

Determinantes de la eficacia de grupo: variables constitutivas y variables de proceso

María Isabel DELGADO PIÑA*

Resumen

En este trabajo estudiamos el conflicto y la eficacia en los grupos organizativos. Nuestro planteamiento arranca de los efectos contradictorios que manifiesta la literatura en lo referente a la relación causal entre conflicto y eficacia de grupo. Contradicciones que han sido constantemente justificadas por la gran diversidad de los grupos sometidos a análisis.

Pretendemos, mediante este trabajo, ordenar los efectos del conflicto sobre los resultados, a partir de la identificación y separación de los grupos que han venido dando lugar a las contradicciones antedichas. De esta forma, realizaremos algunas proposiciones cuya confirmación habría de ser establecida por investigaciones posteriores.

Palabras clave: grupos organizativos, conflicto, eficacia de grupo, tarea, diversidad y tamaño.

Abstract

In this research, we study group conflict and its impact on group effectiveness. The literature has built several models based on inputs/process/outputs approach and contingent approach. Thus, numerous studies have examined the effect of several antecedents about types of conflict and, then, the impact of this process on group effectiveness. Moreover, other research stream has studied the types of conflict/group effectiveness relationship and the moderating effects of some group factors. Research findings are contradictory. The suggested reason is that groups were different. Different people formed them and they had different works. Based on this reason we put in order effects of conflict about outcomes, identifying analyzed groups and building propositions that could be confirmed in future researches.

Key words: organizational groups, conflict, group effectiveness, task, diversity and size.

1. Introducción

Con este trabajo pretendemos profundizar en el estudio del conflicto y la eficacia de los grupos. Hasta ahora la literatura en el

tema ha construido diferentes modelos siguiendo el planteamiento de sistemas (inputs/proceso/outputs) y el contingente. En concreto, los estudios realizados han analizado el efecto de determinadas variables antecedentes

* Profesora Asociada de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

sobre los distintos tipos de conflicto para, después, comprobar sus influencias sobre la eficacia; o bien, han tratado de saber el efecto de los tipos de conflicto sobre el éxito considerando que esa relación iba a venir moderada por determinados factores del grupo.

Los resultados alcanzados por estas investigaciones han sido significativos pero contradictorios. Algunos autores han justificado estas contradicciones argumentando que los grupos analizados en cada trabajo tenían características diferentes en cuanto a tamaño, composición y, sobre todo, en cuanto a las tareas que realizaban. Estas características, como antecedentes de los tipos de conflicto y como moderadoras de la relación tipos de conflicto/eficacia, han sido las que han marcado las diferencias.

Apoyándonos en esta idea, el trabajo presente trata de profundizar en el efecto conjunto de estas características diferenciadoras de los equipos en la aparición de los conflictos de distinto tipo y en la influencia de estos tipos sobre la eficacia. Por tanto, nuestro objetivo es triple. En primer lugar, trataremos de identificar los diferentes grupos organizativos utilizando las variables tarea, composición y tamaño. En segundo lugar, pretendemos analizar el efecto conjunto de estas variables, para cada uno de los grupos, en los tipos de conflicto. Y, finalmente, analizaremos la influencia de estos tipos sobre el éxito.

En definitiva, pretendemos encontrar un modelo que analice la relación entre grupos, conflicto y eficacia. Nos

basamos en la literatura, estableciendo notas de diferenciación que consideramos aceptables habida cuenta de los modelos que actualmente existen. No obstante, estudiamos relaciones que anteriormente no han sido estudiadas. Estas relaciones las hemos traducido en una serie de proposiciones que entendemos como aceptables dados los indicios existentes.

Para desarrollar el trabajo lo hemos estructurado en dos partes fundamentales. En la primera hacemos una revisión de la literatura más reciente en materia de conflicto y eficacia de grupo. En la segunda planteamos las relaciones objeto de análisis, tipos de grupo/tipos de conflicto y tipos de conflicto/eficacia, definiendo, en primer lugar, la combinación de características, tarea, composición y tamaño, que se presentan en cada uno de esos grupos. Algunos de los conceptos que tratamos se definen en un apartado que hemos denominado «Notas». Hemos pretendido, de esta forma, una mayor continuidad y clarificación del hilo argumental.

