



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 7, Núm. 20 (mayo – agosto del 2022).
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal

The role of the transformational leader in diverse teams and its effects on emerging variables to understand group performance

Jean Manuel Zamarripa Montes ¹ ; Miguel Ángel Vega Campos ² ; Aída Ortega Velázquez ³

Recibido: 1 de noviembre de 2021.

Aceptado: 9 de febrero de 2022.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

JEL: M54. Gestión laboral (formación de equipos, atribución de responsabilidades, diseño del puesto de trabajo, tareas y jerarquías, satisfacción en el trabajo).

M14. Cultura corporativa.

M12. Gestión de personal.

Resumen

Actualmente, la diversidad de equipos tiende a ser el modelo de unidad de trabajo común en las organizaciones, debido a la transculturalidad, la

globalización y la constante interacción de diversas generaciones de empleados en un mismo sistema. La gestión de un equipo diverso supone retos

¹ Jean Manuel Zamarripa Montes. Ingeniero Químico y Pasante de la Maestría en Dirección Empresarial por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Correo: a209354@alumnos.uaslp.mx

² Miguel Ángel Vega Campos. Licenciado en relaciones industriales. Maestro en Administración. Doctor en Administración. Experto en Administración Pública Federal, Estatal y Municipal de México. Profesor - Investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Miembro de la Red de Investigación en Administración y Gestión de las Organizaciones (RAGO) y de las Academias Latinoamericana y Mexicana de Ciencia Política (ALACIP y AMECIP). Correo: miguel.vega@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5576-863X>.

³ Aída Ortega Velázquez. Licenciada en Psicología, con Maestría en Recursos Humanos y Dirección de Empresas y Doctorado en Psicología de las Organizaciones y de Trabajo. Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración de Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Correo: aida.ortega@uaslp.mx. ORCID: 0000-0002-8555-5026.

importantes en el entorno organizacional. El líder es la figura que gestiona recursos y estados emergentes de un equipo para lograr resultados como: desempeño grupal. Derivado de este fenómeno, se realizó una revisión de la literatura para identificar elementos que interactúan entre el liderazgo transformacional y el desempeño de equipos de trabajo en las organizaciones. Se trata de un documento preponderantemente descriptivo y exploratorio, apoyado en revisión documental. Se llega a la conclusión que las organizaciones deberían conocer que entre el rol que juega el liderazgo transformacional y el desempeño de equipos de trabajo, donde intervienen factores como la diversidad de características de los miembros, el *engagement* grupal, la cohesión del equipo y si existen conflictos entre sus miembros; es decir, que entre mayor conocimiento exista de estas características, se podrán aplicar estrategias para incrementar la efectividad del liderazgo transformacional y el desempeño grupal resultante.

Palabras clave: liderazgo transformacional, equipos de trabajo, desempeño organizacional.

Abstract

Nowadays, team diversity tends to be the work unity's common model at organizations, thanks to transculturality, globalization and a constant interaction of different generations of employees at the same system. An accurate diverse team management involves important challenges at organizational environments. The leader is the figure who manages the resources and emerging states of a team to achieve results as: group performance. Derived from these phenomena, a literature review was carried out to identify elements that interact between transformational leadership and the group performance at organizations.

This is, predominantly, a descriptive and exploratory document, supported by documentary review. The conclusion reached is that organizations must know the role played between transformational leadership and group performance, where factors such as diversity of the members characteristics, group engagement, team cohesion and conflict among team members; In other words, the more knowledge there is of these characteristics, the better strategies can be applied to increase the effectiveness of transformational leadership and group performance.

Keywords: *transformational leadership, work teams, organizational performance.*

Introducción

Antecedentes

El motor de crecimiento de la economía en México, lo constituye la economía estadounidense, en la que existe un coeficiente de correlación entre el Producto Interno Bruto (PIB) de México y el PIB de Estados Unidos del 95.5%, por lo que es normal observar que el sector manufacturero mexicano se vea dominado por empresas extranjeras. Corporaciones estadounidenses, asiáticas y europeas buscaron obtener beneficios del entonces Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Romero, 2020). El ingreso de capital empresarial extranjero en el mercado mexicano trajo consigo la transculturalidad, que impactó notablemente en las ideologías laborales, cuya exigencia no es sino generar un preponderante desempeño.

Debido a su magnitud y número de empleados, las estructuras organizacionales de las empresas suelen conformarse por equipos de trabajo coordinados por un líder. Resulta indiscutible que hoy en día los equipos de

trabajo se conformen de miembros con diferentes características, entre las que podrían enmarcarse –por mencionar solo algunas–: la edad, el género, el estado socioeconómico, el grado académico e, incluso, la nacionalidad; lo anterior, como podrá inferirse, es lo que genera la diversidad en el equipo. No obstante, los estudios empíricos realizados en este campo han mostrado resultados opuestos (Jackson y Joshi, 2011). Por un lado, la diversidad potencia el desempeño mediante la gestión de un ambiente ideal para que se propicie la creatividad y generación de ideas (Zhang y Hou, 2012). En contra parte, Tajfel (2010) observó que la heterogeneidad en el equipo suscita conflictos que dificultan el desempeño organizacional. En la práctica, la diversidad de equipos de trabajo plantea retos específicos que, normalmente, producen resultados subóptimos. Aunque la diversidad en equipos motiva la sinergia organizacional, esta a su vez provoca dificultades resultantes de la coordinación, conflictos entre miembros y otras (Howirtz y Howirtz, 2007).

Uno de los elementos más importantes en un equipo de trabajo es la figura del líder. Entre el líder y los demás empleados se celebra un contrato psicológico implícito, en el que ambas partes establecen una serie de promesas y expectativas sobre la conducta y actitudes en el trabajo. A medida que estas se van satisfaciendo o corrompiendo se generan efectos psicosociales, tanto positivos (e.g. la satisfacción laboral), como negativos (e.g. la frustración e irritación); los cuales impactan en el desempeño laboral. Lo anterior evidencia la importancia de disponer de un líder con habilidades blandas para gestionar, mediar y cumplir con las promesas realizadas en este contrato (Peiro y Rodríguez, 2018). El papel del líder resulta fundamental en la subsistencia de las organizaciones, pues será este quien

guíe los esfuerzos del recurso humano y asigne los recursos materiales y financieros para el logro de sus objetivos (Rojero-Jiménez, *et al.*, 2019).

