

# **EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DURANTE LOS AÑOS 2001-2005 EN LAS PRINCIPALES REVISTAS INTERNACIONALES**

**Rocío González Sánchez**, [rocio.gonzalez@urjc.es](mailto:rocio.gonzalez@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

**Antonio Montero Navarro**, [antonio.montero@urjc.es](mailto:antonio.montero@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

## **RESUMEN**

Dentro del estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas, en los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el análisis del conflicto, reflejado en la publicación de un importante número de artículos relacionados con este fenómeno en algunas de las principales revistas dedicadas a la Dirección de Empresas, junto a la existencia de publicaciones especializadas dedicadas de manera exclusiva a su estudio. Este trabajo realiza un análisis y sistematización de esta literatura, poniendo de manifiesto cuáles son los temas a los que se ha prestado una mayor atención, apuntando la relación con otros campos de investigación y mostrando la existencia de oportunidades para el desarrollo de algunas líneas de investigación aún incipientes.

## **PALABRAS CLAVE**

Conflicto, revisión, factores condicionantes, líneas futuras de investigación.

## **ABSTRACT**

A detailed look at some of the most relevant publications about business management, as well as the birth of some specialized ones dealing mainly with it, shows how the study of conflict has become one of the most common research topics in the last years. This study provides a thorough analysis and classification of this vast literature, stressing the principal research streams, pointing at the links with some other research topics and disclosing some research opportunities which could be the object of future studies.

## **KEYWORDS**

Conflict, revision, conditioning features, future research streams.

## **1. EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO EN LA LITERATURA. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO**

Aunque el estudio del contenido de la estrategia empresarial continúa siendo el núcleo central de la investigación en Dirección Estratégica de la Empresa, en los últimos años se ha experimentado un resurgir del interés por el estudio del proceso de toma de decisiones, campo de estudio deudor entre otras de las visiones pioneras de Simon (1947) o Lindblom (1959), dedicado fundamentalmente a analizar el proceso que conduce a la adopción de cada decisión estratégica en el seno de una empresa. Las causas de este resurgimiento del proceso son diversas: la

existencia de amplias oportunidades de investigación, por ser un campo menos explorado que el contenido; el crecimiento de los estudios multidisciplinarios, que relacionan la economía y dirección de empresas con la psicología y/o sociología; y, desde luego, la influencia que el proceso de toma de decisiones puede jugar tanto sobre el contenido como sobre la implantación de la estrategia.

Dentro de esta temática podemos destacar el conflicto como unos de los factores que más han condicionado y continúan condicionando el desarrollo del proceso, el desempeño del grupo y el posterior éxito o fracaso de la implantación de la decisión fruto de dicho proceso. Varios estudios han afirmado que el conflicto es algo inherente al grupo (Schweiger *et al.*, 1989; Putnam, 1994; Amason, 1996; De Dreu y Van de Vliert, 1997; Simons *et al.*, 1999) y, por tanto, debe ser tenido siempre en cuenta si se desea comprender y mejorar el funcionamiento de la toma de decisiones por parte de los grupos.

Sin embargo, la consideración del papel del conflicto en el proceso de toma de decisiones no ha sido siempre la misma. Tradicionalmente, el conflicto era valorado como un elemento negativo, cuyo resultado generalmente no era satisfactorio (Hackman y Morris, 1975), perjudicando al desempeño del grupo (Gladstein, 1984) y pudiendo ocasionar frustración (Aubert, 1963; Thomas, 1976). Esto motivaba la necesidad de una búsqueda de técnicas adecuadas para su eliminación, lo que conduciría a un mejor funcionamiento de la organización.

En la actualidad, la mayoría de los trabajos ofrecen una visión del conflicto como una variable multidimensional (Wall y Nolan, 1986; Pinkley, 1990). Muchos estudios han establecido una concepción bidimensional, con un componente cognitivo, funcional o de tareas, centrado en la tarea que es objeto de la toma de decisiones; y un componente afectivo, disfuncional o relacional, motivado por desacuerdos personales o emocionales (Amason, 1994; Jehn, 1995; Pelled, 1996). Este último puede originar tensiones que distraigan a los individuos de la realización de su tarea (De Dreu y Weingart, 2003). Jehn (1997) identificó una tercera dimensión del conflicto que denominó conflicto de proceso, que surge cuando las diferencias están motivadas por distintas opiniones sobre como realizar la tarea encomendada (por ejemplo, el reparto de responsabilidades en el proceso o la designación de individuos a las distintas actividades).

Aunque algunos estudios sí han establecido claramente las relaciones negativas entre conflicto afectivo y resultado y la correlación entre conflicto afectivo y conflicto de tarea con el desempeño del grupo (Amason y Money, 1999; De Dreu y Weingart, 2003), esta asociación aún no se han establecido de forma clara y definitiva sobre los efectos que tienen los distintos tipos de conflicto de tarea y proceso sobre el proceso de toma de decisiones, ya que existen distintos tipos de antecedentes y variables moderadoras que condicionan dichos efectos<sup>1</sup>. Este hecho incrementa el interés investigador por el conflicto, cuyo mapa de causas, efectos y relaciones dista de estar aclarado, y ha dado lugar a un gran número de estudios empíricos en los últimos años, reforzando la importancia del papel del conflicto en la vida organizativa. De hecho, se ha indicado que sería importante reforzar la base teórica, incrementando el número de estudios relacionados con esta temática que generen ideas creativas (Mannix, 2003).

Otra muestra de la importancia del estudio del proceso actualmente es la existencia de publicaciones especializadas en torno al conflicto, como *Internacional Journal of Conflict Management* o *Conflict Resoultion* , así como la convocatoria de congresos y reuniones científicas especializadas en el estudio del conflicto en las organizaciones, cabe destacar *The International Association for Conflict Management*, *The Conflict Research Society* o *International Center for Cooperation and Conflict Resolution (ICCCR)*.

