entre los 27 y los 36, el 16% entre los 37 y los 46 y el 1% entre los 47 y los 56 años. En cuanto al nivel de estudios, el 30% respondió un nivel básico (sin estudios y Graduado Escolar), el 54% medio (equivalente a Formación Profesional) y el 16% estudios avanzados (superiores a Formación Profesional).

### Instrumentos

Se utilizó un cuestionario con un formato de respuesta tipo *Likert* de 5 puntos que oscila entre (1) «nivel de menor frecuencia» y (5) «nivel de mayor frecuencia». La tabla 1 recoge las correlaciones entre variables.

Tabla 1  
Correlaciones entre las variables del estudio

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Tamaño	–										
2 Heterogeneidad en estudios	.32**	–									
3 Heterogeneidad en edad	.44**	.05	–								
4 Normas de grupo	-.10*	.03	-.05	–							
5 Cohesión grupal	-.06	.08	-.02	.61**	–						
6 Manejo eficaz de los conflictos	-.07	.13**	-.02	.64**	.54**	–					
7 Satisfacción laboral	-.13**	.04	-.09	.59**	.51**	.58**	–				
8 Eficacia grupal	-.05	.02	-.05	.52**	.34**	.52**	.53**	–			
9 Autonomía y feed-back	-.09	.10*	-.01	.55**	.39**	.55**	.59**	.56**	–		
10. Tareas directas y de vigilancia	-.01	.04	.06	.07	.11*	.06	.20**	.19**	.21**	–	
11. Tareas cognitivas	.01	-.01	.10*	.04	.05	.03	.10*	.12*	.12*	.71**	–

p ≤ 0.05 \*, p ≤ 0.01\*\*

Respecto al *tamaño del grupo* se decidió que sólo se trabajaría con las puntuaciones de aquellos sujetos pertenecientes a grupos de entre 3 y 38 personas, con lo que la media del tamaño del grupo es 19.27 (dt= 10.09).

Por su parte se analizaron dos formas de *diversidad grupal*: *funcional* (respecto al nivel de estudios) y *social* (respecto a la edad). Se consideró *grupo heterogéneo* «aquél en el que menos del 75% de sus componentes tiene el mismo nivel de estudios o la misma edad». De esta manera, de los 35 grupos que formaron la muestra, 13 son homogéneos respecto a la edad y 7 respecto al nivel de estudios.

Para evaluar la *cohesión grupal* se elaboró una escala siguiendo a Hyatt y Ruddy (1997) que entiende la cohesión como la identificación que se da entre los miembros de un grupo y su percepción de interdependencia ( $\bar{x}$ = 3.37; dt= 0.46;  $\alpha$ = 0.72). Esta escala consta de 5 ítems (ítem ejemplo: «¿En su grupo hay un alto nivel de confianza entre sus miembros?»).

Las *normas de grupo* se han extraído del cuestionario de *Normas culturales* (Kilmann y Saxton, 1983) adaptado al castellano por Alonso, Palací y Osca (1993) ( $\bar{x}$ = 3.56; dt= 0.69;  $\alpha$ = 0.72). Sus ítems se refieren a la existencia de normas grupales orientadas a la consecución de las tareas (ítem ejemplo: «¿Cuánto esfuerzo dedican los miembros de su grupo a conseguir los objetivos grupales?»).

El *manejo eficaz de los conflictos* se evaluó con una escala que se basa en los estudios de Hyatt y Ruddy (1997) y pretende medir si el grupo tiene una percepción positiva de las diferencias de opinión y si se han establecido procedimientos para manejar estas diferencias. Esta escala cuenta con 6 ítems (ítem ejemplo: «¿En su grupo existen métodos adecuados para la resolución de los conflictos?») ( $\bar{x}$ = 3.12; dt= 0.62;  $\alpha$ = 0.77).