Vasta literatura refiere la relación líder-seguidor, postulando teorías como la de los rasgos, la del comportamiento y la situacional, que analizan el liderazgo de una manera unilateral basándolo en aspectos y cualidades que radican solo en la figura del líder (Cruz-Ortiz, *et al.*, 2013). Una de las teorías sobre liderazgo con mayor aceptación, en especial por sus buenos resultados en las organizaciones, es la del liderazgo transformacional. Esta funge como guía del equipo para alcanzar un objetivo compartido, mismo que generará compromiso hacia este, así como hacia la organización. El liderazgo transformacional es importante no solo por el efecto positivo en el capital psicológico y la motivación del empleado, si no también en el desempeño organizacional (Salanova, 2009).

Según Howirtz y Howirtz (2007), las variables resultantes de los equipos se subdividen en tres dominios estratégicos que se relacionan con la diversidad: la calidad del desempeño al evaluar de manera perceptual el rendimiento grupal; la magnitud de este medido de manera objetiva para la naturaleza del desempeño colectivo; y la integración social o cohesión en el grupo. La relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional se ve mediada por estados emergentes como son el *engagement* de los integrantes del grupo, que generan un incremento positivo en el clima laboral de la organización (Cruz-Ortiz, *et al.*, 2013) y la cohesión de equipo, que estimula la sinergia para lograr objetivos conjuntos (Black *et al.*, 2019).

Planteamiento del problema

Con apoyo en los antecedentes descritos en el apartado anterior de este documento, se puede observar que los estados emergentes facilitan de alguna forma las interacciones que se presentan entre los miembros del equipo para alcanzar resultados efectivos; por lo que se asume que el liderazgo transformacional puede gestionar los efectos de la diversidad en los equipos, pues busca el incremento de desempeño y limita el conflicto (Kim, 2017). Pero, ¿qué señala la literatura acerca del rol que cumple el líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes.

Objetivo del documento

A fin de disponer de mayor información sobre la temática que se aborda en este trabajo, el objetivo fue realizar una revisión de la literatura para identificar elementos que interactúan entre el liderazgo transformacional y el desempeño de equipos de trabajo en las organizaciones, con lo cual se busca dar respuesta a la interrogante formulada en el planteamiento del problema, que se incluye en el apartado inmediato anterior de este documento.

Marco teórico-conceptual

Comportamiento organizacional

En la actualidad, el entorno que se vive a nivel local, nacional e internacional, exige un alto desempeño de las organizaciones –ya sean públicas o privadas– para incrementar su competitividad. Un factor que impacta de manera positiva en las organizaciones es la implementación de diseños organizacionales a través de los cuales se promueve que el personal de la organización de que se trate se encuentre altamente motivado y, por ende, su desempeño incrementa, lo que redundará en que se entreguen productos y servicios de calidad. El fomentar el comportamiento organizacional

adecuado es uno de los medios para alcanzar niveles altos de eficacia y eficiencia. Este debe visualizarse con un enfoque integral que abarque la cultura, los procesos clave, el clima y la estructura de la organización, es decir, ver la totalidad de elementos del sistema (Molina-Sabando, *et al.*, 2016).

Grupos de trabajo en las organizaciones

El concepto de grupo se conforma como un elemento integral e inherente a la organización, este funge como puente entre los enfoques sociales e individuales tanto de la sociedad humana como de la organización. Se debe considerar que la naturaleza humana se define por la cultura y su contexto, de tal modo que estos tienen acción sobre el actuar de los individuos y su manera de conformar grupos. Una vez que el individuo es integrado al grupo, este actuará ejerciendo esta influencia sobre el resto de los integrantes, de manera que la relación individuo grupo será permanente (Romero, 2010). La interacción que tiene un individuo con otros trae consigo el sentimiento de comunidad, es decir, una cohesión, pertenencia, que lo hará sentirse parte de un conjunto. Por lo tanto, se genera una solidaridad entre los miembros del grupo y, en consecuencia, un sentido de identidad.

El uso de equipos de trabajo se ha vuelto una práctica habitual en las organizaciones de todo tipo, los términos “equipo de trabajo” y “grupo de trabajo” se pueden utilizar de manera indistinta (Luis, Martínez, *et al.*, 2004). Un equipo es una unidad social identificable, conformada de dos o más personas con múltiples características únicas. Entre estas se encuentran: la interacción social dinámica con interdependencias significativas, las metas compartidas y valoradas, una vida útil discreta, la experiencia distribuida y los roles y responsabilidades asignadas. De acuerdo con esta definición, es evidente que los equipos comparten

información y recursos de manera dinámica entre los miembros que los configuran, y estos coordinan sus actividades con el fin de lograr una de estas (Schmutz et

al., 2019). La tabla 1 muestra las características de los equipos de trabajo.

Tabla 1

Características típicas de un equipo de trabajo

- Se conforman normalmente de 5 a 15 miembros.
- Son parte formal y reconocida de una organización.
- Representan una desviación respecto al diseño jerárquico tradicional.
- Se forman de manera intencional.
- Tienen objetivos bien definidos.
- Se reúnen regularmente con distintos propósitos.
- Permiten compartir autoridad, responsabilidades mediante la participación y el compromiso.
- Participan en actividades que tienen específicamente asignadas.

Fuente: Bursic (1992).

De acuerdo con Kozlowski (2018), las interacciones de los miembros en los equipos de trabajo son dinámicas, emergentes y adaptativas, entre ellos y con el entorno, dicho de otro modo, los equipos son sistemas dinámicos complejos que existen en un contexto, se desarrollan a medida que los miembros interactúan, con el tiempo, evolucionan y se adaptan a medida que se cumplen con las demandas de la situación. En la Figura 1 se conjunta

el modelo heurístico entradas-proceso-salidas (EPS), con una dinámica cíclica. Dentro de esta estructura, los procesos del equipo o estados emergentes son los principales contribuyentes a los resultados, el modelo EPS sitúa los procesos del equipo como el medio por el cual los miembros del equipo combinan su cognición, motivación, afecto y comportamiento para lograr cierto grado de desempeño del equipo.

Figura 1

Estructura conceptual EPS del equipo



Fuente: Kozlowski y Ilgen (2006).

La estructura conceptual EPS propuesta por Kozlowski e Ilgen (2006), contempla los recursos de los miembros del equipo, los cuales se deben a las características intrínsecas a la persona como pueden ser sus características biodemográficas, hasta atributos más discretos como su personalidad, habilidades y talento. Se debe tener en cuenta que, a mayor diversidad en el equipo, mayor será la cantidad de recursos que se ingresen al sistema. En los equipos esta tiene posturas ambivalentes en el funcionamiento y resultados que se pueden obtener (Luis, *et al.*, 2004). Por contraste, entre los factores que dan forma al equipo se puede considerar al liderazgo como actor principal, ya que este es quien alineará las demandas al equipo y gestionará los recursos que existen para lograr cumplir con estas.

