

MODELO EXPLICATIVO DE LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

EL EFECTO MODERADOR DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS¹

**Martín Alcázar, Fernando
Romero Fernández, Pedro Miguel
Sánchez Gardey, Gonzalo**
Universidad de Cádiz

RESUMEN

La transformación de las sociedades actuales dibuja organizaciones que se caracterizan más que nunca por la diversidad de su fuerza de trabajo. Bajo esta nueva circunstancia, los modelos explicativos de la dirección estratégica de los recursos humanos deben ser reconsiderados, deshaciendo la asunción clásica de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. Con esta intención, el artículo define la diversidad como un constructo multidimensional, y explica sus efectos sobre las organizaciones a través de la consideración de la *dinámica de grupos* como una variable que media la relación diversidad-desempeño. Sobre esta base, el artículo estudia el papel desempeñado por las estrategias de recursos humanos en el proceso, introduciendo el modelo configuracional clásico que distingue entre sistemas de recursos humanos orientados al *control* o al *compromiso*. A partir de este análisis se concluye que el *sistema de dirección estratégica de los recursos humanos* modera la relación diversidad-desempeño, por lo que el carácter positivo o negativo de los efectos de la diversidad dependerá de la manera en la que se articulen la estrategia, las prácticas y las políticas de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: Diversidad, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Configuraciones de Recursos Humanos, Modelo teórico

ABSTRACT

The transformation of actual societies draws organizations characterised more than ever by diverse workforces. Under this new circumstance, strategic human resource management models must be reconsidered, to break the classic assumption that employees constitute a generic and homogeneous category. In this sense, this paper defines diversity as a multidimensional construct, and analyse its effects on organizations, through the introduction of group dynamics as a variable that mediates the relationship between diversity and performance. Drawing on this explanation, this paper explores the role played by strategic human resource management in this process, applying the classical configurational model that distinguishes between control and commitment human resource patterns. From this analysis, we conclude that the strategic human resource system moderates the diversity-performance relationship. Therefore, positive or negative effect of diversity will depend on how human resource strategy, policies and practices are developed.

KEYWORDS: Diversity, Strategic human resource management, Human resource patterns, Theoretical model

1. INTRODUCCIÓN.

Una de las principales consecuencias de la transformación de las sociedades actuales para las organizaciones es el incremento de la diversidad de sus grupos de trabajo, entendida como el grado en el que los atributos demográficos de los individuos que los componen se encuentran heterogéneamente distribuidos (Hope-Peled, Eisenhardt y Xin, 1999). Las empresas, como construcciones sociales, reflejan la estructura de los mercados laborales de los que reclutan su fuerza de trabajo que, en este caso, se encuentran directamente determinados por cuatro cambios sociales que la literatura ha resaltado como principales inductores de la diversidad organizativa: (1) la globalización: que fomenta la coincidencia de personas procedentes de diferentes culturas y subculturas, debido a la internacionalización de la actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores (Jackson y Álvarez, 1991; Johnston, 1991; Tung, 1995); (2) los cambios en la composición demográfica de los mercados laborales, como la incorporación de la mujer al trabajo (Jackson y Álvarez, 1991) y la coincidencia en los equipos de personas de diferentes edades (Rhodes, 1983; Jackson y Álvarez, 1991); (3) la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas, que suponen la superación de las estructuras tradicionales y la reducción del número de niveles jerárquicos (Bartlett y Ghoshal, 1989; Tichy y Charan, 1990; Charan, 1991), fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas, o procedentes de diferentes áreas funcionales, especialidades o localizaciones (Jackson y Álvarez, 1991; Tung, 1991); y (4) la importancia creciente del sector servicios, que emplea en la actualidad a la mayoría de los trabajadores (Bureau of Labour Statistics, 1991) y que, debido a las particularidades de su actividad, en la que se desarrollan de manera simultánea actividades de producción, marketing, calidad y control, requiere plantillas diversas y empáticas con la población objetivo (Jackson y Álvarez, 1991).

Todos estos cambios dibujan organizaciones diversas, no sólo en lo que a nacionalidad, edad o género se refiere, sino también en relación con otros factores psicosociales no visibles, como los valores, la proactividad, o la aversión al riesgo (Ferris et al., 1996).

Si consideramos que, tanto en la literatura académica como profesional, existe un consenso ampliamente generalizado acerca de la importancia de la dirección de los recursos humanos, podemos llegar a la conclusión de que la diversidad incide sobre un elemento central de las estrategias empresariales. Así, la heterogeneidad en los atributos mencionados afecta directamente al nivel y al tipo de conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores aportan a sus equipos de trabajo, así como a los valores o los modelos cognitivos colectivos. En definitiva, la diversidad influye sobre el fondo de Capital Humano de los grupos, que ha sido considerado por muchos autores como el objeto de la *dirección estratégica de los recursos humanos* (Wright y McMahan, 1992). De esta forma, los modelos explicativos de esta función empresarial deben ser reconsiderados para incorporar los efectos y las potencialidades de la diversidad de los grupos de trabajo, deshaciendo la asunción tradicional de que los trabajadores constituyen una categoría homogénea y genérica (Benschop, 2001). En este sentido, este artículo pretende plantear un análisis de los efectos de la diversidad sobre el rendimiento, con la intención de estudiar la incidencia que la dirección estratégica de los recursos humanos pueda tener en este proceso. Autores como Wright (2004) han resaltado la consideración de las particularidades de la

gestión de fuerzas de trabajo diversas como uno de los caminos básicos que la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos tiene que seguir en su desarrollo futuro. Resulta interesante, no obstante observa cómo esta llamada a la investigación está comenzando a ser respondida no sólo desde la literatura en diversidad, sino también a partir de enfoques teóricos como la arquitectura de Lepak y Snell (1998, 1999), que analiza las diferencias entre las prácticas de recursos humanos en el seno de una misma organización en función de la importancia estratégica del grupo al que vayan destinadas.

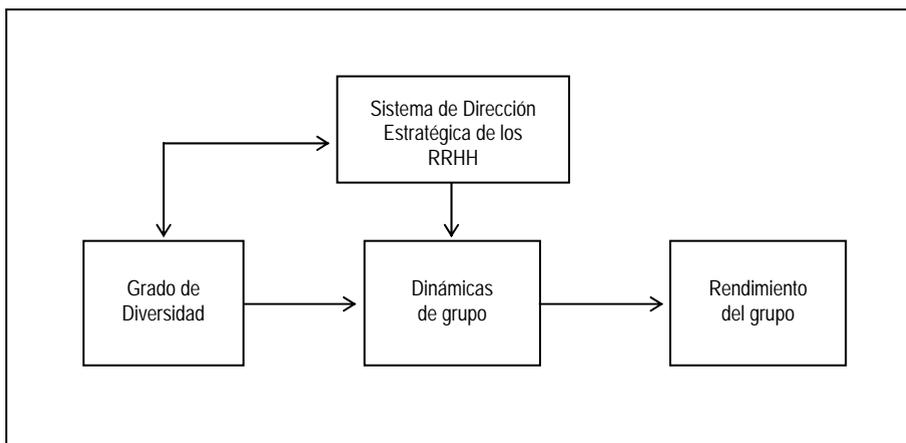
La diversidad comenzó a recibir un tratamiento explícito como tema de investigación en la década de los noventa, fundamentalmente después de informes como Workforce 2000 (Johnston y Parker, 1987) en los que se resaltaba la importancia creciente que la heterogeneidad demográfica adquiriría en los mercados de trabajo. Desde este punto de partida, muchos trabajos se dedicaron a analizar cómo las organizaciones reflejaban este cambio social, y cómo la creciente diversidad influía sobre sus resultados, centrándose fundamentalmente en tres grandes áreas: (1) la *diversidad de género* (Acker, 1992; Mills y Tancread, 1992; Ibarra, 1992 y 1993; Kanter, 1997; Dickens, 1998), (2) la *heterogeneidad cultural* (Hofstede, 1983; Enz, 1988; Cox y Blake, 1991; Fugita y O'Brien, 1991; Mydans, 1991; McLeod y Lobel, 1992; Cox, 1993; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Ibarra, 1995; McLeod y Lobel, 1996; Ng y Tung, 1998), y (3) otras dimensiones demográficas de diversidad, como la edad o la educación (Rhodes, 1983; Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984; Kossek, Zonia y Young, 1996; Pelled, 1996; Lawrence, 1997). A pesar de la multitud de autores que intentaron testar la relación causal entre diversidad y rendimiento, los resultados no son en absoluto concluyentes. De hecho, se encontraron efectos tanto positivos como negativos, dependiendo de las medidas de diversidad planteadas y de las variables de resultado seleccionadas.

Del análisis de estos trabajos se deduce que la divergencia de resultados se explica por la falta de consenso en las definiciones y medidas seleccionadas para evaluar el grado de diversidad demográfica, así como por la consideración de la vinculación causal diversidad-rendimiento como una relación directa y lineal, no mediada ni moderada por ninguna otra variable. De hecho, como apunta Lawrence (1997), muchos autores han seguido en el contraste de esta relación una perspectiva de "caja negra", al centrarse sólo en una comparación de inputs y outputs, sin considerar su dinámica interna. En este trabajo, se plantea una revisión teórica de los trabajos que han analizado los efectos de la diversidad sobre aspectos internos de las organizaciones, así como aquellos estudios que apuntan variables que intervienen en este proceso. Con la intención de ofrecer un modelo comprensivo y global, el artículo adopta una visión multidimensional de la diversidad para explorar la manera en la que ésta influye sobre la dinámica organizativa.