2. Fundamentos teóricos y empíricos

Las investigaciones en conflicto de grupo se han preocupado de dos cuestiones básicamente. La primera está relacionada con la identificación de los factores que determinan la aparición de este conflicto y la segunda tiene que ver con sus efectos sobre la eficacia.

El estudio de los antecedentes o posibles factores que pueden influir en

la generación de los tipos de conflicto ha sido poco profundo, de hecho, la propia literatura reconoce que es una de las lagunas en el tema (KABANOFF, 1991; THOMAS, 1976), aunque los estudios recientes comienzan a hacer esfuerzos por cubrirla. Sin embargo, sí han sido numerosos los trabajos que han analizado la relación conflicto/eficacia.

Para esta relación conflicto/eficacia nos encontramos con dos tipos de trabajos. Por un lado, los que consideran al conflicto como un comportamiento disfuncional de los grupos y que, por tanto, hay que eliminar y, por otro lado, aquellos otros que han observado que, en algunas situaciones, el conflicto puede ser hasta provechoso.

Los hallazgos de los primeros han demostrado que el conflicto está relacionado con niveles de productividad y satisfacción reducidos en los grupos (GLADSTEIN, 1984; WALL y NOLAN, 1986) y la ausencia de desacuerdos, dentro de los equipos de alta dirección y los grupos para la toma de decisiones, está relacionada con altos niveles de rendimiento organizativos y de grupo (BOURGEOIS, 1980; SCHWENK y COSIER, 1993).

Por el contrario, los segundos trabajos han demostrado que el conflicto mejora la calidad de la decisión (PONDY, 1969), la planificación estratégica, los resultados financieros, el crecimiento organizativo (BOURGEOIS, 1985; SCHWEIGER, SANDBERG y RECHNER, 1989; EISENHARDT y SCHOONHOVEN, 1990), aumenta el

consenso del grupo (PRIEM, 1990) y mejora la toma de decisiones porque el conflicto puede mejorar la predicción de los resultados, la recepción de la nueva información, aumentar la gama de alternativas consideradas y mejorar la evaluación de estas alternativas (SCHWENK, 1989 y 1990).

En algunos casos, esa aparente contradicción se ha podido deber a que algunos de esos trabajos han considerado al conflicto como una variable unidimensional (perspectiva tradicional) y, por tanto, no han tenido en cuenta que puede haber conflictos que tengan un efecto positivo en los resultados y otros que, por el contrario, tengan un efecto negativo (perspectiva actual). Este es el caso, por ejemplo, de GLADSTEIN (1984). Sin embargo, a nosotros nos preocupan aquellos estudios que, considerando al conflicto como multidimensional, también han obtenido resultados diferentes.

Si revisamos esta literatura nos encontramos que los trabajos sobre conflicto, tanto teóricos como empíricos, han utilizado dos planteamientos distintos. El primero supone seguir de forma exacta el enfoque de sistemas en la medida que han buscado analizar la influencia de una serie de antecedentes (factores contingentes o características controlables por el grupo) en la generación de los diferentes tipos de conflicto y como éstos influyen, a su vez, en la eficacia del mismo. Los segundos trabajos tenían como objetivo fundamental analizar la relación conflicto/éxito, pero, en estos casos, teniendo en cuenta que dicha relación venía moderada por fac-

tores del grupo (de nuevo, contingentes o controlables).

Dentro de los primeros estudios encontramos los trabajos de JEHN (1994), JEHN, CHADWICK y THATCHER (1997), PELLÉD (1996a y 1996b), AMASON y SCHWEIGER (1994), AMASON (1996) y AMASON y SAPIENZA (1997). El trabajo de Jehn, por ejemplo, analiza el conflicto a partir de las diferencias entre los valores de los integrantes de los grupos y los de sus supervisores. Después, analiza la influencia del *conflicto emocional* y de *tareas* en la eficacia.