Liderazgo

El liderazgo como fenómeno social se halla presente en las expresiones grupales de la actividad humana y es un núcleo en la evolución de la sociedad humana, el desarrollo y la perdurabilidad de las organizaciones sociales. El líder es una figura que genera actitudes positivas, cuya labor hace que sea innecesario que exista un control permanente sobre los subordinados, empoderándolos con capacidades para alcanzar sus logros, corregir errores, colaborar y organizarse de manera dinámica y creativa. Dado que los líderes de equipo juegan un papel crucial en la vida laboral de los empleados, ciertos estilos de liderazgo pueden ser una condición clave para la gestión de los efectos negativos de los conflictos en los equipos (Du, *et al.*, 2021).

Por consiguiente, se puede decir que el liderazgo es un patrón de comportamiento cambiante y adaptable que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y coordinar actividades individuales y especializadas (Ramírez, 2013). El liderazgo ha sido estudiado desde diversas perspectivas tales como la economía, la administración empresarial, la psicología, la sociología, etc. A su vez se han desarrollado diferentes teorías que tratan de explicar la relación entre la figura del líder con el seguidor. Sin embargo, los enfoques clásicos del estudio del liderazgo son criticables, ya que la perspectiva tiende a ser unilateral y centrada en la figura de líder (Cruz-Ortiz, *et al.*, 2013).

Diversos autores han propuesto modelos para caracterizar y evaluar la figura del líder, generando una relación entre la identificación del individuo como líder y el proceso de liderazgo. Estos esfuerzos de entender cómo es el funcionamiento del papel del líder han hecho que se planteen diversos enfoques que se pueden agrupar en los modelos propuestos: teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teoría de la contingencia y teoría emergente (García-Solarte, 2015).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual un individuo genera conexiones con otros y en esta interacción se logra elevar la motivación de ambos (líder-seguidor), de esta manera el líder busca satisfacer las necesidades y motivaciones de sus seguidores por medio del soporte, tratando de que estos desarrollen su mayor potencial (Northouse, 2001). Un líder transformacional es una persona con la habilidad de articular una visión e inspirar a sus seguidores, siendo una manera de adquirir plenitud y desarrollo personal, y fungiendo como motivación para alcanzar los intereses

propios y la autosuperación. El líder transformacional también cuenta con la habilidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un clima organizacional orientado al cambio (Cruz-Ortiz, *et al.*, 2013).

Además, el líder transformacional conduce a los demás al logro de objetivos haciéndolos ver como un fin compartido, de esta forma se crea compromiso en el equipo de trabajo y la organización. Esto cobra relevancia para la organización debido a que es un recurso con el que se puede incrementar el capital psicológico de los empleados, así como maximizar los resultados saludables, tales como lo son la excelencia operativa o las relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2009).

El *Liderazgo Transformacional* se compone de cinco dimensiones: a) visión, siendo esta una perspectiva a futuro de los valores de la organización; b) comunicación inspiracional, mensajes positivos que construyen la motivación y la confianza; c) estimulación intelectual, impulsar empleados a pensar de manera creativa e innovadora; d) apoyo, se refiere a la preocupación del líder por sus empleados; e) reconocimiento personal, se refiere a recompensar el esfuerzo y logro de metas específicas (Rafferty y Griffin, 2004).

Copiosas investigaciones han demostrado la influencia del liderazgo transformacional en el bienestar de los miembros de los equipos, cuyo objetivo es describir los fenómenos como la influencia en la felicidad de los subordinados al crear bajo estrés psicológico (Arnold, 2017). De esta manera el liderazgo transformacional impacta de manera favorable los estados emergentes positivos y media estados negativos como es el conflicto (Martínez, *et al.*, 2020).

Diversidad en los equipos de trabajo

La diversidad del equipo contempla cualquier variante en los atributos de los miembros que lo conforman, como lo son los antecedentes demográficos, funcionales o académicos; sin embargo, también contempla atributos como la personalidad. Vale decir que, al hablar de diversidad, podemos hacerlo también de atributos estatales como pueden ser las emociones y lo referente a

la cognición; estos poseen un rango de maleabilidad y se definen de manera independiente al proceso del equipo y atributos considerados como rasgos, los cuales son intrínsecos al individuo. A su vez, existen atributos emergentes generados en el proceso del equipo (Van Knippenberg y Mell, 2016). En la tabla 2 se muestran las formas de diversidad y ejemplos de ella.

Tabla 2

Formas de diversidad

Forma de Diversidad	Definición	Ejemplo
Diversidad de Rasgos	Variación en las características estables de los miembros del equipo	Diversidad de género Diversidad de personalidad
Diversidad de Estados	Variación en las características maleables de los miembros definidas independientemente de los procesos y/o del equipo	Información distribuida Diversidad de preferencias
Diversidad Emergente	Variación en los procesos del equipo y estados psicológicos definidos en referencia al equipo	Diversidad de interacciones diádicas Diversidad de la cognición en equipo

Fuente: Van Knippenberg y Mell (2016).

Los atributos que estudian la diversidad a través de las formas de diversidad propuestas por Van Knippenberg y Mell (2016), expanden la perspectiva de esta en tres grandes grupos. La diferencia de las perspectivas de clasificación propuestas por Jackson, *et al.* (1995), quien divide los atributos en apreciables como aquellos relacionados con lo físico (género, raza, y edad) que, de acuerdo con lo mostrado en la tabla 1, caben dentro de la diversidad de rasgos, y por otro lado en atributos discretos, que son todo lo relacionado con la psique

(actitudes, valores y perspectivas), donde entran la diversidad de estados y la emergente. Siendo esta última una clasificación donde se analizan las interacciones del equipo. Por su lado, Pelled (1996) clasificó también de manera dual considerando los atributos visibles y aquellos que se relacionan con la realización de las tareas. De esta suerte, diversos autores clasifican la diversidad de manera dicotómica. Para tener mayor claridad se puede observar una comparativa de las calificaciones propuestas en la tabla 3.