El modelo que se presenta en este artículo ha sido desarrollado a partir, fundamentalmente, de dos campos diferentes de la literatura organizativa que sugieren un análisis más profundo que el contraste de la relación diversidad-rendimiento: (1) un grupo de trabajos previos que han estudiado la *influencia de la diversidad sobre los procesos de grupo* (Cox, 1993; Milliken y Martins, 1996; Ruderman, Hughes-James y Jackson, 1996; Elron, 1997; Chatman y Flynn, 2001), y (2) otro conjunto de contribuciones que se centran en la dirección de la diversidad (Kossek y Lobel, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Benschop, 2001).

Sintetizando estos dos cuerpos de la literatura, se proponen dos elementos que intervienen en la relación diversidad-rendimiento (figura 1). En concreto, y recogiendo las aportaciones del primer grupo de trabajos, se define la dinámica de grupo como un constructo *mediador*, mientras que las proposiciones de aquellos autores que analizaron la gestión de la diversidad se llega a la conclusión de que la dirección estratégica de los recursos humanos desempeña un importante papel *moderador* (Cox, 1991; Milliken y Martins, 1996; Benschop, 2001). De hecho, de sus contrastes empíricos se deduce que el grado en el que la diversidad tenga efectos positivos o negativos depende de la capacidad de la empresas para orientar formal o informalmente las dinámicas de grupo a la diversidad. En algunas ocasiones, estas estrategias seguirán una voluntad explícita de gestionarla, pero en muchos otros casos, este fenómeno se dirige de manera implícita. Por lo tanto, a través de la introducción del sistema de dirección estratégica de los recursos humanos como un constructo moderador en el modelo, se pretende analizar también esta gestión no formal de la diversidad, estudiando cómo diferentes configuraciones genéricas de recursos humanos pueden fomentar o impedir los efectos positivos que la diversidad puede tener sobre los grupos de trabajo.

Figura 1 Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia

2. MODELO DE ANÁLISIS.

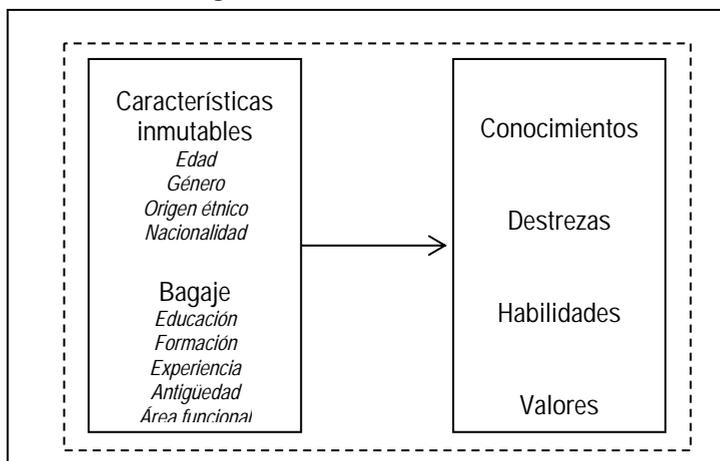
2.1. Diversidad demográfica y de capital humano

Para la especificación del modelo es necesario partir de una definición clara de lo que se entiende por diversidad, el punto de partida del conjunto de relaciones que se proponen. Del análisis de la literatura previa sobre esta materia se desprende que no existe consenso en las conceptualizaciones que los diferentes trabajos han hecho de esta realidad organizativa, ni en los atributos o los índices que se han seleccionado para medirla. Como se apuntó anteriormente, esta divergencia de medidas explica en parte la disparidad de resultados obtenidos en los estudios empíricos, al tiempo que hace especialmente difícil comparar sus conclusiones.

A la hora de analizar empíricamente los efectos de la diversidad, resulta especialmente interesante observar cómo la mayoría de los autores se han centrado en determinados atributos demográficos aislados. En este sentido, el trabajo de Jackson, Joshi y Erhardt (2003) es muy ilustrativo. Partiendo de una revisión profunda de la literatura empírica concluyen que el 51% de los trabajos se centran en una sola dimensión de la diversidad, y tan sólo el 25% de ellos construyen índices combinando cuatro o más atributos. De igual forma, también destacan la clara preferencia de los estudios por variables objetivas y fácilmente detectables, como la diversidad de antigüedad en la empresa (38% del total de artículos analizados), género (23%) y origen étnico (14%). Cuando se analizan otras dimensiones no materiales de la diversidad, como los valores, o los atributos cognitivos, normalmente son medidas a través de subrogados demográficos que se asumen de manera teórica, por ejemplo, la nacionalidad como indicador de los valores del individuo (Hofstede, 1983). Estas medidas indirectas han sido muy criticadas por la simplificación de la realidad que comportan, y por su incapacidad para recoger las relaciones internas que se producen entre las diferentes variables de diversidad (Milliken y Martins, 1996; Lawrence, 1997; Priem, Lyon y Dess, 1999).

De todo lo dicho se desprende que es necesario desarrollar un concepto más complejo de diversidad, que no considere tan sólo efectos independientes de diversos atributos, sino que explore de manera más profunda los elementos y relaciones internas que componen el constructo (Priem, Lyon y Dess, 1999; Jackson, Joshi y Erhardt, 2003). Respondiendo a esta llamada de atención, este trabajo divide el constructo en dos dimensiones relacionadas entre sí: la *diversidad demográfica* y la *diversidad de capital humano* (figura 2). Bajo esta distinción subyace la asunción de que las diferencias demográficas no inciden sobre el trabajo de los grupos en sí mismas, sino a través de otras variables no tan visibles, como los “conocimientos, las habilidades, y otras formas de know-how” (Cornelius, 2002: 119). En este sentido, podemos considerar que la diversidad demográfica influye sobre la dinámica de los grupos a través del Capital Humano que, como apunta Lin (2001) representa el valor añadido que los trabajadores ponen a disposición de la organización.

Figura 2 El constructo diversidad



Fuente: Elaboración propia

En concreto, los atributos que describen la composición *demográfica* de los grupos de trabajo pueden ser clasificados de acuerdo a la literatura en las siguientes categorías (Lawrence, 1997; Hope-Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999): (1) características inmutables: como la edad, el género, la nacionalidad o el origen étnico; (2) un conjunto de atributos que describen el bagaje de los individuos, como la educación, la formación, la experiencia, la antigüedad en la organización, o el área funcional en la trabajan o han trabajado; y (3) atributos que describen la posición del trabajador en la sociedad, como el estado marital o parental.

Por otra parte, para introducir la diversidad de capital humano se ha expandido su definición tradicional como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas (Schultz, 1961; Becker 1964; Kilker, 1966). Así, y de acuerdo a formulaciones establecidas con anterioridad en la literatura sobre diversidad, se ha completado esta visión del capital humano con la consideración de los valores de los individuos y sus características cognitivas (Daniels, Johnson y de Chernatony, 1.994; Gelfand, Kuhn y Radhakrishnan, 1.996) que pueden ser considerados como ejemplos de esas “otras formas de know-how” apuntadas por Lin (2001).

Proposición 1: La diversidad demográfica influye sobre el desempeño de los grupos a través de la determinación de un conjunto heterogéneo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y bases cognitivas.

2.2. Efectos de la diversidad sobre la dinámica de los grupos

Como se ha apuntado más arriba, para explicar sus efectos sobre los resultados, asumimos la idea de que la diversidad determina el modo de trabajar de los grupos (Gelfand, Kuhn y Radhakrishnan, 1996; Ruderman, Hughes-James y Jackson, 1996; Thompson y Gooler, 1.996). De esta manera, se pretende abrir la “caja negra” de los efectos de la heterogeneidad y explicar sus consecuencias, en vez de proponer las medidas de resultado como variables dependientes directas. De acuerdo con los avances que la literatura ha realizado hasta el momento en este sentido, podemos identificar influencias significativas de la heterogeneidad demográfica sobre: (1) características de grupo como el clima, la cohesión o los grados de compromiso o autonomía (Di Tomaso, Cordero y Farris, 1.996; Elmes y Connelley, 1997; Prasad et al., 1997); y (2) determinados procesos de grupo, entre los que destacan la toma de decisiones, la comunicación, la resolución de problemas y conflictos, la creatividad, o el liderazgo (Appelbaum, Abdallah y Shapiro, 1.999; Hartenian, 2003).

Para analizar la conveniencia de introducir este tipo de variables en los modelos explicativos de los efectos de la heterogeneidad de los grupos, algunos autores han propuesto tests formales de mediación, con la intención de estudiar empíricamente si la influencia de la diversidad sobre el rendimiento queda mejor explicada con la introducción de variables de grupo, o de manera directa, no intervenida. En este sentido, los trabajos de Shaw (1981), Elron (1997), o Chatman y Flynn (2001) concluyeron que la consideración de los procesos de grupo como variables mediadoras mejoraban la capacidad explicativa del modelo. No obstante, y aunque ésta sea la línea en torno a la cual existe un mayor

consenso en la literatura, es necesario también considerar los resultados de otros trabajos que contrastan que la relación se produce de manera directa (Barsade et al, 2000), e incluso algunos que proponen modelos mixtos, con relaciones tanto directas como intermediadas de la diversidad sobre el rendimiento (Knight et al., 1997). Esta disparidad de resultados demuestra que ésta es una cuestión aún no cerrada en la literatura, por lo que más análisis empíricos resultan necesarios para comprender la manera en la que se producen los efectos de la diversidad sobre los resultados de los grupos.

Para introducir las características y los procesos de grupo como variables mediadoras, se han analizado los diferentes efectos de la diversidad que los trabajos sobre la materia han resaltado, y han sido ordenados siguiendo el criterio de Milliken y Martins (1996) y Benschop (2001), quienes consideran que la heterogeneidad presenta cuatro tipos de efectos sobre los grupos de trabajo: *cognitivos*, *afectivos*, *comunicacionales* y *simbólicos*.