A través de la revisión de los artículos relacionados con el conflicto que han sido publicados en los últimos años en las principales revistas del campo de la Dirección Estratégica, nuestro estudio se plantea diversos objetivos. En primer lugar, se pretende poner de manifiesto la importancia del estudio del conflicto, tanto por su actualidad como por su potencial; adicionalmente, trataremos de clasificar ordenadamente esta literatura, de acuerdo con uno de los marcos más ampliamente aceptados, el Modelo General de Conflicto desarrollado por Thomas (1992); finalmente, se tratará de apuntar hacia algunas de las direcciones de desarrollo de esta línea de investigación que consideramos más atractivas e interesantes, tanto por su interés académico como por su inmediatez a la práctica empresarial.

Con el fin de enfocar nuestro trabajo, hemos elegido dos criterios de selección bibliográfica. En primer lugar, trataremos de analizar el contenido de los trabajos publicados entre 2001 y 2005, querdibujan un periodo de 5 años de estudio en los que la producción literaria ha sido abundante, como se podrá ver a lo largo de este trabajo. Del mismo modo, y para una mayor acotación de nuestra búsqueda, hemos realizado una selección de publicaciones a considerar. De esta forma, la selección de artículos se ha centrado fundamentalmente en las publicaciones *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies* y *Administrative Science Quarterly*, utilizadas en muchas de las revisiones literarias realizadas en torno a diferentes temas, pero muy especialmente en las relacionadas con el proceso de toma de decisiones estratégicas<sup>2</sup>. Se trata en todos los casos de publicaciones con un muy alto índice de impacto, situadas en este sentido entre las 10 primeras de propósito general en el *Journal of Citation Report*<sup>3</sup>.

Finalmente, debemos señalar que los artículos analizados estudian el conflicto en relación con los procesos de toma de decisiones en las empresas. No se incluyen, de este modo, trabajos relacionados con el conflicto entre diversas organizaciones, el conflicto de rol (derivado de un doble papel en la organización), la resolución de conflictos bélicos u otros temas que, aun cuando puedan contener algún aspecto relacionado, no entran directamente en la literatura de proceso de toma de decisiones estratégicas

Dentro del estudio del conflicto, podemos encontrar diversos marcos que podrían ser útiles para la clasificación de los estudios, algunos de ellos de elaboración relativamente reciente (Amason y Schweiger, 1994; Jehn, 1997). Todos ellos parten de una clasificación de los tipos de conflicto existentes, tratando de relacionar con ellos determinados antecedentes, variables moderadoras y/o consecuentes. No obstante, la determinación de tipos de conflicto es, desde nuestro punto de vista, un tipo de estudio específico, que no debe ser parte del marco general, sino un contenido de él. De esta forma, nuestra aproximación va a utilizar un tipo de delimitación más específica. La clasificación de los trabajos de este estudio se apoya en el Modelo General del Conflicto desarrollado por Thomas (1992). Este modelo fue el instrumento utilizado por el autor para sintetizar la literatura existente en el campo de estudio del conflicto organizacional. Este trabajo se ha convertido en un referente a seguir por parte de autores a la hora de realizar posteriores revisiones, ya que ha proporcionado un marco teórico que integra distintas corrientes de estudio: Xie *et al.* (1998) utiliza el trabajo de Thomas para el desarrollo de un modelo que relaciona el éxito de la innovación con el nivel de conflicto interfuncional y con los métodos de resolución de conflictos; Van de Vliert *et al.* (1999) analizan cómo los comportamientos en el conflicto en el ámbito laboral

---

<sup>1</sup> Entre ellos podemos destacar los tipos de tareas a realizar por el grupo, la estructura y características del grupo (Jehn, 1995; Delgado Piña, 2000), la cantidad de conflicto (Brown, 1983), los estilos de gestión del conflicto (Kuhn y Poole, 2000)

<sup>2</sup> Aun con pequeñas salvedades (Schwenk, 1995; Huff y Reger, 1987; Rajagopalan *et al.*, 1993)

<sup>3</sup> Así, se han excluido de la metodología de la revisión revistas centradas en algún aspecto específico de la empresa, concretamente las centradas en el *marketing*, por el deseo de analizar revistas de propósito general dentro de la Dirección de empresas

afectan a la efectividad de la organización; o el estudio del enfoque colaborativo en la gestión de equipos distribuidos de Hinds y Bailey (2003)

## **2. EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PRINCIPALES REVISTAS INTERNACIONALES**

### **2.1. Condiciones estructurales**

El proceso del conflicto se ve influenciado por su entorno, ya que el conflicto no se produce aislado del ambiente que le rodea. Este entorno determinará en gran medida que tipo de conflicto se generará y cómo se desarrollará posteriormente dicho proceso. Thomas (1992) afirma que los parámetros estructurales del sistema cambian las condiciones que influyen en los eventos que se originan entre las partes. Dentro de las condiciones estructurales, el autor identifica dos subgrupos: las características de las partes y las variables contextuales.

#### Características de las partes

La heterogeneidad o diversidad del grupo es uno de los antecedentes de la toma de decisiones más estudiados en la literatura. Aunque el enfoque tradicional, más amplio, sobre la heterogeneidad ha considerado su estudio como una variable única, los estudios más recientes han identificado a la diversidad como una variable multidimensional. Estas distinciones están basadas en la idea de que diferentes tipos de diversidad deberían llevar a diferentes resultados (Simons *et al.*, 1999). Teniendo en cuenta los estudios sobre los efectos que la diversidad provoca en los resultados del equipo inmerso en el proceso de toma de decisiones y siendo el conflicto la variable de interés en este estudio, podemos señalar que diversos estudios afirman que la heterogeneidad produce conflicto (Wagner *et al.*, 1984; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Van de Vliert, 1998). De hecho, el estudio de la diversidad o heterogeneidad en sus distintas formas ha constituido una preocupación tan habitual para los investigadores que se han llevado a cabo revisiones literarias específicas relativas al papel de la heterogeneidad (Jackson *et al.*, 2003). Ashkanasy *et al.* (2002) realizan igualmente una revisión detallada del papel que la diversidad juega en los procesos de toma de decisiones empresariales. Los autores, en un trabajo de revisión teórica acerca de la diversidad y las emociones, reflejan de este modo las diferentes posturas existentes acerca de la influencia de la diversidad en los diferentes tipos de conflicto. Otra revisión amplia, esta vez de la teoría de escalafones superiores (*upper echelons*), es presentada por Carpenter *et al.* (2004), mostrando las líneas de investigación acerca de la influencia de la composición del equipo directivo.