Para evaluar las *tareas* se realizó un análisis de los puestos de trabajo de los miembros de los grupos analizados y se identificaron 10 tareas con las que se elaboró un cuestionario. Los ítems preguntaban: «¿Cuánto tiempo dedica usted a las siguientes tareas?». Con los resultados se realizó un análisis factorial (rotación Varimax) y se obtuvieron dos factores que agrupaban las *tareas directas* y *de vigilancia* y las *tareas cognitivas*. Las *tareas directas* y *de vigilancia* están vinculadas al proceso productivo, son de naturaleza simple y repetitiva como alimentar, descargar o introducir materiales en las máquinas (5 ítems, ejemplo: «¿Cuánto tiempo dedica a limpiar y ordenar sus máquinas y/o puesto de trabajo?»;  $\bar{x}$ = 2.95; dt= 1.02;  $\alpha$ = 0.79). Las *tareas cognitivas* requieren cierta preparación y formación y no están directamente relacionadas con el proceso productivo. Su naturaleza es más compleja que las anteriores, pues incluye tareas de inspección o medición (5 ítems, ejemplo: «¿Cuánto tiempo dedica a medir o inspeccionar piezas o materiales?»;  $\bar{x}$ = 2.74; dt= 0.93;  $\alpha$ = 0.76).

Además se introdujo una escala de *autonomía* y *el feed-back* que se elaboró a partir de los trabajos de Hackman y Oldham (1974) ( $\bar{x}$ = 3.25; dt= 0.61;  $\alpha$ = 0.72): el *feedback* consta de tres ítems (ítem ejemplo: «¿Su trabajo le da información acerca de lo que está realizando bien?») y la *autonomía* de otros tres (ítem ejemplo: «¿En qué medida su puesto le permite decidir por sí mismo el modo de hacer las tareas que tiene asignadas?»).

Por último, se consideraron dos variables resultado, *satisfacción laboral* y *eficacia grupal*, siguiendo la diferenciación de Hackman (1990) entre resultados grupales de mantenimiento del grupo y de consecución de objetivos. La escala de *satisfacción* se inspiró en la de Spector (1985) y consta de 8 ítems que preguntan

por el grado de satisfacción con diferentes aspectos del trabajo (ítem ejemplo: «¿Cuál es su grado de satisfacción con las relaciones con sus compañeros?») ( $\bar{x}$ = 3.64; dt= 3.64;  $\alpha$ = 0.78). Para medir la *eficacia grupal* se preguntó por el grado de consecución de los objetivos de eficiencia, calidad, seguridad y bajas o absentismo (4 ítems, ejemplo: «¿En qué medida su grupo de trabajo está consiguiendo los objetivos de calidad establecidos?») ( $\bar{x}$ = 3.17; dt= 0.76;  $\alpha$ = 0.77).

#### Análisis de datos

Para contrastar los objetivos del estudio se realizaron diferentes análisis de regresión múltiple jerárquico, uno por cada una de las variables dependientes consideradas, según se recomienda para determinar el efecto de interacción (por ejemplo, Cohen y Cohen, 1983). Las variables independientes se han introducido en las ecuaciones de regresión en diferentes pasos sucesivos, dejando el último paso para las interacciones (Jaccard, Turrisi y Wan, 1990).

#### Resultados

Siguiendo el objetivo de analizar la influencia del tamaño y la diversidad grupal sobre los procesos (cohesión grupal, manejo eficaz de los conflictos y normas grupales) y resultados grupales (satisfacción laboral y eficacia grupal) se realizaron análisis de regresión por pasos para cada una de las variables dependientes consideradas. Las variables relativas a la diversidad se transformaron de manera que a los grupos homogéneos se les asignó el valor 0 y a los heterogéneos 1.