Tabla 3

Clasificaciones de diversidad propuestas por algunos autores

Jackson, May, y Whitney, 1995	Pelled, 1996	Harrison, Price, y Bell, 1998	Milliken y Martins, 1996	Howirtz y Howirtz, 2007	Van Knippenberg y Mell, 2016
Atributos Apreciables	Nivel Visible	Superficial (Demográfico)	Diferencias Observables	Diversidad Biodemográfica	Diversidad de Rasgos
Atributos Discretos	Nivel Relacionado con el Trabajo	Profundo (Actitudinal)	Atributos bajo capas	Diversidad Relacionada a la Actividad	Diversidad de Estados Diversidad Emergente

Fuente: Elaboración propia.

La diversidad de rasgos incluye todos aquellos atributos explícitos (nivel superficial), como los demográficos y algunos atributos discretos (nivel profundo) intrínsecos a la persona, como la personalidad. En estos últimos también se pueden encontrar atributos relacionados con el contexto laboral, aquellos como la formación académica o su experiencia laboral. Los atributos discretos influyen a los estados emergentes positivos, a los procesos del equipo, el conflicto y el desempeño grupal (Driskell, *et al.*, 1987; Edwards, *et al.*, 2006; Hackman, 1987).

Los estados emergentes positivos de un equipo serán aquellas propiedades que varían en función al contexto, las entradas, los procesos y productos del equipo, también descritos como productos de experiencias de este. Estos contemplan los estados afecto-cognitivos, así como los motivacionales, algunos ejemplos de ellos son: la cohesión del equipo, la satisfacción, el compromiso, el *engagement* grupal, la identificación y la potencia. Los procesos de equipo positivos comprenden la colaboración, la comunicación, la cooperación y el intercambio de información, además de ayudar a los

demás (Marks *et al.*, 2001). Se puede observar que dentro los procesos de equipo positivos de este se contemplan algunas de las dimensiones que conforman la variable de liderazgo transformacional.

Al hablar de diversidad, la discusión recae en la disyuntiva de si la homogeneidad o la heterogeneidad, impactarán de manera positiva el desempeño del equipo. De acuerdo con la revisión de la literatura realizada, diversos autores están de acuerdo en que contar con un equipo diverso impacta de manera positiva el desempeño, puesto que cada miembro aportará al equipo atributos únicos (Cox y Blake, 1991; Hambrick, *et al.*, 1996). Esta heterogeneidad promueve la creatividad, innovación, la resolución de problemas y por los tanto, los resultados de equipo. Sin embargo, otros autores han analizado que al tener un equipo homogéneo existe una sinergia entre los miembros del equipo que facilita la interacción entre ellos, y por lo tanto se incrementa la cohesión del equipo y por medio de ella el desempeño (Jackson, *et al.*, 1995; Milliken y Martins, 1996).

Es necesario detallar ambas perspectivas: la negativa relacionada con la categorización social, en otros

términos, aquella que se sustenta en el paradigma de la atracción-similitud de los miembros y la positiva relacionada con el enfoque orientado a la información y toma de decisiones (Van Knippenberg *et al.*, 2004; Williams y O'Reilly, 1998).

De acuerdo con la perspectiva de la categorización social, se predice que las personas que desarrollan una atracción entre sí debido a sus similitudes les resulta más sencillo llevarse bien y crear nexos sociales. Esta perspectiva es considerada “pesimista” debido a que se espera que cuando existan diferencias, estas tengan efecto negativo en los procesos resultados (Byrne, 1971; Horwitz y Horwitz, 2007; Mannix y Neale, 2005; Tajfel y Turner, 1986; Webber y Donahue, 2001; Williams y O'Reilly, 1998). De acuerdo con lo anterior, se puede interpretar que la diversidad de nivel profundo conduce a problemas proceso derivados de las diferencias entre los miembros y al no poder efectuar los procesos de manera óptima, se obtiene un bajo desempeño grupal. La perspectiva de la categorización social predice que los equipos diversos serán menos productivos que los equipos homogéneos porque estos comparten atributos similares y trabajan juntos de manera más fluida (Triana *et al.*, 2021).

Ahora bien, la perspectiva con enfoque orientado a la información y toma de decisiones predice que en un equipo diverso se conducirá a un proceso altamente productivos debido a que la información recibida de diferentes perspectivas enriquecerá el análisis de las opciones (Gruenfeld, *et al.*, 1996; Phillips, *et al.*, 2004). Si bien la diversidad en los equipos puede derivar en

desafíos para el procesamiento de la cantidad de información obtenida, los desafíos de administrar un equipo diverso, no obstante, se verán eclipsados por las decisiones más pensadas (Triana *et al.*, 2021).

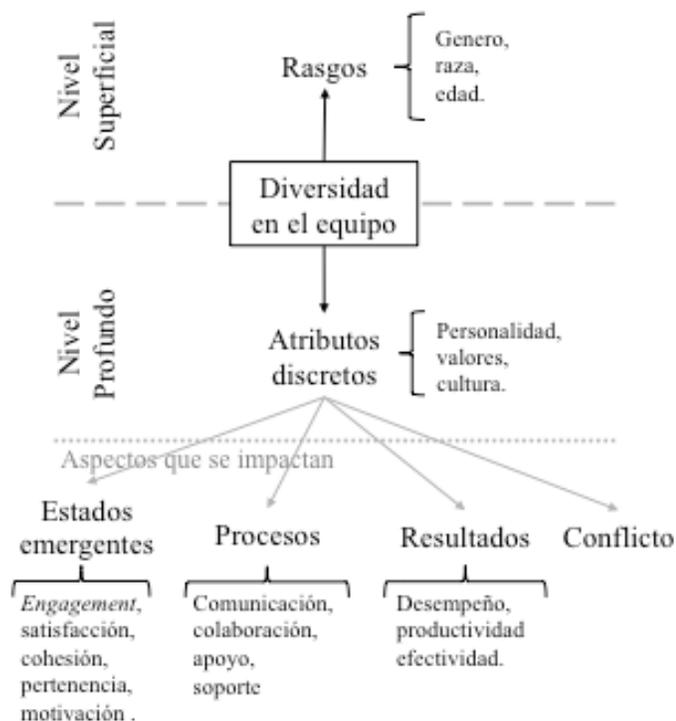
A fin de crear sinergia entre ambas perspectivas, y poder así describir los efectos de la diversidad en el desempeño, los investigadores han tratado de enfocarse de manera objetiva en la diversidad del equipo, estudiando así solamente el impacto de la diversidad e investigando el efecto tanto positivo, como negativo de las actitudes de los miembros del equipo, al aceptar la condición de diversidad en el respectivo (Lauring y Selmer, 2013).