Podemos distinguir varios tipos de trabajos dentro de este primer grupo. Algunos de ellos tratan de analizar la influencia de la diversidad en algún tipo de resultados, siendo el conflicto una de las variables moderadoras. Son diversos los estudios que han demostrado que el conflicto de relación o afectivo y el conflicto de tarea o sustantivo (Pelled, 1996; Jehn *et al.*, 1999) y más recientemente, la comunicación externa (Keller, 2001) actúan como variables moderadoras entre la diversidad y el resultado obtenido por el equipo. Van der Vegt *et al.* (2005) añaden a estas dos variables moderadoras el comportamiento de aprendizaje del equipo, como factor moderador entre la diversidad de experiencia y la identidad colectiva del grupo y su efectividad global, así como la interrelación de tareas y de objetivos (Van der Vegt y Janssen, 2003). Sus hallazgos contradicen en buena

medida los resultados empíricos previos, ya que no se pudo demostrar un efecto moderador ni a través del variable conflicto ni de la comunicación externa.

Para Carpenter (2002), la relación entre la heterogeneidad y los resultados se articula a través de otras variables, como el conflicto, y es contingente: en entornos complejos, la heterogeneidad conduce a peores resultados, ya que incrementa innecesariamente la complejidad de la empresa. El trabajo de Richard *et al.* (2004) realiza diversas contribuciones. Los autores consideran que existe una relación no lineal entre la diversidad y el resultado. Para ellos, siguiendo la línea marcada por trabajos previos, cuando la diversidad excede ciertos niveles que pueden considerarse moderados y continua creciendo, surgirían problemas de comunicación que llevarían a una menor cooperación y a un surgimiento del conflicto.

Para Polzer *et al.* (2002), la *congruencia interpersonal*, constructo que hace referencia a la diferencia entre cómo somos percibidos y cómo nos percibimos a nosotros mismos, es un importante factor moderador de la relación entre diversidad de un equipo y resultados (en este caso, creatividad), a través de su influencia en variables intermedias como integración social, identificación con el grupo y conflicto afectivo o emocional. Dada la limitada influencia directa de la heterogeneidad sobre los resultados del grupo, como demuestran algunos de los trabajos de los que se ha hablado anteriormente, existe una línea de investigación que estudia la influencia de la diversidad sobre variables intermedias. Para Chowdhury (2005), la heterogeneidad demográfica en los equipos emprendedores generará conflicto emocional, perjudicial para la organización, a menos que se tomen las medidas adecuadas, como pueden ser el fomento del compromiso con el grupo y la promoción de valores como la lealtad y el sentimiento de pertenencia.

Ely y Thomas (2001) defienden, a través de un estudio de casos sobre diversidad racial, que la forma adecuada de estudiar los efectos de la diversidad sobre los resultados es a través de tres perspectivas diferentes, a las que denominan *integración y aprendizaje*, *acceso y legitimidad* y *discriminación y justicia*. Sólo el conflicto que nace asociado a la primera perspectiva parece poder aportar beneficios a la organización, siendo discutido abiertamente. Brief *et al.* (2005) analizan también la influencia de las características raciales sobre el conflicto en los procesos de toma de decisiones. Según los autores, durante la fase de resolución del problema o toma de decisiones, la diversidad del equipo podría influir, directamente o a través de alguna variable moderadora, en el tipo de conflicto generado, y por lo tanto de forma indirecta en la cantidad, variedad, y calidad de las soluciones o decisiones generadas y/o consideradas, así como en el debate sobre las soluciones alternativas y su posterior implantación. También se ha estudiado la relación entre la multiculturalidad de los equipos y el conflicto emocional. Von Glinow *et al.* (2004) consideran interesante centrarse en el conflicto emocional debido a que la mayoría de trabajos hace referencia a la gestión del conflicto de tarea.

Respecto a la relación entre heterogeneidad y recopilación de información habría que destacar dos líneas de investigación: La primera sugiere que la heterogeneidad llevaría a una mayor recopilación de información, independientemente de la existencia o no del conflicto (Boone *et al.*, 2004). En contraposición podemos destacar el estudio de Dahlin *et al.* (2005), en el cual los autores hallan la existencia de una interferencia por parte del conflicto en la gama y la profundidad de la información usada por el equipo heterogéneo.

Algunos trabajos se dedican a analizar los efectos de la existencia de subgrupos dentro del grupo considerado. Así, Lau y Murnighan (2005) tratan de contrastar empíricamente, con limitado éxito, las aportaciones teóricas que desarrollaron previamente (Lau y Murnighan, 1998). Para los autores, existen *faultlines* o “líneas divisoras” que subdividen el grupo atendiendo a características demográficas similares. No obstante, los resultados de su

estudio son limitados. Entre las razones a las que los propios autores atribuyen este hecho cabe destacar que la muestra está compuesta por estudiantes no graduados, similares en muchas características, y que no se dé una duración prolongada en la realización del trabajo, lo que llevaría a una mayor tolerancia y una menor probabilidad de conflicto. De hecho, el estudio de Jiatao y Hambrick (2005), con una muestra de miembros de equipos directivos, sí muestra una fuerte relación entre el tamaño de dos facciones según la heterogeneidad del grupo y los conflictos afectivo y de tareas. También en relación con los subgrupos, Gibson y Vermeulen (2003) defienden que la existencia de subgrupos moderadamente cohesionados dentro de un determinado equipo de trabajo promoverá el conflicto de tarea, lo que enriquecerá el proceso de toma de decisiones y facilitará un mayor aprendizaje entre los miembros del equipo.