En primer lugar, muchos autores han señalado que la diversidad influye sobre la manera que tienen los grupos de percibir estímulos, procesar la información y adoptar decisiones. La asunción que subyace bajo este argumento es que diversas características demográficas conducen a diferentes características *cognitivas* (Hambrick y Mason, 1984; Walsh, 1995), que representan diferentes modelos mentales que inciden sobre las decisiones que toman los individuos y sobre la manera en la que éstos interaccionan en los grupos (Day y Lord, 1992; Thomas, Clark y Gioia, 1993). Trasladando este razonamiento a los grupos de trabajo y siguiendo a Klimoski y Mohammed (1994) y Prahalad y Bettis (1986), podemos hablar de “modelos mentales de grupo”, como las cogniciones compartidas que resultan de la interacción de los individuos. La diversidad define grupos caracterizados por la confluencia de diferentes aproximaciones cognitivas, lo que repercute directamente sobre procesos de grupo básicos. En este sentido, Cox (1993) y Rosenzweig (1998) señalaron que la heterogeneidad puede conducir a sinergias positivas en la generación de ideas o la percepción de oportunidades, debido a la mayor amplitud de la base del modelo mental compartido. Además, se pueden encontrar consecuencias positivas también en lo que a los procesos de toma de decisiones respecta, fundamentalmente en términos de creatividad e innovación (Cox, 1993; Kandola y Fullerton, 1998; Rosenzweig, 1998; Shaw y Barret-Power, 1998). No obstante, la literatura también ha resaltado efectos cognitivos negativos, relacionados básicamente con las dificultades de consenso, de resolución de conflictos o toma de decisiones o debido a la generación de demasiadas soluciones alternativas (Jehn, 1995; Milliken y Martins, 1996; Knight et al., 1999).

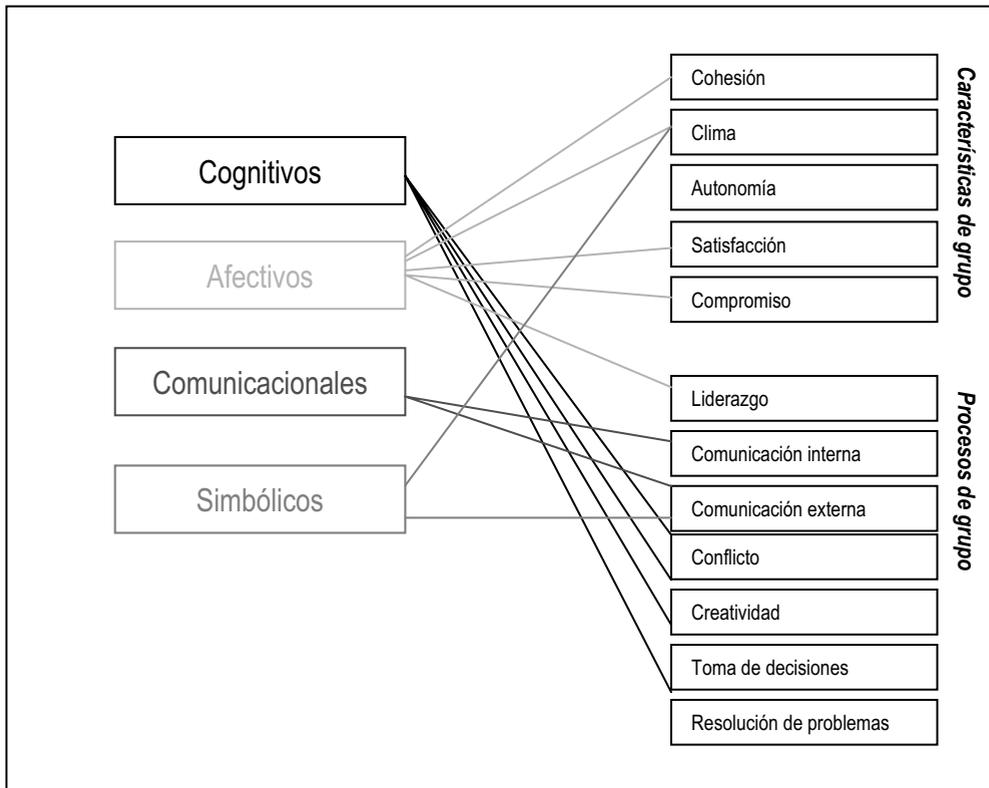
Por otra parte, muchos autores dedicados al estudio de la diversidad han señalado también consecuencias de carácter *afectivo*. Extendiendo teorías desarrolladas a nivel individual al marco de los equipos, e incluso de la organización, se ha comprobado la incidencia de la heterogeneidad de los grupos sobre sus niveles de cohesión, satisfacción o compromiso (Pfeffer, 1983; Jackson, Joshi y Erhardt, 2003). En concreto, los efectos afectivos de la diversidad se han desarrollado fundamentalmente desde las teorías de la *identidad social* y de la *categorización social* (Taylor, Fiske, Etcoff y Ruderman, 1978;

Turner, 1987; Brewer, 1995; Jackson et al., 1995; Williams y O'Reilly, 1998), así como desde el *paradigma de la atracción por la similaridad* de Byrne (1971). Todos estos enfoques parten de la asunción de que los sentimientos de identificación de los individuos dependen de sus percepciones de similaridad. Así, y basándonos en la proposición de O'Reilly, Caldwell y Barret (1989), podemos llegar a la conclusión de que los grupos heterogéneos presentan niveles más reducidos de cohesión que los homogéneos, ya que las diferencias percibidas conducen a los miembros del equipo a deducir que sus valores y actitudes no son compartidos por sus compañeros. Si consideramos que la diversidad ha sido asociada con el establecimiento de estereotipos y prejuicios (Jackson et al., 1995; Mayo, Meindl y Pastor, 1996), es posible también esperar que los grupos diversos tengan mayores dificultades para crear un clima de trabajo positivo. Por lo tanto resultará más fácil que se produzcan problemas de falta de satisfacción y compromiso (Tsui, Egan y O'Reilly, 1992; Pelled, 1996; Rosenzweig, 1998), y el conflicto interpersonal se enfatizará sobre el conflicto relacionado con las tareas (Janssen y Veenstra, 1999). De todas formas, existen trabajos que no hallan soporte empírico para contrastar estas consecuencias afectivas negativas, e incluso algunos que encuentran efectos positivos (Harrison, Price y Bell, 1998; Jehn et al., 1999). Para explicar estos resultados, Watson et al. (1993) y Benschop (2001) llegan a la conclusión de que es necesario considerar otras influencias, como las prácticas de recursos humanos, o el liderazgo, que pueden moderar estos efectos, motivando la cohesión, el compromiso o la satisfacción en contextos de alta diversidad.

En tercer lugar, la diversidad también ha sido relacionada con la calidad y la frecuencia de la comunicación de los grupos (Lincoln y Millar, 1979). También en esta cuestión se han encontrado efectos tanto positivos como negativos. En este sentido, existe un consenso generalizado acerca del hecho de que los grupos muy heterogéneos tienen una comunicación interna mucho más formal, que, a juicio de Cox (1993) y Williams y O'Reilly (1998), resulta mucho menos efectiva. De hecho, las diferencias de los individuos en cuanto a sus bases cognitivas, valores o experiencias, les hace construir y decodificar los mensajes de diferentes maneras, desarrollando por lo tanto diferentes interpretaciones de una misma información (Forgas, 1988; Gelfand, Kuhn y Radhakrishnan, 1996). Pero, por otra parte, se ha demostrado también que la diversidad refuerza la capacidad de los grupos para comunicarse externamente (Cox, 1993), debido a que el conjunto de agentes externos con los que mantiene relaciones es igualmente heterogéneo.

Por último, se asume que la diversidad también influye sobre la interpretación *simbólica* que el grupo recibe de los agentes externos. Así, la heterogeneidad puede reforzar la legitimación del grupo, integrándolo en el contexto en el que opera, siempre y cuando no se perciban problemas afectivos relacionados con ella. En este sentido, Kandola y Fullerton (1998) demostraron que los grupos homogéneos trabajando en entornos sociales heterogéneos recibían una percepción negativa, que se traduce en dificultades en el acceso a determinados grupos externos. Por otra parte, también se ha contrastado beneficios en términos de reputación e imagen para los grupos que son capaces de aprovechar los beneficios de la diversidad e impedir sus problemas potenciales (Totta y Burke, 1995) ya sea formalmente, a través de estrategias de gestión de la diversidad, o de manera informal, mediante una orientación implícita del sistema de recursos humanos.

Figura 3 Efectos de la diversidad sobre la dinámica de grupos



Fuente: Elaboración propia

Proposición 2: la diversidad demográfica y de capital humano presenta efectos cognitivos, afectivos, comunicacionales y simbólicos sobre la dinámica de los grupos.

Proposición 2.1.: la diversidad demográfica y de capital humano presenta efectos cognitivos sobre la creatividad y los procesos de resolución de conflictos, toma de decisiones y resolución de problemas de los grupos.

Proposición 2.2.: la diversidad demográfica y de capital humano presenta efectos afectivos sobre el clima y la cohesión de los grupos, así como sobre sus niveles de compromiso y satisfacción.

Proposición 2.3.: la diversidad demográfica y de capital humano presenta efectos sobre la calidad y la frecuencia de la comunicación interna y externa de los grupos.

Proposición 2.4.: la diversidad demográfica y de capital humano presenta efectos simbólicos sobre el clima de los grupos y su comunicación externa.