Según los resultados de la primera ecuación de regresión (tabla 2), el modelo obtenido es significativo ( $F=3.56$ ;  $p\leq 0.01$ ) y el tamaño y la satisfacción laboral se relacionaron de forma inversa ( $\beta = -0.15$ ;  $p\leq 0.01$ ), sin embargo, la diversidad no se relacionó sig-

Tabla 2  
Resultados de la ecuación de regresión para explicar la satisfacción laboral y la eficacia grupal

	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
VD: Satisfacción laboral				
Paso 1				
Tamaño	-0.13**	7.17**	0.01	
Paso 2				
Diversidad funcional	0.09	3.56**	0.02	0.01
Diversidad social	-0.03			
Paso 3				
Tamaño × Diversidad funcional	0.71*	3.39**	0.04	0.01*
Tamaño × Diversidad social	0.22			
VD: Eficacia grupal				
Paso 1				
Tamaño	-0.04	0.92	0.01	
Paso 2				
Diversidad funcional	0.03	0.58	0.01	0.01
Diversidad social	-0.03			
Paso 3				
Tamaño × Diversidad funcional	0.41	1.39	0.02	0.01
Tamaño × Diversidad social	0.22			
p≤0.05 *; p≤0.01**				

nificativamente con la satisfacción. Respecto a la eficacia grupal (tabla 2), la ecuación no resultó significativa ( $F=0.58$ ;  $p>0.05$ ) ni tampoco ninguna de las variables consideradas.

Para probar la influencia de las variables grupales (tamaño y diversidad grupal) sobre los procesos se realizaron también diferentes análisis de regresión, uno para cada proceso estudiado (tabla 3).

Respecto a la cohesión grupal, el modelo no fue significativo ( $F=1.89$ ;  $p>0.05$ ) aunque la diversidad funcional se relacionó débil y positivamente con la cohesión ( $\beta=-0.11$ ;  $p\leq 0.05$ ).

En relación con las normas grupales, los resultados indicaron que el modelo es significativo ( $F=4.61$ ;  $p\leq 0.01$ ), de forma que el tamaño influye negativamente sobre las normas grupales ( $\beta=-0.14$ ;  $p\leq 0.01$ ), y la diversidad funcional positivamente ( $\beta=0.17$ ;  $p\leq 0.001$ ). Ambas variables explicaron el 34% de la varianza de las normas grupales.

Por último, al considerar como variable dependiente el manejo de conflictos, se observó que el tamaño se relacionaba negativamente ( $\beta=-0.12$ ;  $p\leq 0.05$ ), aunque el porcentaje de varianza explicada fue reducido.

En la tabla 2 se pueden ver los resultados de las modulaciones entre el tamaño y la diversidad para predecir los resultados grupales. Según los datos obtenidos la diversidad no moduló la relación entre el tamaño y la eficacia ( $F=1.39$ ;  $p>0.05$ ), sin embargo, para la satisfacción, el bloque de las interacciones fue significativo ( $F=3.39$ ;  $p\leq 0.01$ ) y también una interacción (tamaño  $\times$  diversidad funcional).

De la figura 1 se puede deducir que los empleados de grupos más grandes y con menos diversidad funcional mostraban menor satisfacción laboral, sin embargo, cuando la diversidad aumenta, se mostraron más satisfechos que aquellos de grupos más grandes.

Por último, en la tabla 4 aparecen los resultados de analizar la influencia del tamaño sobre las variables resultado, directa y modulada por el tipo de tareas. Respecto a la predicción de la satisfacción, se puede comprobar que las características de las tareas influyen directamente, tanto las tareas directas y de vigilancia ( $\beta=0.13$ ;  $p\leq 0.05$ ), como la autonomía y el feedback ( $\beta=0.56$ ;  $p\leq 0.001$ ), explicando un 34% de su varianza. Sin embargo, las características de las tareas no modularon la relación entre el tama-

ño y la satisfacción, ya que no apareció ninguna interacción significativa.