La atracción mutua entre los miembros puede lograr que los procesos del equipo sean más eficientes, como la comunicación y la colaboración (Van Knippenberg, *et al.*, 2004). Sin embargo, en un equipo siempre existe la posibilidad de que surjan conflictos que afecten negativamente las relaciones entre los miembros del equipo, perjudicando tanto los estados emergentes, como los procesos y resultados de este (Barsade, *et al.*, 2000; Harrison *et al.*, 2002; Mohammed y Angell, 2003; Wageman y Gordon, 2005).

Ante dos perspectivas que aparentemente se contraponen, es importante entender las dimensiones de la diversidad del equipo, debido a que es aquí donde se halla la clave para lograr la gestión de éstas y potenciar el desempeño. Para hacer más sencillo su entendimiento se muestra la figura 2.

Figura 2

Diversidad del equipo



Fuente: Elaboración propia.

Cohesión de grupo

La cohesión de un equipo se da cuando existen esfuerzos actuando sobre los miembros y que den resultado en atracción y deseo de mantenerse como parte del equipo (Hogg y Hains, 1996). Entre los esfuerzos que conforman la cohesión de un equipo, se sugiere que la calidad en la relación entre líder-seguidor, impacta en la relación que existe entre los miembros del grupo, debido que una relación de mala calidad entre estas figuras genera barreras por parte del seguidor al interrelacionarse (Chianiara y Beintein, 2018).

De acuerdo con la literatura, también existe una relación entre la cohesión del equipo y su desempeño grupal, normalmente positiva. Aquellos equipos que tienen mayor cohesión se desempeñan mejor que aquellos que tienen un nivel bajo de cohesión (Evans y Dion, 2012). Se han estudiado antecedentes en la literatura para dar con la variable de cohesión de equipo, de los cuales se han explorado temas como el manejo de conflicto, el aprendizaje de este, la proactividad individual de los miembros y el desempeño grupal (Black *et al.*, 2019).

Entre los efectos positivos que genera la cohesión del equipo, la literatura menciona algunos como una alineación fuerte y la fácil adherencia a los propósitos corporativos, mayor satisfacción en el equipo, mejora en la comunicación interna, una significativa participación por parte de los miembros, mayor presencia social, mejora en procesos como coordinación, soporte y esfuerzo en el equipo (Cartwright y Zander, 1968; Hoegl y Gemuenden, 2001; Karau y Williams, 1997; Tekleab *et al.*, 2009; Smith *et al.*, 1994; Yoo y Alavi, 2001;). Como se puede observar, los resultados positivos derivados de la cohesión del equipo están tanto enfocados a la tarea, como al impacto del estado afecto-cognitivo de los miembros del equipo.

Sin embargo, existen estudios que han descrito un efecto negativo de la cohesión del equipo, como es el caso del estudio realizado por Wise (2013), donde constató que si en un equipo, y debido a su cohesión, los miembros se hallan implicados de manera social entre ellos, se puede generar un conflicto a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales, reduciendo así su desempeño. De este modo, es interesante indagar qué tipo factores median esta variable a fin de mantener

resultados positivos. La cohesión del equipo mejora cuando sus miembros encuentran armonía al trabajar como un equipo, cuando se agradan entre ellos, se respetan unos a otros y encuentran el sentido de pertenencia como un resultado atractivo (Hoegl y Gemuenden, 2001).

De acuerdo con los resultados mostrados en el estudio de Black *et al.* (2019), aquellos equipos con una mayor cohesión perciben una contribución positiva por parte de los miembros, logrando así una sinergia al trabajar en equipo y un mayor desempeño grupal. Los miembros que desarrollan cohesión del equipo dedican más tiempo a la preparación de sus tareas, por lo tanto, las realizan con una mayor calidad. A su vez, otros de los resultados mostrados por estudios de equipos altamente cohesivos, muestran que los miembros del equipo mantienen estados mentales positivos que fomentan la participación en interacciones con los otros miembros del equipo, creando un ambiente prosocial que favorece el alcance de objetivos conjuntos (Chianiara y Beintein, 2018).

Engagement grupal

El *engagement* es un estado mental positivo y satisfactorio que se relaciona al trabajo, más que un estado momentáneo o efímero, es un estado afecto-cognitivo persistente que influye en el trabajador. Es decir, es el compromiso que sienten los empleados con la organización, es la pasión que sienten por hacer lo que hacen, mostrar entusiasmo, sentir orgullo por ser parte de la organización y por los resultados obtenidos (Schaufeli, *et al.*, 2001). El *engagement* se caracteriza por tres dimensiones: a) vigor, sucede cuando a pesar de las vicisitudes del trabajo el empleado mantiene un nivel alto de energía y resistencia mental; b) dedicación, es estar fuertemente en el trabajo, junto con la manifestación de sentimientos como entusiasmo, inspiración, orgullo o reto; y c) absorción; que será la

capacidad para abstraerse en el trabajo, a través de una concentración plena, sentir que el tiempo pasa volando (Cruz-Ortiz, *et al.*, 2013).

Los miembros de un equipo con alto *engagement* contarán con comportamientos favorecedores del clima organizacional, como expresiones cargadas de emociones, que los demás miembros del equipo valorarán y fomentarán el estado emergente de este (Bakker *et al.*, 2006). Es decir, un empleado vigoroso hace frente a las dificultades, por lo tanto, buscará motivar a sus compañeros para alcanzar el objetivo. Por su lado, un empleado dedicado siente apego a la tarea que realiza, contemplando que, si es un equipo, la tarea es compartida. Esta propensión se genera de manera sistémica por el mismo equipo. Además, un empleado absorto en la tarea aporta enfoque y concentración al equipo, permeando en sus compañeros para lograr el objetivo. Teniendo en cuenta que el *engagement* es un estado mental afecto-cognitivo, se puede presuponer que el mecanismo de contagio en los miembros del equipo sucede basado en los principios de la teoría de contagio emocional (Torrente, *et al.*, 2013).

La teoría del contagio emocional postula que las emociones pueden transmitirse de una persona a otra, esto debido a la capacidad de los individuos de empatizar con las experiencias de los demás (Barsade, 2002). Dentro de un equipo se puede llegar a la convergencia emocional entre los miembros de este; sin embargo, dependerá de factores como cantidad de interacciones dadas entre ellos, ya que si esta es pobre se debilitará el proceso de contagio emocional (Bakker *et al.*, 2009). De esta manera, facilitar el estado grupal del *engagement* dependerá de otros estados emergentes del equipo como es la cohesión.