2.3. El papel moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos.

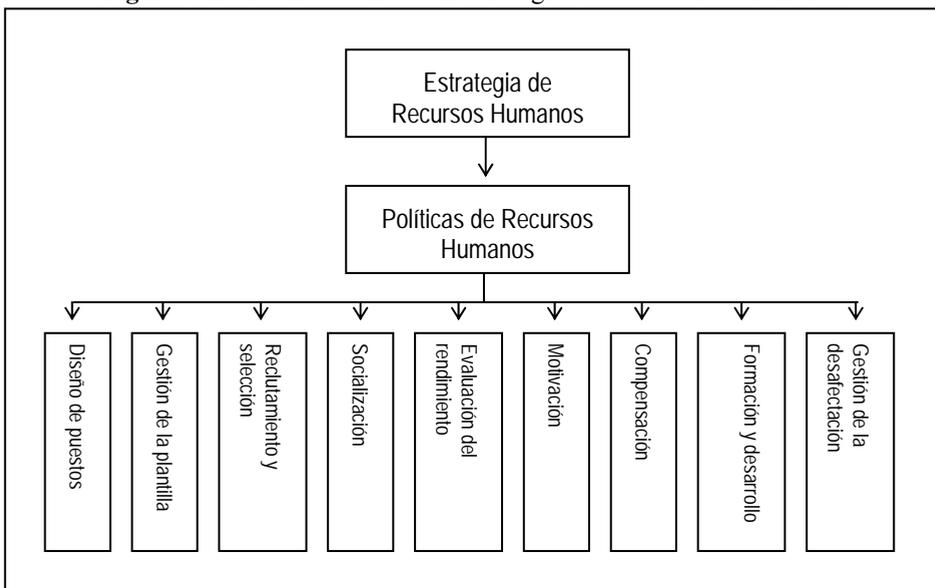
Como se puede observar, resulta común a todas las perspectivas desde las que los efectos de la diversidad se han analizado, la consideración de que ésta puede tener consecuencias tanto negativas como positivas sobre los grupos de trabajo, por lo que resulta difícil establecer una relación lineal y directa sobre la diversidad, la dinámica de los grupos y el desempeño sin considerar otras variables que también intervienen en el proceso. En este sentido, el análisis de la literatura acerca de los efectos cognitivos, afectivos, comunicacionales y simbólicos conduce a la conclusión de que los efectos de la diversidad demográfica y de capital humano dependen de la capacidad de la empresa para: (1) reforzar los niveles de integración, compromiso y cohesión de los grupos, (2) establecer procesos abiertos de toma de decisiones y búsqueda de consenso; y (3) fomentar la interacción social tanto formal como informal para mejorar la comunicación interna (Benschop, 2001).

La dirección estratégica de los recursos humanos puede, por lo tanto, intervenir en el modelo, determinando la composición de los grupos, a través de la planificación de los recursos humanos, u orientando explícita o implícitamente su dinámica interna. Por lo tanto, y basándonos fundamentalmente en las proposiciones de Jackson (1991), Kossek y Lobel (1996) y Benschop (2001), consideramos en el modelo el sistema de dirección *estratégica de los recursos humanos* como un constructo que modera la relación de la diversidad sobre el desempeño, incidiendo sobre la estructura y el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Para definir la dirección estratégica de los recursos humanos y analizar sus implicaciones en la gestión de la diversidad se han revisado las principales proposiciones de las cuatro perspectivas teóricas a través de las cuales se ha desarrollado esta disciplina (Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Brewster, 1995 y 1999; Delery y Doty, 1996): (1) *la perspectiva universalista*: que demostró, con un grado de significación estadística muy elevado, la importancia estratégica de los recursos humanos, así como de las prácticas a través de las cuales se gestiona (Duncan y Hoffman, 1981; Russell, Terborg y Powers, 1985; Rumberger, 1987; Tsang, 1987; Gerhart y Milkovich, 1990; Terpstra y Rozell, 1993); (2) *la perspectiva contingente*: que completó el simple modelo universalista con la consideración de terceras variables que también intervienen en esta función organizativa, como la estrategia (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Kerr y Jackofsky, 1989; Cappelli y Singh, 1992; Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Richard y Johnson, 2001; Wright et al., 2001), el contexto organizativo (Jones, 1984; Pfeffer, 1987; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Balkin y Bannister, 1993; Jackson y Schuler, 1995), y el entorno (Schuler y Walker, 1990; Becker & Gerhart, 1996; Boxall, 1998); (3) el enfoque configuracional : que centra su atención en la dinámica interna del sistema de recursos humanos, definiendo los elementos que lo constituyen y las relaciones sinérgicas que entre ellos se establecen. Desde la perspectiva configuracional se ha analizado también cómo estos elementos pueden combinarse de diferentes maneras dando lugar a diversas combinaciones que representan orientaciones alternativas de gestión de los recursos humanos (Miles y Snow, 1984; Wright y Snell, 1991; Snell, 1992; Snell y Dean, 1992; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Lepak y Snell, 1998; Wright y Snell, 1998; Delery, 1998; Delery y Shaw, 2001); y (4) perspectiva contextual: que reconsidera la importancia del contexto para definirlo no sólo como un conjunto de variables de contingencia, sino como un marco para las decisiones de recursos humanos que están influenciadas y a la vez influyen sobre el entorno en el que se inscriben (Hendry y Pettigrew, 1986, 1990; Poole, 1990; Brewster y Bournois, 1991; Brewster y Lockhart, 1992; Brewster, 1993, 1995, 1999; Sparrow y Hiltrop, 1994).

A partir de las aportaciones desarrolladas desde estas cuatro perspectivas, el sistema de recursos humanos puede definirse como un conjunto interrelacionado de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano, conforme a una estrategia empresarial determinada, y en el marco de su contexto organizativo y externo. Basándonos en las conceptualizaciones planteadas por Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Devanna, Fombrun y Tichy (1984); Miles y Snow (1984); Guest (1989); Wright y Snell (1991); Peck (1994) y Jackson y Schuler (1995), podemos llegar a la conclusión de que esta función organizativa está compuesta por tres elementos estrechamente relacionados entre sí (figura 4): la estrategia, las políticas y las prácticas de recursos humanos. En primer lugar, la estrategia de recursos humanos describe la orientación de la empresa en lo que a la gestión de su factor humano respecta. En este sentido, desempeña un papel crucial, dando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales se implanta. Por otra parte, las prácticas se circunscriben a áreas funcionales más concretas, mientras que las políticas se sitúan en un nivel intermedio, al suponer la coordinación de dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales (Walton, 1985; Guest, 1989). Del análisis de la literatura se desprende que no existe consenso en torno a qué prácticas constituyen el sistema de recursos humanos, como quedó demostrado en el trabajo de Dyer y Reeves (1995). No obstante, es posible identificar determinadas áreas funcionales que emergen repetidamente, en ocasiones simplemente con etiquetas diferentes. Siguiendo las configuraciones propuestas por Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Devanna, Fombrun y Tichy (1984); Miles y Snow (1984); Walton (1985); Schuler y Jackson (1987 a y b); Delery y Shaw (2001) y Wright et al. (2001), podemos considerar que el sistema de recursos humanos está compuesto por las áreas funcionales que se recogen en la figura 4.

Figura 4 El sistema de dirección estratégica de los recursos humanos



Fuente: elaboración propia

Para introducir este sistema en el modelo de diversidad este trabajo adopta una perspectiva configuracional, con la intención de analizar cómo diferentes orientaciones de dirección del capital humano moderan de diferente manera los efectos de la heterogeneidad sobre los grupos de trabajo. El enfoque configuracional resulta particularmente útil en este sentido, ya que permite extraer, de la combinación de los elementos que componen el sistema, patrones de gestión internamente consistentes, que representan tipos diferentes de dirección estratégica de los recursos humanos (Miller y Friesen, 1984; Ketchen, Thomas y Snow, 1993). Estos patrones configuracionales, supondrán por lo tanto, más que fenómenos observables empíricamente, tipos ideales a los que las organizaciones tenderán en cierta medida (Meyer et al., 1993; Doty y Glick, 1994).

Desde un punto de vista configuracional, se han desarrollado muchos intentos por definir tipologías de estrategias de recursos humanos que establezcan diferentes categorías de orientaciones de dirección. En primer lugar, podemos destacar un grupo de trabajos que trasladan tipologías genéricas al campo de los recursos humanos, como las desarrolladas por Tichy, Fombrun y Devanna (1982); Fombrun, Tichy y Devanna (1984) o Miles y Show (1984). Pero por otra parte, y de manera más reciente, también han sido propuestas tipologías específicas de recursos humanos, fundamentalmente en los trabajos de Walton (1985), Wright y Snell (1991), Arthur (1994), Peck (1994), Huselid y Becker (1997) o Lepak y Snell (1999). Dentro de este segundo grupo destaca de manera especial la distinción clásica entre las orientaciones de *control* y *compromiso* para la dirección de los recursos humanos, que fue introducida por los trabajos de Walton (1985), Walton y Lawrence (1985) y Beer y Spector (1985), y desarrollada posteriormente por Arthur (1992 y 1994), Huselid y Becker (1997) y Bamberger y Meshoulam (2000). Estas configuraciones representan dos posibilidades de organización de la función que, más que tipos categóricamente opuestos, se pueden considerar extremos de un continuo, por lo que la orientación de cualquier empresa puede ser descrita en función de su posición en el mismo. Por esta razón, además de por su claridad expositiva, y el hecho de que sea una tipología ampliamente establecida en la literatura, para completar el modelo explicativo de la relación *diversidad-dinámica de grupos-desempeño*, se ha considerado la distinción entre estrategias de recursos humanos de *control* y *compromiso*. El objetivo, como ya se ha dicho, es analizar qué tipo de orientación refuerza los efectos positivos de la diversidad y minimiza sus consecuencias negativas, por lo que el siguiente paso en la especificación del modelo debe ser la descripción de la forma que toman las políticas y prácticas de recursos humanos bajo cada una de estas estrategias, así como sus efectos sobre la dinámica de los grupos de trabajo.