Finalmente, algunos trabajos, más escasos en número, tratan de analizar la generación del conflicto y su evolución partiendo de una situación de heterogeneidad utilizando una perspectiva dinámica. Boone *et al.* (2004) analizaron la rotación en diversos equipos directivos para estudiar si el equipo directivo de gestión reproducía sus características demográficas a través del proceso de selección de sus miembros, considerando la entrada y salida de los ejecutivos de los equipos directivos de las cinco mayores empresas de periódicos de Holanda durante veinticinco años. El trabajo de Hambrick *et al.* (2001) en relación con la composición de los equipos directivos de las *joint ventures internacionales* muestra cómo la existencia de diferencias sustanciales entre los componentes de dicho equipo en variables demográficas (observables o no) y psicológicas puede conducir a la generación de conflicto sustantivo en mayor medida de lo deseable e incluso a conflicto de relación. Precisamente en este trabajo se apoyan Johnson *et al.* (2002) al valorar el nivel de compromiso de los directivos de estas *joint ventures internacionales* y relacionarlo con la justicia procesal y otros efectos beneficiosos. Uno de los aspectos positivos de un cierto nivel de compromiso es precisamente, la reducción de un conflicto relacionado con la procedencia de cada directivo.

#### Variables contextuales

Hinds y Bailey (2003) analizan los antecedentes contextuales del conflicto, especialmente los relacionados con la dispersión geográfica. La distancia hace que los miembros del grupo compartan menos variables contextuales, lo que genera diferentes perspectivas que pueden generar un mayor conflicto de tarea; asimismo, tanto el conflicto afectivo como el cognitivo pueden incrementarse a raíz de los diferentes ritmos de trabajo. La dificultad para compartir la información y coordinar el trabajo del grupo afectará también al conflicto en sus diversas facetas. En relación con el trabajo anterior, Hinds y Mortensen (2005) demuestran en su estudio que al compartir una identidad y contexto se mejoraba la relación entre la distribución geográfica y el conflicto. El trabajo de Fortado (2001) analiza la relación entre las subculturas organizativas y la cultura dominante, marco en el que se suelen producir situaciones de conflicto. El choque entre ambas fuerzas debe ser controlado por la empresa por sus posibles efectos perjudiciales, que han de valorarse en la interacción cotidiana.

La territorialidad, sentimiento y señal de pertenencia de objetos, zonas, ideas u otros elementos es, para Brown *et al.* (2005), uno de los campos más inexplorados de cara al estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas. Esta territorialidad reducirá el conflicto en zonas donde potencialmente éste tendría sentido, ya que delimita claramente lo que corresponde a cada individuo o agente antes de que surja el conflicto. Raver y Gelfand (2005) muestran que el nivel de acoso sexual, entendido como una suma de los episodios individuales,

que se da dentro de un grupo, tiende a perjudicar la actuación de dicho grupo a través de diversos aspectos. Entre ellos está un incremento del conflicto relacional, debido a las actitudes defensivas u ofensivas que adoptarán las diferentes personas del grupo, aunque no sean directamente víctimas de dicho acoso.

## **2.2. El proceso de conflicto**

Como ha analizado ampliamente la literatura sobre proceso de toma de decisiones estratégicas, la forma en que se toma la decisión influye en el resultado de dicha actividad (Folger y Konovsky, 1989; Sutcliffe y McNamara, 2001). Esta afirmación puede aplicarse también al conflicto (Cosier, 1981; Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Thomas (1992) argumentaba que un enfoque colaborativo en la gestión del conflicto ayuda a maximizar los intereses propios, aunándolos con una maximización del interés de la otra parte. Apoyándose en el trabajo de Thomas, Hinds y Bailey (2003) estudian cómo podría llevarse a cabo un enfoque colaborativo en la gestión de equipos distribuidos. Las normas colaborativas en la gestión del conflicto mejoran el resultado (Montoya-Weiss *et al.*, 2001) pero gestionar un conflicto colaborativo es complicado cuando se realiza en equipos distribuidos, debido a algunas de sus características, como una menor amistad entre los miembros o una mayor dificultad para compartir la información. Bendersky (2003) propone que para que los Sistemas de Resolución de Disputas (DRSs) sean más flexibles, los componentes deben interactuar de forma sinérgica.

El estudio de Tjosvold *et al.* (2005) propone que una gestión constructiva del proceso de conflicto va a permitir unas relaciones entre los miembros de equipo más fuertes y productivas. Este trabajo está relacionado con el estudio previo de Tjosvold *et al.* (2004) en relación a la gestión de los errores a través de la búsqueda de soluciones, que puede contribuir a la resolución de posibles conflictos, o de la búsqueda de culpables. Estas conclusiones coinciden con el meta-análisis de De Dreu y Weingart (2003), destacando el enfoque (cooperativo o competitivo) para gestionar el conflicto sobre el tipo de conflicto a la hora de identificar las condiciones que permiten al conflicto unos resultados positivos.

Desde una perspectiva dinámica del proceso de conflicto, Jehn y Mannix (2001) diferencian en su estudio entre grupos de alto rendimiento y grupos de bajo rendimiento, distinguiendo cómo se han desarrollado los procesos de conflicto en cada uno de ellos, y qué cantidad y tipo de conflicto tiene lugar en cada momento de ese proceso. Otro de los rasgos es un incremento suave hacia el final del proceso tanto del conflicto de proceso como del afectivo, derivado del cierre de los últimos detalles. Aunque este trabajo también habla de un incremento del conflicto afectivo en el último periodo del proceso en los equipos de alto rendimiento, el mayor crecimiento, en los tres tipos de conflicto, se da en los grupos de bajo rendimiento. Relacionado con este último periodo, Waller *et al.* (2001) afirman que los individuos podrían pensar de forma diferente en el plazo límite debido a diferencias individuales por la percepción de la urgencia del tiempo. Ashmos *et al.* (2002), en su estudio de la importancia de los procesos participativos en la dirección de empresas, defienden los efectos positivos del conflicto frente a visiones precedentes claramente negativas, apoyándose en el estudio de Eisenhardt *et al.* (1997), que mostraba los efectos beneficiosos del conflicto que tiene lugar dentro del equipo directivo.