El *engagement* se correlaciona positivamente con otras variables, como las relaciones de intercambio entre

líder-seguidor y los comportamientos innovadores de los miembros del equipo. Un empleado con alto nivel de *engagement* tiende a sentirse más valioso, pues encuentra el significado en su trabajo; por lo tanto, alcanzar la meta le generará una sensación de logro (Erdogan y Bauer, 2014; Jung y Yoon, 2018; Du, *et al.*, 2021).

Conflicto

En los equipos de trabajo los empleados integran talentos, energía y habilidades y esta capacidad colectiva de innovar se vuelve mayor que la suma de aportes individuales (Chen *et al.*, 2007, p. 239). Los miembros del equipo se diferencian entre sí en diferentes niveles de diversidad, y a medida que las organizaciones se diversifican cada vez más, surgen nuevos desafíos para la gestión eficaz del equipo. Mientras que se supone que la diversidad mejora la innovación de los equipos, una amplia evidencia ha demostrado que los conflictos sobre la diversidad también obstaculizan la creatividad de los equipos (Argote y McGrath, 1993; De Dreu y West, 2001; Jackson y Joshi, 2011; Du, *et al.*, 2021).

El conflicto es un estado del equipo que surge a la falta de armonía interpersonal y el antagonismo entre miembros debido a las incompatibilidades de estos (Jehn, 1995; Simons y Peterson, 2000). De acuerdo con la literatura, el conflicto se reduce a medida que la influencia del liderazgo interacciona con el equipo (Pierce y Newstrom, 2003; Hoch y Dulebohn, 2013; Mathieu, *et al.*, 2015). La teoría del conflicto de poder sugiere que los comportamientos competitivos a menudo siguen tales cambios de influencia cuando los miembros intentan mantener su liderazgo y posición de influencia valorada en relación con otros en el equipo (Greer, 2014; Tarakci, *et al.*, 2016 Sinha, *et al.*, 2021).

De acuerdo con Jehn (1995), pueden existir dos tipos de conflictos: el conflicto de relación surge a raíz de

incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo, lo que generará tensión, animosidad y molestia entre los miembros de un grupo; por otra parte, el conflicto de tareas surge cuando hay desacuerdos entre los miembros del grupo sobre el contenido de las tareas que se realizan en equipo, incluidas las diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones.

Pelled (1996) describió tres formas en las que el conflicto de relación afecta el desempeño del grupo. Se relaciona con un procesamiento cognitivo limitado que reduce la capacidad de los miembros del grupo para evaluar la nueva información proporcionada por otros miembros, el conflicto interpersonal hace que los miembros sean menos receptivos a las ideas de otros miembros del grupo, finalmente, el tiempo y la energía que se deben dedicar a trabajar en la tarea se utilizan para discutir, resolver o ignorar los conflictos.

Desempeño grupal

El desempeño grupal es una variable multidimensional que abarca distintas medidas, como pueden ser la producción de manera cuantitativa, así como métricos cualitativos de los resultados y la cohesión del equipo. Existe una oportunidad de ahondar en el estudio de variables que vinculen los objetivos estratégicos con el desempeño grupal; sin embargo, día a día esto cobra interés en las investigaciones recientes (Howirtz y Howirtz, 2007).

El desempeño radica en el valor agregado que se le puede dar a una organización a través de los comportamientos de un individuo o grupo de trabajo y este impacta de manera directa e indirecta en los objetivos de la organización (Borman y Motowidlo, 1997), y a pesar de que no existe un consenso entre los autores sobre los factores que involucran dicha variable, se puede estudiar a través de dos dimensiones: a) intra-rol, todas las actividades que contribuyen de manera

directa o indirecta a la base técnica de la organización; y b) extra-rol, aquellas actividades que no necesariamente forman parte de las actividades laborales y los empleados toman de manera voluntaria. Para ambas dimensiones el empleado busca completarlas con éxito mediante un esfuerzo extra (Goodman y Svyantek, 1999).

El desempeño grupal está influenciado de manera cercana con los procesos del equipo, como la comunicación, la toma de decisiones, la coordinación, entre otros. Sin embargo, también se ve permeado por las demandas, como la complejidad de la tarea, el tiempo de entrega, entre otras (Kozlowski, 2018).

Una manera objetiva de medir el desempeño grupal es mediante los indicadores de desempeño operativos de la empresa donde se realice el estudio, esto a fin de mitigar el sesgo perceptual de los miembros del equipo. Como ejemplo se tiene la investigación de Sinha, *et al.*, (2021), donde se usaron informes de desempeño del proyecto oficial del coordinador del curso para medir el rendimiento del equipo y se buscó que todos los equipos fueran calificados con los mismos criterios de desempeño.

Metodología

El diseño de investigación de este trabajo fue de tipo cualitativo. Para tal efecto se utilizó una metodología de carácter documental, específicamente el estado del arte, el cual busca la comprensión e interpretación actual de un fenómeno. En este sentido, señala Molina (2005, p. 73) que “el estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica”.

Para la búsqueda de información que permitió construir el trabajo que aquí se presenta, se consideró

que los documentos a revisar incluyeran en su título o contenido, alguna de las palabras clave como: liderazgo transformacional, equipos, de trabajo, grupos de trabajo, desempeño organizacional, diversidad, o alguna otra relacionada con estos términos. La información se obtuvo de diferentes bases de datos como Google Scholar, Redalyc, Dialnet, entre otras.

Vale la pena señalar que el trabajo es de carácter preponderantemente descriptivo y exploratorio, mismo que se espera sienta bases para otros estudios de mayor profundidad, tomando en consideración la temática u objeto de estudio que se trató en este documento.

Revisión y análisis de resultados

La integración de equipos o grupos de trabajo en la organización resulta ser una actividad que no debe tomarse a la ligera, si es que realmente se busca alcanzar una mayor efectividad de los miembros de dichos equipos, en pro de objetivos previamente establecidos por la organización de que se trate. De la información recopilada, se puede entender que en todo equipo o grupo de trabajo, la diversidad de equipo es una variable intrínseca, en especial si ahondamos en el nivel profundo de la diversidad, ya que cada miembro cuenta con cualidades propias como su personalidad, opinión y perspectiva hacia lo que sucede en el equipo. Ante este panorama, resulta sumamente pertinente el hecho de encontrar un modelo que permita estudiar las interacciones que existen dentro de un equipo diverso, lo cual en la actualidad ha venido a cobrar un alto interés, tomando en consideración que las organizaciones lo que buscan es la obtención de mejores resultados de los equipos o grupos de trabajo.