Estrategia de recursos humanos: la orientación de control para la dirección estratégica de los recursos humanos representa una aproximación ligada a las prácticas tradicionales de gestión del personal (Walton, 1985), en la que el objetivo básico es el aseguramiento de la eficiencia y la reducción de costes (Beer y Spector, 1985). A consecuencia de ello, los recursos humanos se dirigen mediante sistemas jerárquicos basados en la autoridad, en los que el control se establece de arriba hacia abajo mediante reglas y procedimientos formales (Walton, 1985; Arthur, 1994). Por el contrario, la orientación de compromiso muestra una clara preferencia por el desarrollo del capital humano y social, a través del fomento de los conocimientos y habilidades de los empleados y de la motivación de la interacción social, tanto dentro de los grupos de trabajo como entre los empleados y la

organización. Para ello, se reduce el número de barreras jerárquicas y la coordinación se establece, más que a través del control, mediante sistemas de influencia mutua basados en valores, tradiciones y objetivos compartidos (Walton, 1985; Beer y Spector, 1985). En muchos casos se presenta la orientación de compromiso como el último escalón en la evolución de la relación entre empleado y empleador (Lawrence, 1985), no obstante, es necesario tener en cuenta que la relación entre el tipo de dirección de los recursos humanos establecido en la organización y su desempeño no debe considerarse universal. De hecho, se ha demostrado que cada uno de ellos puede conducir a mejores resultados organizativos dependiendo de la estrategia perseguida por la empresa y de las particularidades del entorno en el que desarrolla su actividad (Walton, 1985; Lawrence, 1985).

Prácticas de recursos humanos: la orientación del sistema hacia estrategias de control o de compromiso se concreta, como pusieron de manifiesto Walton (1985), Lawrence (1985) o Arthur (1994), en diferencias sustanciales en la definición de las prácticas de recursos humanos.

En lo que al *diseño de los puestos* respecta, podemos encontrar una orientación mucho más individualista en las estrategias de control que en las de compromiso, que utilizan más los grupos como nivel de análisis, al tiempo que diseñan las tareas de cada puesto de manera mucho más amplia y flexible, recogiendo normalmente una mayor capacidad del empleado de tomar decisiones sobre la organización de su trabajo.

De la misma manera, también las prácticas de *reclutamiento y selección* se articulan de forma diferente bajo sistemas de dirección de los recursos humanos de control y compromiso. Así, el objetivo de la reducción de costes de los primeros se traduce en una orientación externa de la gestión de la plantilla, mientras que las estrategias más encaminadas al compromiso requieren el desarrollo de mercados internos de trabajo para cubrir las necesidades de efectivos.

Por otra parte, prácticas que no se consideran prioritarias en los sistemas de control, como la *socialización* o la *motivación* de la fuerza de trabajo, son usadas como instrumentos básicos de las estrategias de compromiso. De esta manera, mientras que las organizaciones basadas en el control estimulan fundamentalmente la productividad a través de incentivos exclusivamente económicos, aquellas que se orientan al compromiso utilizan la motivación para desarrollar habilidades y actitudes. Con este mismo objetivo, las prácticas de *formación* bajo este tipo de estrategias de recursos humanos se desarrollan de manera extensiva, con la intención de fomentar habilidades generales, a diferencia de en los sistemas de control, en los que la formación se ofrece sólo a un núcleo determinado de trabajadores y sobre tareas específicas directamente ligadas con la productividad.

La *evaluación del rendimiento* se convierte en una práctica esencial para las estrategias de control, que establecen procedimientos muy formales basados en medidas objetivas de productividad. Por otra parte, el énfasis en los grupos de trabajo de las estrategias de compromiso orienta las prácticas de evaluación más a los resultados que a los procesos. Los objetivos se establecen de manera más flexible y dinámica, y no se circunscriben exclusivamente a medidas de productividad, sino que incorporan también expectativas de rendimiento orientadas por el mercado (Walton, 1985).

Las prácticas de *compensación* reciben también un tratamiento diferente en función de la estrategia de recursos humanos seguida. Así, cuando el objetivo es el control, los salarios son comparativamente más reducidos y ligados al rendimiento individual, mientras que bajo estrategias de compromiso, se consideran otras variables relacionadas con habilidades y actitudes de los trabajadores. El nivel de análisis también varía, pasando de la orientación individual de los sistemas de control, que determina estructuras salariales no igualitarias, a un esquema de compensación basado en los grupos, en los que los incentivos se establecen no individualmente, sino en función del desempeño de los equipos.

Por último, en cuanto a las prácticas de *desafectación*, las organizaciones que tienden más al extremo de control del continuo establecen procedimientos colectivos y formales, que contrastan con los esfuerzos de negociación de las estrategias de compromiso, que desarrollan en ocasiones actividades de recolocación de los trabajadores afectados cuando la retirada se produce de manera forzosa.

Políticas de recursos humanos: las practicas que acaban de ser analizadas pueden combinarse en ocasiones para conseguir objetivos puntuales. Por la importancia que presentan en el establecimiento de grupos de trabajo con los requisitos necesarios para aprovechar los beneficios de la diversidad, podemos resaltar el diferente tratamiento que las políticas de *seguridad en el empleo, participación y relación con los trabajadores* reciben bajo estrategias de control y compromiso. La consideración implícita de los empleados como costes variables en los sistemas de control reduce las iniciativas del sistema de recursos humanos por fomentar la *seguridad* de los trabajadores, que sí que se desarrollan bajo estrategias de compromiso, fundamentalmente a través de actividades de formación, participación o recolocación (Walton, 1985). En cuanto a la participación del empleado, podemos observar como las organizaciones orientadas al control restringen esta actividad a mecanismos formales, normalmente a través de la negociación colectiva y a las relaciones con los sindicatos, mientras que en las estrategias de compromiso se fomenta la participación informal, que intenta incentivarse a través de la difusión de la información a todos los niveles de la organización (Lawrence, 1985; Arthur, 1994). Por último, en cuanto a las relaciones con los empleados, se observa una tendencia similar. Mientras que los sistemas de control enfatizan básicamente en la adversidad y el conflicto de intereses, el objetivo explícito de las estrategias de compromiso es la búsqueda de la mutualidad, que se traduzca en procedimientos compartidos de planificación y resolución de conflictos, y en una redefinición de la relación entre empleadores y sindicatos (Walton, 1985; Lawrence, 1985).

Como se puede observar, las decisiones de dirección de los recursos humanos influyen directamente sobre los elementos básicos del modelo de diversidad planteado anteriormente: el capital humano y la dinámica interna de los grupos de trabajo. El grado en el que la organización siga una orientación de control o compromiso determinará la composición de los grupos, así como su autonomía, relaciones jerárquicas o el clima interno del equipo, especialmente si consideramos que existen prácticas y políticas que tienen una influencia directa sobre los niveles de satisfacción y compromiso de los trabajadores, como la socialización, la participación o la compensación. Además, la dirección estratégica de los recursos humanos modera los procesos de grupo, mediante actividades que influyen la manera en la que los grupos toman decisiones, se comunican interna y externamente, o afrontan la resolución de conflictos.

2.4. Los sistemas de dirección estratégica de los recursos humanos de compromiso y la gestión de la diversidad.

Considerando lo dicho en apartados anteriores de este artículo es posible también extraer conclusiones sobre el sentido de esta moderación en función de la orientación estratégica de los recursos humanos de la organización. En concreto, podemos observar cómo los sistemas que tienden más al compromiso que al control de la fuerza de trabajo fomentan una orientación de los grupos de trabajo que aprovecha en mayor medida los beneficios potenciales de la diversidad.

Desde un punto de vista *cognitivo*, el énfasis de las estrategias de compromiso en procesos de interacción social, como la toma de decisiones o los mecanismos de resolución de conflictos, junto con su orientación a la participación de los empleados, facilita la construcción de modelos mentales compartidos (Prahalad y Bettis, 1986; Klimoski y Mohammed, 1994). De esta manera, los grupos de trabajo heterogéneos se benefician de los diferentes modos de percibir estímulos, interpretar la información y tomar decisiones que coinciden en ellos.

Por otra parte, a través de su énfasis en la mutualidad de intereses, las estrategias de compromiso refuerzan las respuestas *afectivas* positivas a la diversidad, mientras que la orientación “de grupo” de prácticas como la evaluación, la compensación o la socialización, fomentan la cohesión y la integración de los equipos que, como la literatura ha señalado, son prerequisites para que los grupos acomoden un elevado grado de heterogeneidad.

También en lo que a la *comunicación* respecta es posible identificar diferencias entre las estrategias de control y compromiso. En el primero de los casos, no la comunicatividad externa ni la interna se refuerza. La información se distribuye en el seno de la organización solamente cuando es necesario, y siempre a través de canales formales. Por otra parte, los sistemas de compromiso fomentan la comunicación externa de los equipos, y su énfasis en medidas de grupo mejora la interacción social, la comunicación interna y la difusión de la información (Benschop, 2001). De todo ello se desprende que este tipo de organizaciones promueven el establecimiento de un contrato psicológico relacional entre el empleado y el empleador, así como grupos basados en relaciones fuertes de confianza (Bassett-Jones, 2002).