Marks *et al.* (2001) definen el proceso de equipo como los actos interdependientes de los miembros del equipo, que a través de diversas actividades dirigen la organización de tareas para alcanzar los objetivos del grupo. Los autores desarrollan un marco conceptual de los procesos de equipo y de cómo se relacionan con la efectividad. Dentro de las dimensiones del proceso, los autores incluyen la gestión del conflicto como un proceso

interpersonal, distinguiendo entre gestión del conflicto preventivo, destinado a establecer las condiciones que previenen, controlan o guían el conflicto del equipo antes de que ocurra y la gestión del conflicto reactivo, que incluyen las tareas y desacuerdos entre los miembros.

Gilson *et al.* (2005) estudian el papel que la creatividad y la estandarización tienen en la efectividad del grupo. Los equipos más creativos tardan más tiempo en completar sus tareas. Ante circunstancias extremas o imposibles de anticipar los equipos son más efectivos cuando innovan e improvisan. Por lo tanto, ante determinadas circunstancias, será más conveniente la utilización de procesos de estandarización, mientras que otras requieren un enfoque más creativo. Se podría justificar así porque el incremento del conflicto de tarea en ciertos procesos no es beneficioso, ya que se debe tener en cuenta que este tipo de conflicto suele asociarse a una mayor innovación (West y Anderson, 1996).

Barsade (2002) analiza el fenómeno del contagio emocional, consistente en la transmisión de estados de ánimo y de humor a otros miembros del grupo. Para el autor, el *contagio emocional positivo* supondría la generación de un estado colectivo de ánimo positivo, lo que supondría una reducción del conflicto emocional. Algunos trabajos relacionan el conflicto con otras variables del proceso de toma de decisiones. Conlon *et al.* (2004) estudian la influencia de la justicia procesal sobre otras variables relativas al proceso de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, los autores ponen de manifiesto cómo la sensación de justicia distributiva y, en mayor medida aún, de justicia procesal va a contribuir a una generación menor de conflicto (viendo éste como una característica negativa para la empresa). Por su parte, Kellermans *et al.* (2005) analizan la importancia del conflicto como antecedente para la obtención de consenso.

### **2.3. Intervención de una tercera parte**

Para Thomas (1992), las intervenciones en el proceso tienen lugar cuando una tercera parte está implicada en la secuencia de eventos de los sucesivos episodios. Diversos artículos hacen referencia a los efectos de la actuación de una tercera parte (el CEO, el Consejo de Administración, etc...) en el conflicto

Langfred (2004) obtuvo interesantes resultados en el ámbito de la literatura sobre confianza en los equipos autogestionados. Se demostró que demasiada confianza en este tipo de equipos, que se caracterizan por altos grados de autonomía, tendría efectos dañinos sobre el resultado. El autor indica la conveniencia de extrapolar la investigación al ámbito de la resolución de conflictos, debido a que tradicionalmente se ha considerado un efecto positivo de la confianza sobre los resultados del proceso de conflicto (Korsgaard *et al.*, 2002).

Hackman y Wageman (2005) afirman que las intervenciones de entrenamiento al equipo por parte de un tercero deberán centrarse en los esfuerzos, estrategia y conocimientos del grupo lo que hará que el grupo sea más efectivo que si se centran en las relaciones interpersonales.

Fortado (2001) expone la necesidad de que la dirección del conflicto no ignore las emociones que se producen en el conflicto. El estudio atribuye los motivos que pueden llevar a negarlas a la dificultad para captarlas, para aceptarlas y para resolver las disputas que ocasionan. Para Huy (2002) son los directivos de nivel medio los que, a través de un *liderazgo emocional*, pueden hacer avanzar un proceso de cambio, haciendo que las variables emocionales no resulten necesariamente negativas para la organización

El estudio de Lovelace *et al.* (2001) parte de la reducción de la actuación innovadora que pueda causar la diversidad de los equipos multidisciplinares. Para evitar este problema, muy relevante en equipos de desarrollo

de productos, los autores proponen el fomento de la comunicación abierta y la libertad para expresar dudas y problemas. El rol del líder es esencial, desde el punto de vista de los autores, para implementar estas medidas correctoras.

## **2.4. Resultados del conflicto**

Darr y Johns (2004) definen los climas políticos como las percepciones compartidas por un departamento en relación con variadas decisiones personales y administrativas que tienen alguna relación con las facultades de los miembros del departamento. Los autores obtienen una asociación entre conflicto relacional y de tarea con las percepciones del clima político. La primera asociación es justificada por los autores por la naturaleza interpersonal del conflicto relacional. En la segunda asociación, el hecho de que pueda haberse dado un procesamiento parcial de la información podría haber contribuido a juicio erróneo de las acciones sancionadoras como las políticas. Este estudio apoya las conclusiones del meta-análisis realizado por De Dreu y Weingart (2003), que comprueba cómo el conflicto de tarea afecta negativamente a la satisfacción de los miembros del equipo y perjudican el resultado.

Jiatao y Hambrick (2005) proporcionan la primera evidencia empírica del papel moderador de la desintegración conductual entre el conflicto y los resultados. El conflicto afectivo generaría, según los autores, desintegración conductual, conduciendo de este modo a un peor resultado; no obstante, no se probó empíricamente la existencia de una relación entre el conflicto de tarea y la desintegración conductual.

Carpenter y Fredrickson (2001) encuentran una relación negativa entre el conflicto y la capacidad del equipo para gestionar la información y para comprender una postura estratégica global de expansión. Markoczy (2001) resalta cómo la existencia de un cierto nivel de conflicto (implícitamente refiriéndose a un conflicto cognitivo) al principio del proceso de formación del consenso ante un cambio estratégico no sólo no es negativo sino que es, incluso, deseable, para evitar una excesiva acomodación al cambio.

En lo referente a la confianza, Williams (2001) propone que cuando la percepción de un conflicto de objetivo o de recursos entre dos grupos se incrementa, la creencia en la benevolencia de los miembros del otro grupo disminuye.