AMASON y SAPIENZA (1997) se preocuparon de analizar el efecto de las normas y el tamaño del grupo en los tipos de conflicto. Este trabajo es significativo porque es el único, hasta el momento, que ha analizado la influencia directa que puede tener el tamaño sobre los tipos de conflicto. El tamaño es sinónimo de mayores capacidades cognitivas, pero también de mayores posibilidades de divergencias potenciales entre los miembros. Esta circunstancia llevó a Amason y Sapienza a predecir que esta variable estructural influiría positivamente tanto en el *conflicto de tareas* como en el *conflicto de relación*.

Los trabajos de JEHN, CHADWICK y THATCHER (1997), PELLÉD (1996a) y PELLÉD (1996b) descubren la influencia de las variables demográficas en los tipos de conflicto. Así, las diferencias demográficas informativas, moderadas por los factores contextuales, influyen positivamente en el *con-*

flicto de tareas y en el *emocional* y sus efectos sobre el conflicto van difuminándose a medida que el grupo alcanza su madurez. Entre las diversas variables empleadas por estos autores nosotros utilizaremos aquellas que están relacionadas con el puesto de trabajo para definir los grupos de nuestro interés.

Respecto a la influencia de los tipos de conflicto sobre la eficacia hemos de distinguir los equipos de alta dirección de los demás tipos de grupos. Para los equipos de alta dirección el *conflicto de tareas* es un conflicto funcional e influye positivamente en los resultados; mientras que el *conflicto emocional* es un conflicto disfuncional e influye negativamente en los resultados y en la rotación individual y de grupo. Con otro tipo de grupos, el *conflicto de tareas* sigue siendo funcional en alguna de las dimensiones de la eficacia, fundamentalmente, en el desempeño (AMASON y SCHWEIGER, 1994; AMASON, 1996; PELLÉD, 1996a).

Los trabajos de JEHN (1994) y JEHN, CHADWICK y THATCHER (1997) utilizaron equipos de consultoría dedicados a la resolución de problemas. En estos estudios las predicciones apuntan en la misma dirección que los trabajos anteriores, si bien, en este caso, el *conflicto de tareas* es funcional respecto del rendimiento y disfuncional para la calidad de la vida de trabajo. También PELLÉD (1996b), en equipos dedicados a los procesos de mejora continua, en línea con lo que comentaban JEHN, CHADWICK y THATCHER (1997), predijo que el *conflicto emocio-*

nal afectaría negativamente a la percepción individual de la productividad del grupo y a la adherencia de los miembros a los presupuestos y programas.

La revisión de estos primeros trabajos nos permite ver que la influencia de los tipos de conflictos sobre la eficacia es diferente, sobre todo la debida al conflicto de tareas, y es la propia literatura la que reconoce que esas diferencias se podrían deber al tipo de tareas que realizan y definen los grupos. En concreto, PELLED (1996a) y JEHN y sus colaboradores (1997) consideran que la relación conflicto/eficacia podría ser distinta dependiendo del tipo de tareas que los grupos realizan. Es más, Pelled piensa que esa relación va a modificarse debido a otras variables organizativas, como el nivel jerárquico en el que se encuentre el equipo dentro de la organización.

Precisamente, la anterior idea es una de las que justifica que se hayan realizado otro tipo de estudios. Así surge el interés por analizar el efecto del conflicto, como variable proceso, sobre la eficacia, variable salida, teniendo en cuenta que dicho efecto va a estar moderado por algunas características de los grupos como la tarea, la diversidad demográfica o las normas (JEHN, 1995 y 1997; KIRCHMEYER y COHEN, 1992; PORTER y LILLY, 1997).

JEHN (1995) realizó su estudio en 26 equipos de dirección y 79 grupos de trabajo con tareas de distinta naturaleza, con distinto nivel de interdependencia dentro de los mismos y con diferen-

tes normas de comportamiento ante un episodio de conflicto. Este trabajo controló determinadas variables, como el tamaño, la permanencia en la empresa, la composición, los objetivos del grupo y el grado de resolución del conflicto. Además, presentó una novedad con respecto a trabajos anteriores al realizar dos tipos de estudios, uno cuantitativo y otro cualitativo.