Como se mencionó en el desarrollo teórico-conceptual de este documento, la unidad de trabajo denominada equipo o grupo, normalmente se conforma de una figura

de liderazgo y sus respectivos subordinados, de ahí el interés de plantear que esta figura de liderazgo influye en la sinergia de los miembros del equipo, con el fin de mitigar los efectos negativos de la diversidad y potenciar aquellos que generan resultados, como el desempeño grupal. El liderazgo transformacional en un equipo funge como gestor de procesos (soporte, apoyo, comunicación) y a su vez regula el clima organizacional, mediante dimensiones como el reconocimiento personal, estimulación intelectual de los miembros y visión, estos últimos impactan de esta manera estados emergentes como son la cohesión del equipo y el *engagement* grupal.

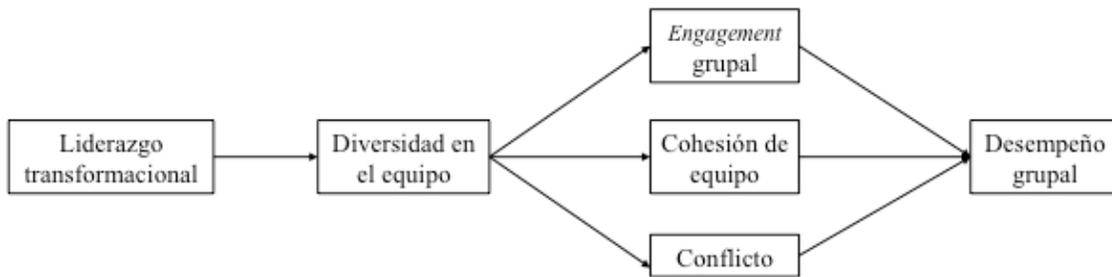
Cruz-Ortiz, *et al.* (2013) han estudiado un modelo en el que analizan la correlación del liderazgo transformacional, con el desempeño grupal como resultado, teniendo como mediador un estado emergente (*engagement*) y ratifican que el liderazgo transformacional conlleva a que exista un mayor desempeño del equipo de trabajo, esto analizado desde

una perspectiva perceptual de los miembros de equipo. Es interesante contraponer que, en el estudio de Kim (2017), se postula que el liderazgo transformacional puede gestionar los efectos de la diversidad del equipo mediante su unificación, para la cual en esta propuesta contemplamos los estados emergentes *engagement* grupal; es decir, el compromiso con el equipo y efecto en el estado de bienestar de los miembros, la cohesión del equipo, como la atracción mutua entre los miembros de este y el sentido de pertenencia generado.

Es así como el liderazgo transformacional puede gestionar la diversidad del equipo mediante sus procesos positivos, que a su vez potenciarán los estados emergentes (cohesión, *engagement*) y restringirán estados negativos como el conflicto, para así incrementar los resultados del equipo observados en el desempeño grupal. Con base en lo anterior, en la Figura 3 se muestra un constructo en el que se destacan los principales elementos que interactúan entre el liderazgo transformacional y el desempeño grupal.

Figura 3

Constructo sobre liderazgo transformacional *versus* desempeño grupal



Fuente: Elaboración propia.

El constructo que se presenta en la Figura 3 busca describir las interacciones que se presentan en un equipo diverso, pues se propone verlo desde una perspectiva multinivel; vale decir, un enfoque de análisis de

liderazgo transformacional del equipo hacia su supervisor, líder o jefe, y por su contraparte. Una evaluación del desempeño desde esta figura hacia el equipo, pretende que el desempeño no solo se mida de

manera perceptual mediante un instrumento como la escala propuesta por Goodman y Svyantek, (1999), sino que también se coteje contra datos duros de los indicadores de desempeño del equipo dentro de la empresa, como podrían ser las ventas, la productividad, los defectos (indicador inverso), los tiempos de entrega, entre otros; por lo que de esta manera, se puede tener una descripción más fidedigna del impacto que puede tener el liderazgo transformacional en el desempeño grupal dentro de cualquier organización.

Conclusiones

Derivado de la revisión y análisis de la literatura consultada para la construcción de este documento, se puede concluir que no existe una fórmula única en la que las diferentes organizaciones se puedan apoyar para la integración o constitución de equipos de trabajo efectivos, ya que entran en juego no solo la diversidad de características de los individuos de cada organización, sino también otros factores del entorno interno y externo de las propias organizaciones.

Tal como se indicó en la parte teórico conceptual del trabajo, en la integración y desempeño de los equipos de trabajo interactúan una serie de variables, entre las que se pueden señalar: el comportamiento organizacional, el liderazgo, la diversidad, la cohesión de grupo, el *engagement* grupal, el nivel de conflicto, el nivel de desempeño, entre otras.

Ante la situación antes descrita, el líder transformacional juega un papel sumamente pertinente en la búsqueda de mayor efectividad en el desempeño de los equipos de trabajo en la organización. Sin embargo, dicho líder debe ser capaz de atender cuestiones como las siguientes (Rafferty y Griffin, 2004): a) tener una visión que considere una perspectiva a futuro de los valores de la organización de que se trate, b) ser sumamente hábil para desarrollar procesos de

comunicación inspiracional, c) ser capaz de estimular a los miembros del equipo o grupo para desarrollar niveles de creatividad e innovación, d) preocupación genuina por los empleados de la organización, y e) que reconozca el esfuerzo y logro de las metas, tanto en lo individual, como en lo grupal.

Otro aspecto que resulta importante mencionar como parte de las conclusiones del trabajo, es el que tiene que ver con los niveles de diversidad de los miembros de un equipo de trabajo y que todo líder debe detectar para lograr mayor efectividad de los mismos. En este sentido, se tiene un nivel superficial y otro profundo. En el nivel superficial se ubican características de los empleados de la organización, como son: género, edad, raza, etc. Por lo que se refiere al nivel profundo, están algunos atributos como: personalidad, valores, cultura, entre otros. No obstante se debe tener en consideración que también existen otros aspectos que impactan en la diversidad del equipo, como son: estados emergentes (*engagement*, satisfacción, cohesión, pertenencia, motivación, etcétera), procesos (colaboración, apoyo, soporte), resultados (desempeño, productividad, efectividad), y conflicto.

Como el lector podrá constatar, este trabajo tuvo como propósito describir las interrelaciones que existen entre el líder de un equipo y sus integrantes, siempre y cuando estos posean características heterogéneas, para lograr así una aproximación más ajustada a la realidad y efectividad de los equipos de trabajo. Esta cuestión se fundamentó con las aportaciones y hallazgos de diferentes investigadores sobre el tema abordado.