## **3. CONCLUSIONES. DIRECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La revisión de los trabajos recientemente publicados relacionados con el conflicto en las organizaciones ha mostrado la relevancia de este tema en la literatura, reflejada en el número elevado de artículos que han sido publicados recientemente. No obstante, es interesante hacer algunos comentarios respecto a la clasificación y temática de estos trabajos.

Dentro de los antecedentes del conflicto más estudiados en los procesos de toma de decisiones destaca la diversidad del equipo. Ésta podría influir, directamente o a través de alguna variable moderadora, en el tipo de conflicto generado, y por lo tanto de forma indirecta en las decisiones generadas. De esta forma, la relación entre la heterogeneidad y los resultados se articula a través de otras variables, como el conflicto (Keller, 2001; Van der Vegt *et al*, 2003; Van der Vegt *et al*, 2005, entre otros). Algunas visiones presentan relaciones contingentes entre la heterogeneidad y los resultados, indicando que ésta puede conducir a mejores resultados en

determinados contextos y a resultados inferiores en otras condiciones (Carpenter, 2002). Desde nuestro punto de vista, una ulterior evolución de los estudios en torno a la diversidad podría llevar a un modelo de configuraciones<sup>4</sup>, en los que la mayor o menor diversidad de los equipos conducirá a mejores resultados siempre que se ajuste a esquemas complejos que la relacionen con tipos de tareas, antecedentes del equipo y otras variables relativas a estrategia empresarial. Adicionalmente, sería interesante apostar por variables menos relacionadas con la heterogeneidad demográfica (que en ocasiones se usan como variables *proxy*) y más cercanas a la heterogeneidad cognitiva (Priem, 1999)

El análisis del proceso de conflicto es otro de los temas más frecuentes en la actualidad. En este aspecto, la literatura ha actualizado conceptos como los enfoques de gestión del conflicto, adaptándolos a nuevos tipos de equipos o al momento del proceso (Jehn y Mannix, 2001; Montoya-Weiss *et al.*, 2001). El desarrollo natural de estas líneas de investigación parece conducir al estudio del proceso a través de distintas variables moderadoras y relacionadas, tales como, la justicia procesal, la cantidad y tipo de conflicto o la creatividad (Conlon *et al.*, 2004; Jiatao y Hambrick, 2005).

Se ha prestado relativamente menos atención a la intervención de terceras partes en el conflicto, que podría estar relacionada parcialmente con algunos de los trabajos sobre procesos de conflicto relativos a los estilos de solución (Tjosvold *et al.*, 2004; Tjosvold *et al.*, 2005). Así, sólo un escaso número de trabajos reflexionan sobre el papel del CEO, los consejos de administración u otras instancias en el proceso de conflicto (Fortado, 2001; Swann *et al.*, 2004, entre otros). Desde nuestro punto de vista, este es un aspecto que merecería una mayor atención por parte de la literatura. No hacerlo podría inducirnos a una especie de “fatalidad” en relación con el conflicto: cada organización debe soportar el nivel y tipo de conflicto que le ha correspondido. En su lugar, proponemos que la organización actúa intencionadamente sobre el conflicto en diferentes etapas del proceso que conduce a él, desde la creación del equipo hasta la moderación de su influencia sobre los resultados del equipo (Jehn y Mannix, 2001). Este efecto podría ser mayor en los equipos que afrontan tareas de contenido estratégico, dada su relevancia para la organización.

Respecto a los efectos del conflicto, cada vez es mayor la tendencia a no analizar su influencia directa sobre resultados de índole económica, sino sobre calidad o contenido de las decisiones, o resultados de la tarea del equipo (Darr y Johns, 2004; Williams, 2001). Sería interesante complementar estos trabajos con algunos que analicen la influencia del conflicto en la implantación de la estrategia empresarial, por cuanto consideramos que es una variable esencial para facilitar dicha implantación.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

Amason, A. C. (1996): “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 123-148.

Amason, A. C.; Schweiger, D. M. (1994): “Resolving the paradox of conflict: Strategic decision making and organizational performance”. *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 239-253.

---

<sup>4</sup> Un estudio interesante referente a estos modelos es el presentado por Meyer *et al.*, 1993

*Amason, A. C.; Schweiger, D. M. (1997): "The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance", en de Dreu, C. K. W. y Van de Vliert, E. (Eds.), Using Conflict in Organizations. Sage Publishers. Thousand Oaks, CA.*

*Amason, A. C.; Mooney, A. C. (1999): "The effects of past performance on Top Management Team conflict in strategic decision making". International Journal of Conflict Management, vol. 10, n° 4, 340-359.*

*Ashkanasy, N.; Härtel, C.; Daus, C. (2002): "Diversity and emotion: the New Frontiers in Organizational Behavior Research". Journal of Management, vol. 28, n° 3, pp. 307-338.*

*Ashmos, D.; Duchon, D.; McDaniel, R.; Hounker, J. (2002): "What a mess! Participation as a simple managerial rule to complexify organizations". Journal of Management Studies, vol. 39, n° 2, pp. 190-206.*

*Aubert, V. (1963): "Competition and dissensus: two types of conflict and of conflict resolution". Journal of Conflict Resolution, vol. 7, n°1, pp. 26-42.*

*Barsade, S. (2002): "The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior". Administrative Science Quarterly, vol. 47, n° 4, pp. 644-675.*

*Bendersky, C. (2003): "Organizational dispute resolution systems: A complementarities model". Academy of Management Review, vol. 28, n° 4, pp. 643-656.*

*Boone, Ch.; Van Olffen W.; Van Witteloostuijn, A.; De Brabander, B. (2004): "The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in dutch newspaper publishing, 1970-94". Academy of Management Journal, vol. 47, n° 5, pp. 633-656.*

*Brief, A. P.; Umphress, E. E.; Dietz, J.; Butz, R. M.; Burrows, J.; Scholten, L. (2005): "Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity". Academy of Management Journal, vol. 48, n° 5, pp. 830-844.*

*Brown, L. D. (1983): Managing Conflict at organizational interfaces. Addison-Wesley, Reading, MA.*