Los resultados obtenidos fueron que el *conflicto de tareas* influía negativamente en la calidad de la vida de trabajo y en el rendimiento, cuando las tareas eran rutinarias, y positivamente, cuando las tareas eran no rutinarias, mientras que el *conflicto de relación* influía negativamente en las medidas subjetivas de la eficacia y no se confirmó este efecto sobre las medidas objetivas. Otro resultado de gran interés para nuestro trabajo fue que el efecto moderador de la interdependencia sobre la relación conflicto/eficacia diese resultados contradictorios. Jehn predijo que altos niveles de interdependencia aumentarían el efecto del conflicto en el éxito del grupo. Sin embargo, tal predicción sólo pudo confirmarse para el caso del *conflicto de relación*, puesto que el efecto del *conflicto de tareas* fue mayor en grupos con bajos niveles de interdependencia.

JEHN (1997) incorpora un nuevo tipo de conflicto a las relaciones anteriores: el *conflicto de proceso*. En este trabajo, altos niveles de *conflicto de proceso* resultaron ser perjudiciales para el desarrollo de los procesos de trabajo productivos. Este es el caso en el que los miembros realizan una gran

cantidad de tareas y no se concentran en aquellas para las que realmente son eficaces. Por esta razón, este artículo pone de manifiesto que una buena asignación del trabajo y de las responsabilidades mejoran la productividad del grupo. Esto puede significar que pequeñas cantidades de *conflicto de proceso* facilitarían el rendimiento.

Desde un punto de vista más sociológico, KIRCHMEYER y COHEN (1992) analizaron la influencia del *conflicto constructivo* sobre algunas variables de eficacia y consideraron que dicha influencia iba a venir determinada por el nivel de diversidad étnica, de género y de edad de los equipos para la toma de decisiones. La hipótesis de partida fue que el *conflicto constructivo* influiría positivamente en las variables de resultados cuando los grupos fueran diversos. Para verificar esta hipótesis, los autores realizaron un estudio de laboratorio. Los hallazgos confirmaron que los grupos diversos que dijeron tener conflicto constructivo desarrollaron supuestos más importantes y de mayor calidad y que el conflicto constructivo estaba relacionado positivamente con el compromiso individual y con el del grupo. Sin embargo, entendemos que esta línea de investigación se aleja de las intenciones que tenemos en estos momentos.

PORTER y LILLY (1996) diseñaron un modelo diferente a los anteriores. El modelo supone que el conflicto y la eficacia están interrelacionadas en la medida en que determinadas variables como el compromiso o el nivel de confianza en el grupo determinan el

nivel de *conflicto de tareas* que se va a generar en el mismo y que dicho *conflicto de tareas* influirá, a su vez, en la variable rendimiento. Además, esta última relación vendrá determinada o moderada por los procesos de la tarea, siendo éstos un indicador de la capacidad de los miembros para lograr el consenso dentro del grupo.

Para contrastar el modelo, los autores realizaron un estudio cuasi-experimental en equipos dedicados a la comercialización de un nuevo producto que, por sus características, se asemejan a los equipos para la resolución de problemas. La conclusión básica de este trabajo fue que el *conflicto de tareas* influía negativamente en el rendimiento, aunque dicho efecto se reducía cuando aumentaba el consenso entre los miembros del grupo. Curiosamente, esta conclusión es contradictoria a la de la mayoría de los trabajos en esta línea.

Por último, nos gustaría hacer una mención especial en esta revisión al trabajo realizado por PELLED, EISENHARDT y XIN (1999). Estos autores propusieron y evaluaron un modelo basado en el enfoque de sistemas que pretendía explicar el conjunto de relaciones entre cinco tipos de diversidad y el rendimiento, mediadas estas relaciones por el conflicto de grupo. La particularidad es que analizaron dentro de su modelo los posibles efectos moderadores de la tarea y la longevidad del grupo en la relación tipos de diversidad/tipos de conflicto.

Los resultados de este estudio de campo aplicado en equipos de proyec-

to sugieren que el *conflicto de tareas* es un fenómeno que surge, fundamentalmente, como consecuencia de las diferencias en experiencia funcional o, lo que es igual, como consecuencia de los tipos de diversidad que tienen un alto nivel de relación con el puesto de trabajo, mientras que el *conflicto de relación* es un fenómeno más complejo que aumenta o disminuye dependiendo del tipo de diversidad tratada. Además, este trabajo encontró que el carácter rutinario de la tarea potenciaba el efecto de la diversidad sobre el *conflicto de tareas* y que reducía el efecto sobre el *conflicto de relación*. Finalmente, en lo que se refiere a la relación tipos de conflicto/eficacia de grupo, PELLÉD, EISENHARDT y XIN (1999) confirmaron el efecto positivo del *conflicto de tareas* sobre el rendimiento del grupo cuando las tareas fueron no rutinarias y, sorprendentemente, al igual que JEHN (1995), no encontraron evidencia de que el *conflicto de relación* perjudicara dicho rendimiento.