Se realizó el mismo análisis para la eficacia grupal (tabla 4) y se comprobó de nuevo que la autonomía y el feedback ( $\beta=0.55$ ;  $p\leq 0.001$ ) influyen directamente sobre la eficacia, explicando un

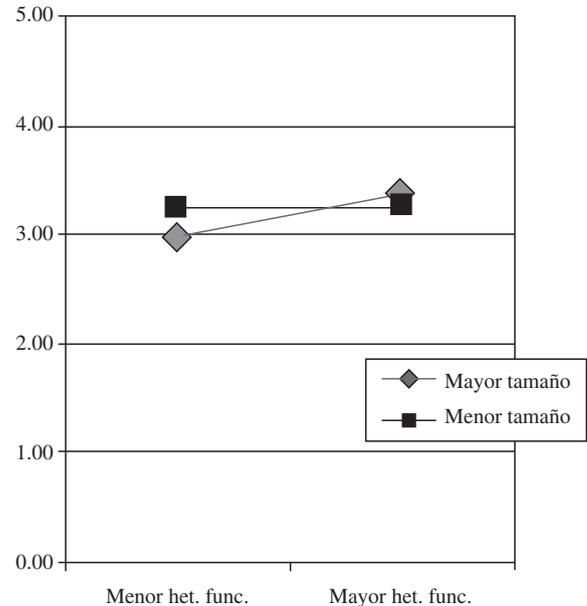


Figura 1. Representación gráfica de la interacción «tamaño  $\times$  diversidad funcional» para explicar la satisfacción laboral

	$\beta$	F	$R^2$
VD: Cohesión grupal			
Tamaño	-0.10		
Heter. funcional	0.11*		
Heter. social	0.02	1.89	0.01
VD: Normas grupales			
Tamaño	-0.14**		
Diversidad funcional	0.17***		
Diversidad social	0.03	4.61**	0.34
VD: Manejo eficaz de los conflictos			
Tamaño	-0.12*		
Diversidad funcional	0.07		
Diversidad social	-0.01	1.99	0.01

$p\leq 0.05$ \*;  $p\leq 0.01$ \*\*;  $p\leq 0.001$ \*\*\*

	$\beta$	F	$R^2$	$\Delta R^2$
VD: Satisfacción laboral				
Paso 1				
Tamaño	-0.13**	7.36**	0.01	
Paso 2				
Tareas directas y de vigilancia	0.13*			
Tareas cognitivas	-0.03			
Autonomía y feedback	0.56***	53.78***	0.36	0.34***
Paso 3				
Tareas directas $\times$ tamaño	0.24			
Tareas cognitivas $\times$ tamaño	0.06			
Autonomía y feedback $\times$ tamaño	-0.04	31.16***	0.37	0.01
VD: Eficacia grupal				
Paso 1				
Tamaño	0.01	1.68	0.01	
Paso 2				
Tareas directas y de vigilancia	0.05			
Tareas cognitivas	0.02			
Autonomía y feedback	0.55***	46.52***	0.33	0.33***
Paso 3				
Tareas directas $\times$ tamaño	0.38			
Tareas cognitivas $\times$ tamaño	-0.28			
Autonomía y feedback $\times$ tamaño	0.02	27.02***	0.33	0.01

$p\leq 0.05$  \*;  $p\leq 0.01$  \*\*;  $p\leq 0.001$  \*\*\*

33% de su varianza. Tampoco aquí ninguna de las interacciones propuestas resultó significativa, por lo que las características de las tareas consideradas no modulan la relación entre el tamaño del grupo y su eficacia.

#### Discusión y conclusiones

Este trabajo ha analizado el impacto del tamaño y la diversidad sobre los procesos y los resultados grupales en equipos pertenecientes a una empresa mexicana dedicada a la automoción. Dados los múltiples resultados al respecto y la sugerencia de la posibilidad de que influyan variables moduladoras, se ha analizado si esta influencia es directa, y también, si terceras variables pueden influir en su eficacia.