*Brown, G.; Lawrence, T.; Robinson, S. (2005): "Territoriality in Organizations". Academy of Management Review, vol. 30, n° 3, pp. 577-594.*

*Carpenter, M. A.; Fredrickson, J. W. (2001): "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". Academy of Management Journal, vol. 44, n° 3, pp. 533-545.*

*Carpenter, M. (2002): "The implications of strategy and social context for the relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance". Strategic Management Journal, vol. 23, n° 3, pp. 275-284.*

*Carpenter, M.; Geletkanycz, M.; Sanders, W.G. (2004): "Upper Echelons Research Revisted: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition". Journal of Management, vol. 30, n° 6, pp. 749-778.*

*Chen, G.; Liu, C.; Tjosvold, D. (2005): "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China". Journal of Management Studies, vol. 42, n° 2, pp. 277-300.*

*Chowdhury, S. (2005): "Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?". Journal of Business Venturing, vol. 20, n° 6, pp. 727-746.*

*Conlon, D.; Porter, C.; McLean, J. (2004): "The Fairness of Decision Rules". Journal of Management, vol. 30, n° 3, pp. 329-349.*

*Cosier, R. A. (1981): "Dialectic inquiry in strategic planning: a case of premature acceptance?". Academy of Management Review, vol. 6, n° 4, pp. 643-648.*

*Dahlin, K. B.; Weingart, L. R.; Hinds, P. J. (2005): "Team diversity and information use". Academy of Management Journal, vol. 48, n° 6, pp. 1107-1123.*

*Darr, W.; Johns G. (2004): "Political decision-making climates: Theoretical processes and multi-level antecedents". Human Relations, vol. 57, n° 2, pp. 169-200.*

*Dreu, C. K. W.; Van de Vliert, E. (Eds.) (1997): Using Conflict in Organizations. Sage, London.*

*De Dreu, C.K.W.; Weingart, L.R. (2003): "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis". Journal of Applied Psychology, vol. 88, n° 4, pp. 741-749.*

*Delgado Piña, M. I. (2000): "Determinantes de la eficacia de grupo: variables constitutivas y variables de proceso". Cuadernos de Trabajo Social, vol. 13, pp. 157-175.*

*Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1990): "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures". Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp. 504-529.*

*Eisenhardt, K. M.; Zbaracki M. J. (1992): "Strategic Decision Making". Strategic Management Journal, vol. 13, número especial de invierno, pp. 17-37.*

*Ely, R.; Thomas, D. (2001): "Cultural Diversity at work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes". Administrative Science Quarterly, vol. 46, n° 2, pp. 229-273.*

*Fisher, B. A. (1980): "Small Group Decision Making: Communication and Group Process", McGraw Hill, New York.*

*Folger, R.; Konovsky, M. A. (1989): "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions". Academy of Management Journal, vol. 32, n° 1, pp. 115-130.*

*Fortado, B. (2001): "The metamorphosis of workplace conflict". Human Relations, vol. 54, n° 9, pp. 1189-1221.*

*Gibson, C.; Vermeulen, F. (2003): "A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior". Administrative Science Quarterly, vol. 48, n° 2, pp. 202-239.*

*Gilson, L. L.; Mathieu, J. E.; Shalley, Ch. E.; Ruddy, T. M. (2005): Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?. Academy of Management Journal, vol. 48, n° 3, pp. 521-531.*

*Gladstein, D. L. (1984): "Groups in context: A model of task group effectiveness". Administrative Science Quarterly, vol. 29, pp. 499-517.*

*Hambrick, D.; Li, J.; Xin, K.; Tsui, A. (2001): "Compositional gaps and Downward Spirals in International Joint Venture Management Groups". Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 1033-1053.*

*Hackman, J.R.; Morris, C. G. (1975): "Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration", en L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, vol. 8, Academic Press, San Diego, CA, pp. 45-99.*

*Hackman, J. R.; Wageman, R (2005): "A theory of team coaching". Academy of Management Review, vol. 30, n° 2, pp. 269-287.*

*Hinds, P.J.; Bailey, D.E. (2003): "Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams." Organization Science, vol. 14, n° 6, pp. 615-632.*

*Hinds, P.J.; Mortensen, M. (2005): "Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication". Organization Science, vol. 16, n° 3, pp. 290-307.*

Huff, A.; Reger, R. (1987): "A review of strategic process research". *Journal of Management*, vol. 13, n° 2, pp. 211-236.

Huy, Q. (2002): "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers". *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 1, pp. 31-69.

Jackson, S.; Joshi, A.; Erhardt, N. (2003): "Recent Research on Team Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications". *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, pp. 801-830.

Janz, B. D.; Prasarnphanich P. (2003): "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture". *Decision Sciences*, vol. 34, n° 2, pp. 351- 384.

Jehn, K. A. (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, pp. 256-282.

Jehn, K. A. (1997): "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 3, pp. 520-557.

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

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

Jiatao, L.; Hambrick, D. C. (2005): "Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, pp. 794-813.

Johnson J. P.; Korsgaard, M. A.; Sapienza, H. J. (2002): "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams". *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, pp. 1141-1161.

Keller, R. T. (2001): "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 3, pp. 547-555.

Kellermanns, F.; Walter, J.; Lechner, C.; Floyd, S. (2005): "The Lack of Consensus about Strategic Consensus: Advancing Theory and Research". *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, pp. 719-737.

Korsgaard M. A.; Brodt S. E.; Whitener E. M. (2002): "Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 2, pp.312-319.

Kuhn, T.; Poole, M. S. (2000): "Do conflict management styles affect group decision-making? Evidence from a longitudinal field study". *Human Communication Record*, vol. 26, n° 4, pp. 558-590.

Langfred, C. W. (2004): "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams". *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 3, pp. 385-399.

Lau, D. C.; Murnighan, J. K. (1998): "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups". *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, pp. 325-340.

Lau, D. C.; Murnighan, J. K. (2005): "Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 4, pp. 645-659.