La investigación sobre los efectos de la diversidad ha mostrado también que los grupos diversos caracterizados por un clima de compromiso son percibidos por los agentes externos de manera más positiva, y presentan mayores facilidades para comunicarse con todos los segmentos del entorno en el que operan (Totta y Burke, 1995), beneficiándose de lo que anteriormente hemos denominado ventajas *simbólicas* de la diversidad

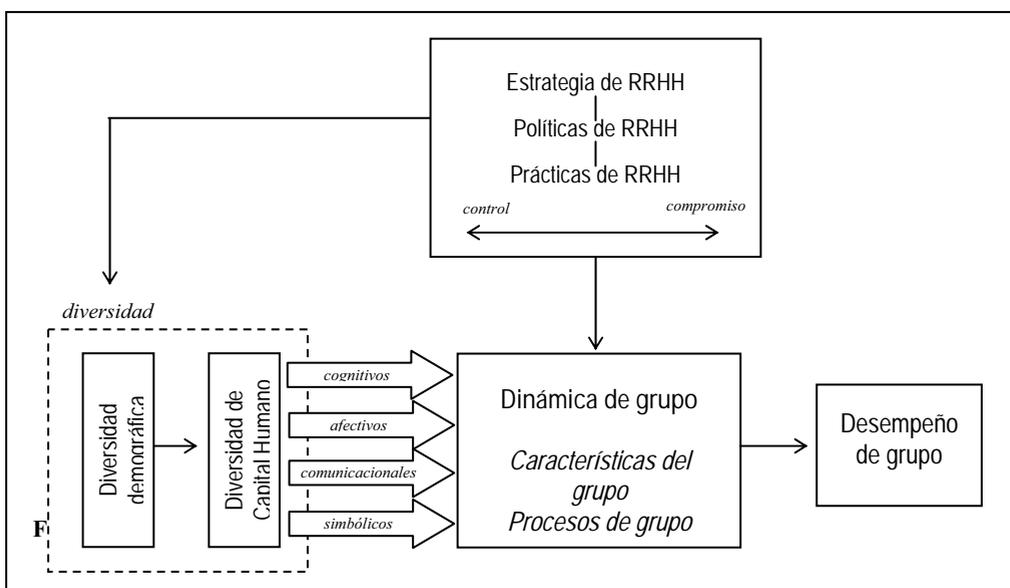
Proposición 3: la dirección estratégica de los recursos humanos modera la relación entre la diversidad demográfica y de capital humano y el desempeño de los grupos.

Proposición 3.1.: los sistemas de recursos humanos de “compromiso”, a través de su énfasis en la orientación a los grupos, la participación de los empleados, la mutualidad de intereses, los canales abiertos de comunicación y la interacción social, conduce a los equipos heterogéneos a un desempeño superior al de aquellos gestionados a través de sistemas de “control”.

3. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha analizado cómo la diversidad demográfica influye sobre el rendimiento de los grupos de trabajo. La disparidad de resultados de trabajos empíricos anteriores, que propusieron relaciones directas entre diversidad y desempeño, sugiere la necesidad de incorporar terceras variables que intervienen en el proceso. En este sentido, el artículo profundiza en el análisis de la diversidad como un constructo multidimensional, y propone un modelo que incorpora las *dinámicas de grupo* como una variable mediadora, y el *sistema de dirección estratégica de los recursos humanos* como un elemento que modera los efectos de la heterogeneidad de los grupos sobre el desempeño (figura 5).

Figura 5 Modelo de análisis



Con respecto al concepto de diversidad, se concluye que es posible diferenciar dos dimensiones implícitas en este concepto: un primer conjunto de características demográficas observables, que denominamos *diversidad demográfica*; y otro grupo de atributos personales relacionados con medidas de capital humano (*diversidad de capital humano*). Como se ha dicho, bajo esta distinción subyace la asunción de que la heterogeneidad demográfica tiene consecuencias sobre los grupos no en sí misma, sino a través de la determinación de equipos caracterizados por la coincidencia de conocimientos, habilidades, valores y bases cognitivas diversas.

Partiendo de la literatura anterior, el modelo también propone que los efectos de la diversidad sobre el rendimiento se producen a través de su influencia sobre las características y los procesos de los equipos de trabajo (*dinámica de grupo*). Como se ha visto, esta influencia se producía desde un punto de vista tanto cognitivo como afectivo, comunicacional o simbólico.

Finalmente el modelo se completa con las proposiciones básicas de la investigación sobre gestión de la diversidad y dirección de los recursos humanos, para analizar cómo el *sistema de dirección estratégica de los recursos humanos* puede moderar la relación entre la heterogeneidad de los grupos y sus resultados, a través de su influencia sobre las características y los procesos de los equipos. En este sentido, el análisis teórico configuracional que se propone revela que las estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos orientadas al *compromiso* permiten un mejor aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad sobre los grupos de trabajo en comparación con las estrategias de *control*.

Con la consideración de estas relaciones, el modelo pretende completar la explicación de los efectos de la diversidad, añadiendo un punto necesario de complejidad a las explicaciones tradicionales de la relación diversidad-rendimiento. No obstante, las proposiciones en las que se concretan las conclusiones deben ser consideradas como tentativas, ya que se han desarrollado a partir de la literatura anterior, pero no han sido aún testadas empíricamente. Desde este punto de partida, es necesario plantear definiciones más concretas de las relaciones propuestas, en términos de variables e hipótesis contrastables, que completen con evidencia empírica nuestra comprensión del fenómeno complejo de los efectos y de las posibilidades de dirección de la diversidad.

NOTAS

¹ Los autores aparecen por orden alfabético. Este trabajo se ha beneficiado de la financiación del proyecto de investigación PB98-0328 de la Comisión Ministerial de Ciencia y Tecnología, del Plan Nacional de I+D y del Grupo de Investigación SEC-360 del II Plan Andaluz de Investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

- ACKER, J. (1992): "Gendering Organizational Theory". En Mills, A.J. y Tancred, P. (Eds.): *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park, CA. Sage.
- ADLER, N. (1986): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Kent Publishing, Boston.
- APPELBAUM, S.H.; ABDALLAH C. Y SHAPIRO, B.T. (1998): "The self directed team: a conflict resolution analysis". *Team Performance Management*, Vol. 5 N° 2, pp. 60-77.
- ARTHUR, J.B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American Steels minimills". *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 37, pp. 670-687.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, Vol 37, pp. 670-687.
- BALKIN, D. Y BANNISTER, B. (1993): "Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, pp. 139-151.
- BAMBERGER, P. Y MESHOULAM, I. (2000): *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- BARTLETT, C.A. Y GHOSHAL, S. (1992): "What is a Global Manager?". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 124-132.

- BECKER, G.S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- BECKER, B.E. Y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 4, pp. 779-801.
- BEER, M. Y SPECTOR, B. (1985): "Corporate Transformations in Human Resource Management", In R.E. WALTON Y P.R. LAWRENCE (Eds.) *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- BENSCHOP, Y. (2001): "Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance". *International Journal of Human Resource Management*, Vol 12, Nº 7, pp. 1.166-1.181.
- BOXALL, P. (1998): "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nº 3, pp. 265-288.
- BREWER, M.B. (1995): "Managing Diversity: The role of social identities". En S.E. JACKSON Y M. RUDERMAN (Eds.): *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, pp. 47-68. Washington D.C.: American Psychological Association.
- BREWSTER, C. Y BOURNOIS, F. (1991): "Human Resource Management: a European Perspective". *Personnel Review*, Vol. 20, Nº 6, pp. 4-13.
- BREWSTER, C. Y LOCKHART, T. (1992): "Human Resource Management in the European Community". En C. BREWSTER; A. HEGEWISCH; J.T. LOCKHART Y L. HOLDEN (Eds.): *The European Human Resource Management Guide*. Londres: Academic Press.
- BREWSTER, C. (1993): "Developing a 'European' model of Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, Nº 4, pp. 765-784.
- BREWSTER, C. (1995): "Towards a European Model of Human Resource Management". *Journal of International Business Studies*, first quarter, pp. 1-21.
- BREWSTER, C. (1999): "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms". *Management International Review*, Vol. 39, Nº 3, pp. 45-64.
- BRIEF, A.P. Y MOTOWIDLO, S.J. (1986): "Prosocial Organizational Behavior". *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 710-725.
- BUREAU OF LABOR STATISTICS. (1991): *Employment and Earnings*. U.S. Department of Labor. Washington D.C.
- BYRNE, D.E. (1971): *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- CAGLIURI, P.M. Y STROH, L.K. (1995) "Multinational corporate management strategies and international human resource practices: bringing IHRM to the bottom line". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 494-507.
- CAPPELLI, P., Y SINGH, H. (1992): "Integrating strategic human resources and strategic management". En D. LEWIN; O.S. MITCHELL Y P. SHERER (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp. 165-192. Madison: Industrial Relations Research Association.
- CHARAN, R. (1991): "How Networks Reshape Organizations – For Results". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 104-115.
- CHATMAN, J.A.; POLZER, J.T.; BARSADE, S.G.; NEALE, M.A. (1998): "Being different yet feeling similar. The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 749-780.
- CORNELIUS, N. (2002): "Multidimensional information and knowledge bases for equality and diversity learning and action". En N. CORNELIUS (Ed.): *Building Workplace Equality. Ethics, diversity and inclusion*. London: Thomson, pp. 99-141.