Respecto a las relaciones directas, y en línea con la bibliografía revisada, se esperaba que en los grupos más grandes y diversos, los procesos grupales se viesen afectados negativamente. Coincidiendo con esto la diversidad funcional (en nivel de estudios) se relaciona negativamente con la cohesión grupal y positivamente con las normas grupales. Este resultado se podría explicar desde la «perspectiva de la información y toma de decisiones» (Dreu y West, 2001), pues parece que el hecho de que exista más diversidad formativa lleva a sus miembros a estar más orientados a la tarea y a la consecución de los objetivos grupales.

La diversidad social, concretamente en edad, no está relacionada con ninguno de los procesos y los resultados grupales analizados. Se ha señalado que la diversidad demográfica es especialmente conflictiva si se debe a características nuevas o muy minoritarias (Austin, 2003), y puede que la edad no lo sea tanto, de ahí los resultados. En nuestro contexto, Briones y Taberno (2004) tampoco encuentran diferencias en la percepción de los procesos grupales entre grupos heterogéneos en edad. Sin embargo, la diversidad funcional, en estudios, mejora la cohesión y la cultura de orientación a la tarea de los miembros de los grupos. Esto coincidiría con los resultados de Bunderson y Sutcliffe (2002), quienes obtienen que, en los grupos más diversos funcionalmente, hay un mejor reparto de la información entre sus miembros.

Respecto al tamaño, se observa que los grupos más grandes están menos satisfechos y además muestran peores resultados en dos de los tres procesos analizados: las normas grupales y el manejo eficaz de los conflictos. Esto concuerda con los resultados de Poulton y West (1999) sobre los fallos en la comunicación y la coordinación en los grupos más grandes, y con Stewart y Barrick (2000), quienes obtienen que el tamaño del grupo reduce la satisfacción de sus miembros, pero aumenta su eficacia.

En nuestro caso, la ausencia de relación entre el tamaño del grupo y la eficacia puede deberse a que la empresa haya fijado correctamente el número de empleados que hacen falta para realizar las tareas asignadas, con lo que esta variable deja de ser relevante. No obstante, otros autores obtienen resultados similares, como refleja el meta-análisis de Gooding y Wagner (1985), quienes observan que el tamaño del grupo no tiene un efecto seguro y constante sobre su rendimiento, pues depende también de otros factores.

Siguiendo esta idea, de analizar los efectos moduladores (van Knippenberg y Schippers, 2007), se planteó que la diversidad grupal modularía la relación entre el tamaño y las variables dependientes. Coincidiendo con esto, se observa que los empleados de grupos más grandes y más homogéneos funcionalmente, es decir, respecto a su nivel de estudios, se muestran menos satisfechos, pero si la diversidad aumenta, lo hace también su grado de satisfacción.

Por último, siguiendo la investigación de Stewart (2006), se analizó si las características de las tareas modularían la relación entre el tamaño y las variables dependientes, de forma que los grupos más grandes tuvieran peores resultados al realizar tareas más complejas. Sin embargo, ninguna de las variables relacionadas con la tarea incluidas (tareas directas y de vigilancia, tareas cognitivas y autonomía y feedback) actúan como moduladoras ni para la satisfacción ni para la eficacia. Una posible explicación, siguiendo a Baron y Kenny (1986), es que no exista suficiente variabilidad para que las interacciones alcancen el nivel de significación mínimo. En relación a esto aclarar que las diez tareas analizadas alcanzan puntuaciones con valores medios.