En resumen, la revisión de la literatura nos permite llegar a una serie de conclusiones en relación con el estudio del conflicto y el éxito de los equipos organizativos. Estas conclusiones, a nuestro juicio, son las siguientes:

- Han sido pocos los factores internos o externos del grupo que se han analizado como antecedentes de los tipos de conflicto y, sobre lo que se ha hecho, existe poca evidencia. En concreto, las características estructurales relacionadas con la composición han sido las más estudiadas.

- Han sido pocos los trabajos empíricos que han estudiado grupos organizativos y, los que lo han hecho, han utilizado grupos con unas características muy determinadas en cuanto a tamaño, en cuanto a composición o en cuanto a la tarea asignada. Esto hace que se desconozca lo que puede suceder en otro tipo de grupos, y más cuando las variables anteriores se deben tener en consideración en el estudio del conflicto por su influencia en él y en la relación que puede tener éste con la eficacia.

Esto no significa que debemos despreciar los resultados obtenidos por los estudios de laboratorio o los cuasi-experimentales, puesto que estos presentan la ventaja de que aíslan todos aquellos hechos que no son significativos para el estudio y permiten verificar si existe, o no, relación causal entre las variables objeto de análisis. Sin embargo, precisamente el entorno en que se desarrollan y las características que los definen hacen que no se puedan generalizar sus resultados a otros grupos y, mucho menos, a los organizativos.

- Hasta ahora la literatura había apuntado diferencias significativas en el comportamiento del conflicto dependiendo de los equipos estudiados, pero no se había planteado verificar la certeza o no de esta indicación.

- Además, pocos autores se han preocupado por analizar *el efecto conjunto de la tarea, la composición y el tamaño* en los tipos de conflicto y *el efecto moderador, también conjunto, que tienen en la relación conflicto/éxi-*

to. Como mucho, lo que se ha hecho, es estudiar el efecto individual. Ejemplos de esto son los trabajos de JEHN (1995), PELLED (1996 y 1996b) y KIRCHMEYER y COHEN (1992).

Como hemos podido comprobar, los trabajos han optado, o bien, por un estudio causa/efecto, o bien, por un planteamiento moderador, pero no han considerado que la relación causal puede estar determinada por el contexto en que se dé y eso implica que no se debe olvidar el segundo planteamiento (una excepción es el trabajo de PELLED, EISENHARDT y XIN, 1999).

- Finalmente, JEHN (1997) indicó la existencia de un tercer tipo de conflicto, el de proceso, pero aún ningún otro estudio lo ha incluido en su modelo y ha analizado los factores que lo determinan y las consecuencias que puede tener para el éxito de los equipos.

Estas conclusiones han marcado el objetivo de este trabajo: estudiar el conflicto en los diferentes grupos organizativos. Estos grupos, para ser diseñados, necesitan que la organización determine sus tamaños, los miembros que los van a componer y, sobre todo, la tarea que se les va a asignar. Cada una de estas características participa de forma distinta a la hora de definirlos y la combinación presente en cada uno de ellos determinará los tipos de conflicto que se presentarán y los efectos sobre el éxito que tendrán.

Con la elección de la tarea, el tamaño y la diversidad, no sólo pretendemos identificar los equipos formales

en las organizaciones, sino que también tratamos de profundizar en el estudio de los antecedentes de conflicto y en los posibles efectos conjuntos que tienen. Avanzar en esta dirección es importante aunque no debemos olvidar que la introducción de muchas variables complica el estudio y los resultados también.

Por último, otra novedad que presenta este trabajo es el querer profundizar en los efectos del tercer tipo de conflicto, el de proceso, para ver el papel que juega en los grupos y en la eficacia de estos grupos organizativos.