Se puede concluir también que, modelar las diferentes interacciones que se indican en este trabajo, puede servir como base para llevar a la práctica estudios cuantitativos y cualitativos que validen el comportamiento de las variables involucradas y, de esta manera, dotar de

habilidades apropiadas al líder para la gestión óptima del talento humano.

En definitiva, buscar el logro de resultados mediante la gestión de variables propias de la psicología organizacional –o de otras disciplinas que puedan abonar contribuciones sobre la temática tratada– contribuye a la creación de afables ambientes de trabajo, manifestados a través del resultado de atmósferas positivas para los empleados; puesto que, en el ámbito organizacional, el capital psicológico es y será un tema de interés imperioso.

Por lo tanto, se espera que este trabajo permita abrir brecha para la realización de estudios de mayor profundidad, ya que la temática tratada resulta muy pertinente para el efectivo desempeño de los equipos o grupos de trabajo, en cualquier tipo de organización –ya sea pública o privada–.

Referencias

- Argote, L. y McGrath, J. (1993). Group processes in organizations. En Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8. John Wiley y Sons, New York, 333–389.
- Arnold, K. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3). 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Bakker, A., y Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562–1571
- Bakker, A., Van Emmerik, H., y Euwema, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S., Ward, A., Turner, J., y Sonnenfeld, J. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-36.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., y Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100–119. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2018-0005>
- Borman, W., y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cartwright, D., y Zander, A. (1968). *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper and Row, New York, NY.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D., y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>

- Chiniara, M., y Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Cox, T., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 25, 13–32.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el Engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- De Dreu, C., y West, M. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201.
- Driskell, J., Hogan, R., y Salas, E. (1987). Personality and group performance. *Group processes and intergroup relations. Review of personality and social psychology*, 9, 91-112.
- Du, J., Ma, E., y Lin, X. (2021). When diversity leads to divided teams: A multi-level moderated mediation model of team faultlines and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102818>
- Edwards, B., Day, E., Arthur, W., y Bell, S. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 727-36.
- Erdogan, B., y Bauer, T. (2014). Leader-member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 407–434.
- Evans, C., y Dion, K. (2012). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690–701. <https://doi.org/10.1177/1046496412468074>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García-Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes Del CENES*, 34(59), 155–184. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>
- Goodman, S., y Svyantek, D. (1999). Person-environment fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.
- Greer, L. (2014). Power in teams: Effects of team power structures on team conflict and team outcomes. En O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy, y K. A. Jehn (Eds.), *Handbook of conflict management research*, 93–108. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gruenfeld, D., Mannix, E., Williams, K., y Neale, M. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. En Lorsch, J. (ed.) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 315-42.

- Hambrick, D., Cho, T., y Chen, M. (1996) The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Harrison, D., Price, K., y Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harrison, D., Price, K., Gavin, J., y Florey, A. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-45.
- Hoch, J., y Dulebohn, J. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>
- Hoegl, M., y Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Hogg, M., y Hains, S. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 295-309.
- Horwitz, S., y Horwitz, I. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Jackson, S., y Joshi, A. (2011). Work team diversity. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 651-686. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jackson, S., May, K., y Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. En R. A. Guzzo, E. Salas, y Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jung, H., y Yoon, H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: the mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Karau, S., y Williams, K. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1(2), 156-168.
- Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(8), 1255-1269. <https://doi.org/10.2224/sbp.6325>

- Kozlowski, S. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kozlowski, S., y Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Lauring, J., y Selmer, J. (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31, 124–136. <https://doi.org/bsv5>
- Mannix, E., y Neale, M. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Marks, M., Mathieu, J., y Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of positive team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-76.
- Martínez, A., L. M., Pérez, M., y Vela, M. (2004). La diversidad en los equipos de trabajo: estudio de sus efectos y factores moderadores. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, (62), 133-154. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7210>
- Martínez, I. M., Salanova, M., y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mathieu, J., Kukenberger, M., D'Innocenzo, L., y Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713–734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
- Milliken, F., y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mohammed, S., y Angell, L. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34, 651- 77.
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, Í., y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 498–510. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Molina, N. P. (2005). Herramientas para investigar ¿Qué es el estado del arte? *Revista Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, No. 5, 73-75.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 26(1), 68-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>

- Pelled, L. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Phillips, K., Mannix, E., Neale, M., y Gruenfeld, D. (2004). Diverse groups and information sharing: The effect of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 497–510.
- Pierce, J., y Newstrom, J. (2003). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessment and applications*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Rafferty, A., y Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5–11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J., y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Romero, D. (2010). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27–38. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.3103>
- Romero, J. (2020). Los retos de la economía mexicana: comercio, inversión extranjera, industria nacional y cambio tecnológico. *Journal of Economic Literature*, 17(51), 404–417. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2020.51.576>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. *Psicología Positiva Aplicada*, 403–428. http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones_saludables.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2001). The measurement of Engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/1015630930326>
- Schmutz, J., Meier, L., y Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 9(9). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>
- Simons, T., y Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sinha, T., y Kapur, M. (2021). When Problem Solving Followed by Instruction Works: Evidence for Productive Failure. *Review of Educational Research*, 91(5), 761–798. <https://doi.org/10.3102/00346543211019105>
- Smith, K., Smith, K., Sims, H., O'Bannon, D., Scully, J., y Olian, J. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.
- Tajfel, H. (2010). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Tajfel, H., y Turner, J. (1986). The social identity of intergroup behavior. En Worchel, S. y Austin, W. (Eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall, 7-24.
- Tarakci, M., Greer, L., y Groenen, P. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415–429. <https://doi.org/10.1037/apl0000056>
- Tekleab, A., Quigley, N., y Tesluk, P. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Torrente, P., Salanova, M., y Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 153–159. <https://doi.org/10.5093/tr2013a21>
- Triana, M., Kim, K., Byun, S., Delgado, D., y Arthur, W. (2021). The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12670>
- Van Knippenberg, D., y Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135–145. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., y Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-22.
- Wageman, R., y Gordon, F. (2005). As the twig is bent: How group values shape emergent task interdependence in groups. *Organization Science*, 16, 687-700.
- Webber, S., y Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-62.
- Williams, K., y O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wise, S. (2013). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32, 703-711.
- Yoo, Y., y Alavi, M. (2001). Media and group cohesion: relative influences on social presence, task participation, and group consensus. *MISQuarterly*, 25(3), 371-390.
- Zhang, Y., y Hou, L. (2012). The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations*, 65, 1487–1508. <https://doi.org/bsv8>