Lindblom, C. (1959): "The science of muddling through". *Public Administration Review*, vol. 19, n° 1, pp. 79-88.

Lovelace, K.; Shapiro, D.; Weingart, L. (2001): "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, pp. 779-793.

- Markoczy, L. (2001): "Consensus Formation During Strategic Change". Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 1013-1031.*
- Mason, R. O. (1969): "A Dialectical Approach to Strategic Planning", Management Science, vol. 15, n° 8, pp. 403-414.*
- Mannix, E. (2003): "Editor's comments: Conflict and conflict resolution –A return to theorizing". Academy of Management Review, vol. 28, n° 4, pp. 543-546*
- Marks, M. A.; Mathieu, J. E.; Zaccaro, S. J. (2001): "A temporally based framework and taxonomy of team processes". Academy of Management Review, vol. 26, n° 3, pp. 356-376.*
- Meyer, A.; Tsui, A.; Hinings, C. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis". Academy of Management Journal, vol. 38, n° 6, pp. 1175-1195*
- Montoya-Weiss, M. M.; Massey, A. P.; Song, M. (2001): "Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams". Academy of Management Journal, vol. 44, n° 6, pp. 1251-1262.*
- Pelled, L. (1996): "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening. process theory". Organization Science, vol. 7, n° 6, pp. 615-631.*
- Pinkley, R. (1990): "Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict". Journal of Applied Psychology, 75, n° 2, pp. 117-128.*
- Polzer, J. Milton, L.; Swann, W.B.(2002): "Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups". Administrative Science Quarterly, vol. 47, n° 2, pp. 296-324.*
- Priem, R. L. (1990): "Top Management Team group factors, consensus, and Firm Performance". Strategic Management Journal, vol. 11, n° 6, pp. 469-478.*
- Priem, R. L.; Lyon, D.; Dess, G. (1999) : Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research". Journal of Management, vol. 25, n° 6, pp. 935-953*
- Putnam, L. L. (1994): "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination". International Journal of Conflict Management, vol. 5, n° 3, pp. 284-298.*
- Rajagopalan, N.; Rasheed, A.; Datta, D. (1993): "Strategic decision processes: critical review and future directions". Journal of Management, vol. 19, n° 2, pp. 349-384.*
- Raver, J.; Gelfand, M. (2005): "Beyond the Individual Victim: Linking Sexual Harrasment, Team Processes, and Team Performance". Academy of Management Journal, vol. 48, n° 3, pp. 387-400.*
- Richard, O. C.; Barnett, T.; Dwyer, S.; Chadwick, K. (2004): "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". Academy of Management Journal, vol. 47 n° 2, pp. 255-266.*
- Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R.; Ragan, J. W. (1986): "Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy". Academy of Management Journal, vol. 29, n° 1, 51-71.*
- Schwenk, C. (1995): "Strategic decision making". Journal of Management, vol. 21, n° 3, pp. 471-493.*
- Simon, H. (1947): Administrative Behavior, editada en castellano en 1978 con el título El comportamiento Administrativo. Aguilar, Madrid.*
- Simons, P. L.; Pelled, L. H.; Smith, K. A. (1999): "Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams". Academy of Management Journal, vol. 42, n° 6, pp. 662-673.*

*Speier C., Valacich J. S.; Vessey I. (1999):* "The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective", *Decision Sciences*, vol. 30, n°2, pp. 337-360.

*Sutcliffe K. M.; McNamara, G. (2001):* "Controlling decision-making practice in organizations". *Organization Science*, vol. 12, n° 4, pp. 484-501.

*Swann Jr., W. B.; Polzer, J. T.; Seyle, D. C.; Ko, S. J. (2004):* "Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups". *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 1, pp. 9-27.

*Thomas, K. (1976):* "Conflict and Conflict Management", in Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publ. Co.

*Thomas, K. (1992):* "Conflict and negotiation processes in organizations", en Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 651-717. Consulting Psychologists Press Inc, Palo Alto, CA.

*Tjosvold, D.; Yu, Z.; Hui, C. (2004):* "Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving". *Journal of Management Studies*, vol. 41. n° 7, pp. 1223-1245.

*Tjosvold, D.; Poon, M.; Yu, Z. (2005):* "Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building". *Human Relations*, vol. 58, n°3, pp. 341-367.

*Van de Vliert, E. (1998):* "Conflict and Conflict Management", en Drenth, P.J.D ; Thierry, H. ; y de Wolff, C.J. (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3: Personnel Psychology (2<sup>a</sup> ed.), pp. 325-350. Psychology Press, Hove, East Sussex.

*Van de Vliert, E.; Nauta, A.; Giebels, E.; Janssen, O. (1999):* "Constructive conflict at work". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 4, pp. 475-491.

*Van der Vegt, G. S.; Janssen, O.(2003):* "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation". *Journal of Management*, vol. 29, n° 5, pp. 729-751.

*Van Der Vegt, G. S.; Bunderson, J. S. (2005):* "Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 3, pp.532-547.

*Von Glinow, M. A.; Shapiro, D. L.; Brett, J. M. (2004):* "Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams". *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, pp. 578-592.

*Wageman, R. (2001):* "How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching". *Organization Science*, vol. 12, n° 5, pp. 559-577.

*Wagner, W. G.; Pfeffer, J.; O'Reilly, C. A. (1984):* "Organizational demography and turnover in top management groups". *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 74-92.

*Wall, V.; Nolan, L. (1986):* "Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task oriented groups". *Human Relations*, vol. 39, n° 11, pp. 1033-1052.

*Waller, M. J.; Conte, J. M.; Gibson, C. B.; Carpenter, M. A. (2001):* "The effect of individual perceptions of deadlines on team performance". *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, pp. 586-600.

*West, M. A.; Anderson, N. R. (1996):* "Innovation in top management teams". *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 6, pp. 680-693.

*Williams, M. (2001):* "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development". *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 377-396.

*Xie, J.; Song, M.; Stringfellow, A. (1998):* "Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new product success: a four-culture comparison". *Management Science*. Vol. 44, n° 12, pp. S192-S200.