Antes de finalizar señalar que una de las principales aportaciones de este trabajo es también una de sus limitaciones, a saber, las características de la muestra analizada y el trabajo que realizan. Creemos interesante haber podido contar con operarios en situaciones reales, olvidados muchas veces por la investigación. No obstante reconocemos que sería interesante contrastar nuestros resultados con muestras diferentes, más heterogéneas y que realicen tareas con mayores exigencias cognitivas (por ejemplo, Sánchez-Manzanares, Rico, Gil y San Martín, 2006). Por otra parte, la medida de diversidad utilizada debería completarse incorporando otros aspectos (diversidad en valores, en personalidad, etc.) y otras formas de operacionalización. Por último, habría que analizar con más detalle características de las tareas diferentes a las analizadas (Gracia, Caballer y Peiró, 2002) o aspectos clave como su grado de interdependencia (Rico, Cohen y Gil, 2006). Sería recomendable también corroborar nuestros resultados con análisis a nivel grupal (Aritzeta y Balluerka, 2006; Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007; Sánchez y Yurrebaso, 2009) ya que pueden aparecer datos interesantes y complementarios.

Desde una perspectiva aplicada, nuestros resultados permiten hacer una serie de recomendaciones prácticas. En primer lugar, hay que buscar cierta diversidad en el nivel y tipo de estudios de los miembros de los grupos, ya que, como se ha visto, esto influye positivamente en cómo se gestionan los conflictos y en su satisfacción con el trabajo. Además, si se quiere incrementar la satisfacción y, al mismo tiempo, mejorar los procesos grupales, se debe atender al número de miembros de los grupos pensando, que no haya una excesiva carga de trabajo, pero que a la vez, los procesos y resultados grupales no se vean perjudicados. Por último, las tareas deben tener un alto grado de autonomía y de feedback ya que esto aumenta la satisfacción de los empleados, independientemente de otros aspectos.

## Referencias

- Alonso, E., Palací, F.J., y Osca, A. (1993). Una tipología de la cultura organizacional en Centros de Salud de la Comunidad de Madrid. En L. Munduate y M. Barón (Eds.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 33-45). Madrid: Eudema.
- Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.
- Austin, J.R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878.
- Baltes, B.B., Dickson, M.W., Sherman, M.P., Bauer, C.C., y LaGanke, J. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Baron, R., y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(6), 1173-1182.
- Briones, E., y Taberner, C. (2004). Formación cooperativa en grupos heterogéneos. *Psicothema*, 17(3), 396-403.
- Bunderson, J.S., y Sutcliffe, K.M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Cohen, J., y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation-analysis for the behavioural sciences*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cummings, J. (2004). Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- De Dreu, C.K.W., y West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Gooding, R.Z., y Wagner, J.A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 462-481.
- Gracia, F.J., Caballer, A., y Peiró, J.M. (2002). Efectos de la presión temporal sobre la cohesión grupal en diferentes tipos de tareas y en diferentes canales de comunicación. *Psicothema*, 14(2), 434-439.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective team work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnostic of jobs and the evaluation of job redesign projects*. USA: National Technical Information Service.
- Hyatt, D.E., y Ruddy T.M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the Brech. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Jaccard, J., Turrisi, R., y Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park: CA: Sage.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., y Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kilmann, R.H., y Saxton, M.J. (1983). *The Kilmann-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Milliken, F., y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 204-433.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., y Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Poulton, B.C., y West, M.A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 13(1), 7-18.
- Rico, R., Cohen, S.G., y Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema*, 18(4), 743-749.
- Riordan, C.M., y Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358.
- Sánchez, J.C., y Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A., y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F., y San Martín, R. (2006). Memoria transactiva en equipos de toma de decisiones: implicaciones para la efectividad de equipo. *Psicothema*, 18(4), 750-756.
- Simons, T., Pelled, L.H., y Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Stewart, G.L., y Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Tajfel, H., y Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behaviour. En W.A.S. Worchel (Ed.): *Psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Triandis, H.C., y Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Valenti, M.A., y Rockett, T. (2008). The effects of demographic differences on forming intragroup relationships. *Small Group Research*, 39(2), 179-202.
- Van Knippenberg, D., y Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., y Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J., y O'Reilly, C.A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92.
- Webber, S.S., y Donahue, L.M. (2001). Impact of highly and less job related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- Williams, K., y O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behaviour*, 20, 77-140.
- Yubero, S., y Morales, J.F. (2006). La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema*, 18(3), 400-406.