- COX, T. Y BLAKE, S. (1991): "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Effectiveness". *The Executive*, Vol. 5, Nº 3, pp. 45-56.
- COX, T. (1991): "The Multicultural Organization". *The Executive*, Vol. 5, num 2, pp. 34-47.
- COX, T.H. (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berret- Koehler.
- COX, T; LOBEL, S. Y MCLEOD, P. (1991): "Effects of ethnic group cultural difference on cooperative versus competitive behavior on a group task". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 827-847.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G. Y DE CHERNATONY, L. (1994): "Differences in Managerial Cognitions of Competition". *British Journal of Management*, Vol. 5, pp. 21-29.
- DAY, D.V. Y LORD, R.G. (1992): "Expertise and problem categorization: The role of expert processing in organizational sense-making". *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 35-47.
- DELERY, J.E. (1998): "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nº 3, pp. 289-309.
- DELERY, J.E. Y DOTY, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions". *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 4, pp. 802 - 835.
- DELERY, J.E. Y SHAW, J.D. (2001): "The strategic management of people in work organizations: review, synthesis , and extension". *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 165-197.
- DEVANNA, M.; FOMBRUN, C. Y TICHY, N. (1981): *Human Resources Management: A Strategic Perspective*. *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 51-67.
- DICKENS, L. (1998): "What HRM Means for gender equality". *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, Núm 1, pp. 23-40.
- DI TOMASO, N.; CORDERO, R. Y FARRIS, G.F. (1996): "Effects of group diversity on perceptions of group and self among scientists and engineers". En M.N. RUDERMAN; M.W. HUGHES-JAMES Y S.E. JACKSON (Eds.) . *Selected Research on Work Team Diversity*. American Psychological Association. Centre for Creative Leadership. Washington D.C. y Greensboro, N.C.
- DOWLING, P.J. Y PFEFFER, J. (1975): "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior". *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, pp. 122-136.
- DOTY, D.H. Y GLICK, W.H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling". *The Academy of Management Journal*, Vol. 19.
- DUNCAN, G. Y HOFFMAN, S. (1981): The incidence and wage effects of overeducation. *Economics and Education Review*, Vol. 1, pp. 75-86.
- DYER, L. Y REEVES, T. (1995): *Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?*. Paper presented at the 10th International Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.
- EIGEL, K.M. Y KUHNERT, K.W. (1996): "Personality Diversity and Its Relationship to Managerial Team Productivity". En RUDERMAN, M.N.; HUGHES-JAMES, M.W. Y JACKSON, S.E. (Eds.): *Selected Research on Work Team Diversity*. American Psychological Association. Centre for Creative Leadership. Washington D.C. y Greensboro, N.C.
- ELMES, M. Y CONNELLEY, D.L. (1997): "Dreams of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organizations". En P. PRASAD, A.J. MILLS, M. ELMES Y A. PRASAD (Eds). *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workforce Diversity*. Thousand Oaks, CA. Sage, pp. 148-167.
- ELRON, E. (1997): "Top Management Teams within multinational corporations: effects of cultural heterogeneity". *Leadership Quarterly*, Vol. 8, pp. 393-412.

- ENZ, C.A. (1988): "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 284-304.
- FALKENBERG, L. (1990): "Improving the Accuracy of Sterotypes Within the Workplace". *Journal of Management*, Vol. 16, N° 1, pp. 107-118.
- FERNÁNDEZ, J.P. (1991): *Managing a Diverse Work Force: Regaining the Competitive Edge*. Lexington, MA. Lexington Books.
- FERRIS, G.F.; ARTHUR, M.M.; BERKSON, H.M.; KAPLAN, D.M.; HARRELL-COOK, G. Y FRINK, D.D. (1998) "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N° 3, pp. 235-264.
- FERRIS, G.R.; BHAWUK, D.P.S.; FRINK, D.D.; KEISER, J.D.; GILMORE, D.C. Y CANTON, R.C. (1996): "The Paradox of Diversity in Organizations". En GUTSCHELHOFER, A. Y SCHEFF, J. (Eds.) *Paradoxes in Management: Contradictions in Management*. Vienna, Linde Verlag.
- FERRIS, G.R.D.; FRINK, D.D.; Y GALANG, M.C. (1993): "Diversity in the Workplace: The Human Resource Management Challenges". *Human Resource Planning*, Vol. 16, pp. 41-51.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. Y DEVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.
- FORGAS, J. (1988): "Episode representations in episode communication". En Y. KIM Y W. GUDYKUNST. (Eds.) *Theories in intercultural communication*, pp. 186-212. Beverly Hills: Sage Publishing.
- FUGITA, S.S. Y O'BRIEN, D.J. (1991): *Japanese American ethnicity: The persistence of the community*. University of Washington Press, Seattle.
- GELFAND, M.J.; KHUN, K.M. Y RADHAKRISHNAN, P. (1996): "The Effect of Value Differences on Social Interaction Processes and Job Outcomes: Implications for Managing Diversity". En RUDERMAN, M.N.; HUGHES-JAMES, M.W. Y JACKSON, S.E. (Eds.): *Selected Research on Work Team Diversity*. American Psychological Association. Centre for Creative Leadership. Washington D.C. y Greensboro, N.C.
- GERHART, B. Y MILKOVICH, G.T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 846-860.
- GOTTFREDSON, L.S. (1991) "DILEMMAS IN DEVELOPING DIVERSITY PROGRAMS". EN JACKSON, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Nueva York.
- GUEST, D. (1989): *Personnel and HRM: Can you tell the difference?*. *Personnel Management*, Vol. 21, N° 1, pp. 48-51.
- HALL, E.T. (1976): *Beyond Culture*. Garden City, Nueva York. Anchor Press, Doubleday.
- HARRIS, A.W. Y MYERS, S.G. (1996): *Tools for valuing diversity*. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- HARRISON, D.A.; PRICE, K.H. Y BELL, M.P. (1998): "Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion". *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 96-107.
- HARTENIAN, L.S. (2003): "Team member acquisition of team knowledge, skills and abilities". *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 9, N° ½, pp. 23-30.
- HENDRY, C. Y PETTIGREW, A. (1986): "The practice of strategic human resource management". *Personnel Review*, Vol. 15, N° 5, pp. 3-8.
- HENDRY, C. Y PETTIGREW, A. (1990): "HRM: An agenda for the 1990s". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, N° 1, pp. 17-25.

- HOFSTED, G. (1983): "National Culture in four dimensions". *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, pp. 46-74.
- HUSELID, M.A. Y BECKER, B. (1997): "The impact of high performance work systems implementation effectiveness and alignment with strategy on shareholder wealth". Paper presented to the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston.
- IBARRA, H. (1992): "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 422-447.
- IBARRA, H. (1993): "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework". *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 56-87.
- IBARRA, H. (1995): "Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 673-703.
- JANSSEN, O. Y VEENSTRA, C. (1999): "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams". *Journal of Management*, Vol. 25, N° 2, pp. 117-142.
- JACKSON, S.E. Y ÁLVAREZ, E.B. (1991) "Working Through Diversity as a Strategic Imperative". En JACKSON, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Nueva York.
- JACKSON, S.E. (1991) "Stepping into the future: Guidelines for action". En JACKSON, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Nueva York.
- JACKSON, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Nueva York.
- JACKSON, S.E.; MAY, K.E. Y WHITNEY, K. (1995): "Under the dynamics of diversity in decision-making teams". En R.A. GUZZO Y E. SALAS (Eds.): *Team effectiveness and decision making in organizations*, pp. 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Y RIVERO, J.C. (1989) "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp. 727-786.
- JACKSON, S.E. Y SCHULER, R.S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, pp. 237-264.
- JACKSON, S.E.; JOSHI, A. Y ERHARDT, N.L. (2003): "Recent Empirical Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications". Paper presented at 7th Conference on International Human Resource Management, University of Limerick, Ireland, 4th-6th June, 2.003.
- JEHN, K.A. (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 530-557.
- JEHN, K.A.; NORTHCRAFT, G.B. Y NEALE, M.A. (1999): "Why differences make a difference: A field study in diversity, conflict and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 741-763.
- JOHNSTON, W.B. Y PACKER, A.E. (1987): *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Hudson Institute, Indianapolis.
- JOHNSON, R.B. Y O'MARA, J. (1992): "Shedding New Light on Diversity Training". *Training and Development*, May, pp. 45-52.
- JOHNSTON, W.B. (1991) "Global Workforce 2000: The New World Labor Market". *Harvard Business Review*, Vol. 69, N° 2, pp. 115-127.
- JONES, G. (1984): "Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviors". *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 684-695.
- KANDOLA, R. Y FULLERTON, J. (1998): *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Wiltshire, Cromwell.

- KANTER, R.M. (1997): *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
- KERR, J.L. Y JACKOFSKY, E.F. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 157-170.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B. Y SNOW, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches". *Academy of Management Review*, Vol. 36, pp. 1278-1313.
- KIKER, B.F. (1966): "The Historical Roots of the Concept of Human Capital". *Journal of Political Economy*, Vol. 74, N° 5, pp. 481-99.
- KLIMOSKI, R. Y MOHAMMED, S. (1994): "Team mental model: Construct or metaphor", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 403-437.
- KOCHAN, T. Y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, Massachussets. Harvard Business School Press.
- KOSSEK, E.E. Y LOBEL, S.A. (1996): *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA. Blackwell.
- KOSSEK, E.E. Y ZONIA, S.C. (1993): "Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 61-81.
- KOSSEK, E.E.; ZONIA, S.C. Y YOUNG, W. (1996): "The Limitations of Organizational Demography: Can Diversity Climate be Enhanced in the Absence of teamwork". En E.E. KOSSEK Y S. A. LOBEL (Eds.) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA. Blackwell.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.L.; SMITH, K.G.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P.; SMITH, K.A. Y FLOOD, P. (1999): "Top Management Team diversity, group process and strategic consensus". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 445-465.
- LADO, A.A. Y WILSON, M.C. (1994) "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *The Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, pp. 699-727
- LAWLER, E.E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco. Jossey-Bass.
- LAWRENCE, P.R. (1985): "The history of human resource management in American industry". En R.E. Walton y P.R. Lawrence (Eds.) *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- LAWRENCE, B. (1997): "The Black Box of Organization Demography". *Organization Science*, Vol. 8, pp. 1-22.
- LENGNICK-HALL, C.A. Y LENGNICK-HALL, C.A. (1988): "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed tipology". *The Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 3, pp. 454-470.
- LEPAK, D. Y SNELL, S. (1998): "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N° 3, pp. 215-234.
- LEPAK, D. Y SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development". *The Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 1, pp. 31-48.
- LIN, N. (2001): *Social Capital: a theory of social structure and action*. USA: Cambridge University Press.
- LITVIN, D. (1997) "The Discourse of Diversity: From Biology to Management". *Organization*, Vol. 4, N° 2, pp. 187-209.
- LOBEL, S.A. Y MCLEOD, P.L. (1992): "The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups". *Proceedings of the Academy of Management Meetings*.

- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
- MAYO, M.C.; MEINDL, J.R. Y PASTOR, J.C. (1996): "The Cost of Leading Diversity: Effects of Group Diversity on Leaders' Perceptions". En RUDERMAN, M.N.; HUGHES-JAMES, M.W. Y JACKSON, S.E. (Eds.): *Selected Research on Work Team Diversity*. American Psychological Association. Centre for Creative Leadership. Washington D.C. y Greensboro, N.C.
- MCLEOD, P.L. Y LOBEL, S.A. (1992): "The Effects of Ethnic Diversity on idea Generation in Small Groups". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 227-231.
- MCLEOD, P.L. Y LOBEL, S.A. (1996): "Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups". *Small Groups Research*, Vol. 27, pp. 248-264.
- MEYER, J.W.; TSUI, A.S. Y HINNIGS, C.R. (1993): "Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis". *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 1.175-1.195.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1978): *Organizational Structure, Strategy and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R. Y SNOW, C. (1984): *Designing Strategic Human Resource Systems*. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36-52.
- MILLER, M. Y FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L. (1996) "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups". *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 402-433.
- MORRISON, A.M. Y CRABTREE, K.M. (1993): *Developing Diversity in Organizations. A Digest of selected literature*. Centre for Creative Leadership. Greensboro, NC.
- MYDANS, S. (1991): "For these americans, ties to México remain". *New York Times*, June 30th p. 12.
- NG, E.S.W. Y TUNG, R.L. (1998): "Ethno-Cultural Diversity and Organizational Effectiveness: A Field Study". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, pp. 980-996.
- NKOMO, S.M. Y COX, T. JR. (1996) "Diverse Identities in Organizations". En Clegg, S.R.; Hardy, C. y Nord, W.R. (Eds.) (1992): *Handbook of Organization Studies*. London. Sage.
- PECK, S.R. (1994): 'Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies'. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, pp.5, pp. 715-736.
- PELLED, L.H. (1996): "Demographic Diversity, Conflict, y Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory". *Organization Science*, Vol. 7, pp. 615-631.
- PELLED, L.H.; EISENHARDT, K.M. Y XIN, K.R. (1999): "Exploring the The Black Box: An analysis of work group diversity, Conflict and Performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 1-28.
- PFEFFER, J. (1983): "Organizational demography". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 299-357.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y Teoría de la Organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- PIEPER, R. (1.990): *Human Resource Management: an International Comparison*. Berlin: De Gruyter.
- PONDY, L.R.; FROST, P.J.; MORGAN, G. Y DANDRIDGRE, T.C. (1983): *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT. JAI Press.

- POOLE, M. (1990): "Editorial: human resource management in an international perspective". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, Nº 1, pp. 1-15.
- PRAHALAD, C.K. Y BETTIS, R.A. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 6, pp. 485-501.
- PRASAD, P.; MILLS, A.J.; ELMES, M. Y PRASAD, A. (1997): *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workforce Diversity*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- PRIEM, R.L.; LYON, D.W. Y DESS, G.G. (1999): "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research". *Journal of Management*, Vol. 25, Nº 6, pp. 935-953.
- RHODES, S.R. (1983): "Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and a conceptual analysis". *Psychological Bulletin*, Vol. 93, pp. 328-367.
- RICHARD, O.C. Y JOHNSON, N.B. (2001): "Strategic human resource management effectiveness and firm performance". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, Nº 2, pp. 299-310.
- ROOSEVELT, T.JR. (1991): "Managing Diversity: A Conceptual Framework". En JACKSON, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Nueva York.
- ROSENZWEIG, P. (1998): "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency". *European Management Journal*, Vol. 16, pp. 644-652.
- RUSSELL, C.G.; TERBORG, J.R. Y POWERS, M.L. (1985): Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 849-863.
- RUDERMAN, M.N.; HUGHES-JAMES, M.W. Y JACKSON, S.E. (EDS.) (1996): *Selected Research on Work Team Diversity*. American Psychological Association. Centre for Creative Leadership. Washington D.C. y Greensboro, N.C.
- RUMBERGER, R.W. (1987): "The impact of surplus schooling on productivity and earnings". *Journal of Human Resources*, Vol. 22, pp. 24-50.
- SCHULER, R.S. Y JACKSON, S.E. (1987a): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, Nº 3, pp. 207-219.
- SCHULER, R.S. Y JACKSON, S.E. (1987b): Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, Vol. 10, Nº 3, pp. 125-141.
- SCHULER, R.S. Y WALKER, J. (1990): "Human Resource Strategy: Focusing on issues and actions". *Organisational Dynamics*, Summer, pp. 5-19.
- SCHULTZ, T.W. (1961) "Investment in Human Capital". *The American Economic Review*, Vol. 51, Nº 1, pp. 1-17.
- SHAW, M.E. (1981): *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behaviour* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- SHAW, J.B.; BARRETT-POWER, E. (1998): "The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance". *Human Relations*, Vol. 51, pp. 1.307-1.325.
- SMITH, M.A. Y JOHNSON, S.J. (EDS.) (1991): *Valuing Differences in the Workplace: Theory-to-Practice Monograph Series*. Alexandria, VA. American Society for Training and Development.
- SNELL, S. (1992): "A test of Control Theory in Strategic Human Resource Management: the mediating effect of administrative information". *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, Nº 2, pp. 292-327.
- SNELL, S.A. Y DEAN, J.W. (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective". *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 467-504.

- SPARROW, P. Y HILTROP, J.M. (1.994): *European Human Resource Management in Transition*. Londres: Prentice-Hall.
- STINGER, M.R. (1987): *Intercultural communication: a perceptual approach*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- TAYLOR, S.E.; FISKE, S.T.; ETCOFF, N.L. Y RUDERMAN, A.J. (1978): "Categorical and contextual bases of person memory and stereotyping", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, pp. 718-793.
- TERPSTRA, D.E. Y ROZELL, E.J. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-28.
- THIEDERMAN, S. (1991): *Bridging Cultural Barriers For Corporate Success*. Lexington, MA. Lexington Books.
- THOMAS, R. JR. (1990): "From Affirmative Action to Affirming Diversity". *Harvard Business Review*, March/April.
- THOMAS, J.B.; CLARK, S.M. Y GIOIA, D.A. (1993): "Strategic sense-making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 239-270.
- THOMPSON, D.E. Y GOOLER, L.E. (1996): "Capitalizing on the Benefits of Diversity through Workteams". En E.E. KOSSEK, Y S.A. LOBEL (Eds): *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA. Blackwell.
- TICHY, N. Y CHARAN, R. (1990): "Speed, Simplicity, Self-confidence: an interview with Jack Welch". *Harvard Business Review*.
- TICHY, N.; FOMBRUN, C. Y DEVANNA, M. (1982): *Strategic Human Resource Management*. *Sloan Management Review*, Vol. 23, N° 2, pp. 47-61.
- TOTTA, J.M. Y BURKE, R.J. (1995): "Integrating diversity and equality into the fabric of the organization". *Women in Management Review*, Vol. 10, N° 7, pp. 32-39.
- TRUSS, C. (1999): "Human Resource Management: Gendered Terrain?". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, pp. 180-200.
- TSANG, M.C. (1987): "The impact of underutilization of education on productivity: A case study of the U.S. Bell companies". *Economics of Education Review*, Vol. 6, pp. 239-254.
- TSUI, A.S. Y O'REILLY, C.A. (1989): "Beyond Simple Demographic Effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads". *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 402-423.
- TSUI, A.S.; EGAN, T.D. Y O'REILLY, C.A. III. (1992): "Being different: Relational demography and organizational attachment". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 549-579.
- TUNG, R.L. (1995): "Guest editor's introduction: strategic human resource challenge: managing diversity". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, N° 3, pp. 482-493.
- TURNER, J.C. (1987): *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- WAGNER, W.G.; PFEFFER, J. Y O'REILLY, C.A. (1984): "Organizational demography and turnover in top-management groups". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 74-92.
- WALTON, R.E. (1985): *Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality*. En Walton, R.E. y Lawrence, P.R. (Eds.). *HRM trends and challenges*. Boston, Harvard Business School Press.
- WALTON, R.E. Y LAWRENCE, P.R. (1985): *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- WALSH, J.P. (1995): "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane". *Organization Science*, Vol. 6, N° 3, pp. 280-321.

WATSON, W.E.; KUMAR, K Y MICHAELSEN, L.K. (1993): "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 3, pp. 590-602.

WEBBER, M. (1949): "Objectivity in social science and policy". En E.A. Shis y H.A. Finch (Eds. y trad.): *Max Weber on the methodology of social sciences*, pp. 1-188. Glencoe, Free Press.

WILLIAMS, K.Y. Y O'REILLY C.A. III. (1998): "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research". En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, pp. 77-140. Greenwich: JAI Press.

WRIGHT, P.M. Y SNELL, S.A. (1991): *Toward an integrative view of strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 203-225.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. Y MCWILLIAMS, A. (1.994): "Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, N° 2, pp. 301-326.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. Y SNELL, S.A. (2001): *Human resources and the resource based view of the firm*. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 701-721.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; SNELL, S.A. Y BERHART, B. (2.001): "Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions". *Human Resource Management*, Vol. 40, N° 2, pp. 111-123.

WRIGHT, P.M. (2004): "Human Resources and Economic Success: The Theoretical Underpinning". Keynote Statement at the International Symposium on Human Resources and Economic Success. University of Paderborn, Germany, February 27th and 28th.