3. Planteamiento de las relaciones

En estos momentos lo que pretendemos es estudiar las posibles relaciones entre las diferentes partes consideradas: tipos de grupo, tipos de conflicto y eficacia. La idea es que el análisis de esas relaciones nos permita sugerir una serie de proposiciones de cara a un estudio empírico posterior.

Nuestro objetivo fundamental es el estudio de la eficacia en los grupos de la organización; el conflicto es el factor explicativo en el análisis y, a su vez, este factor, por ser uno de los procesos del grupo identificados por la literatura, es explicado por otras variables (inputs en el modelo) que indirectamente también afectan a la eficacia.

Al adoptar un planteamiento contingente, entendemos que también el

contexto organizativo afectará al resultado de los grupos de la organización. Este contexto determinará el tipo de conflicto que se presenta y el papel que tendrá el mismo como predictor de la eficacia de los grupos. Aunque los factores de contexto pueden llegar a ser muy dispares, nosotros nos centraremos en tres: tarea, diversidad y tamaño. Esta elección se basa en el hecho de que tales factores son características propias de los grupos, aunque puedan estar fijadas fuera de los mismos; son variables utilizadas como moderadoras por la literatura en conflicto de grupo; y, además, nosotros entendemos que estas son las que están más centradas en el área de Organización de Empresas.

Estas consideraciones previas nos permitirán establecer la siguiente secuencia en nuestro análisis: 1) identificar grupos, 2) analizar los tipos de conflicto que surgen en los mismos y 3) analizar los efectos que estos tipos tienen en la eficacia.

La identificación de los grupos, sin análisis empírico previo, no es posible, por lo que recurriremos a la identificación de aquellos más analizados en la literatura para realizar proposiciones derivadas de la relación entre los tipos de conflicto y la eficacia de los grupos. Entendemos que en los distintos grupos propuestos existirán diferentes tipos de conflicto con diferente intensidad y que ésto dependerá de una serie de factores que el grupo no controla (contingentes). Finalmente, también entendemos que el carácter funcional o no funcional del conflicto también va a

depender de estos factores. Por lo tanto, los factores contingentes inciden en la formación de los grupos y en los tipos de conflicto que éstos originan. Bajo estos supuestos, las dos proposiciones básicas que nos planteamos son las siguientes:

Proposición 1: Las características de la tarea y las variables de composición del grupo organizativo influyen en el tipo y cantidad de conflicto que se le presenta.

Proposición 2: La influencia sobre la eficacia de los tipos y cantidad de conflicto que se perciban dependerá del tipo de grupo que se considere.

Estas proposiciones las vamos a descomponer en proposiciones parciales adaptadas a la combinación concreta de características que vamos a ir definiendo para los diferentes tipos de grupos. En concreto, identificamos cinco grupos: grupos de trabajo tradicionales, equipos autogestionados, equipos paralelos, equipos de proyecto y equipos de dirección.

3.1. Equipos de trabajo tradicionales

Relación características del grupo/tipos de conflicto:

La mayor parte de los equipos de trabajo tradicionales se caracterizan por su baja diversidad demográfica de carácter informativo. En concreto, están formados por operarios de primera

línea muy especializados, con tareas semejantes, niveles bajos o, como mucho, medios de educación y con una alta permanencia en el equipo. Los miembros trabajan a tiempo completo dentro de estos equipos.

La existencia de esta homogeneidad en el grupo da pie a que no existan diferencias o desacuerdos relacionados con los aspectos de realización de la tarea. A ello ayuda que las tareas que realizan son operativas y, por tanto, muy rutinarias y bastante predecibles; para ellas existe una escasa posibilidad de división en diferentes actividades, se realizan en un entorno de completa certidumbre; y, además, vienen definidas desde fuera con poco margen para que los miembros del grupo puedan discutir y modificarlas.

Estas características nos llevan a pensar que en este tipo de equipos se presentarán pocos conflictos relacionados con las tareas y con el proceso y sí algunos de relación. En efecto, la aparición de *conflicto de relación* dependerá, sobre todo, de las variables de composición que son las que permiten la existencia de relaciones afectivas. De acuerdo con PELLED (1996b), cuanto mayor sea el tiempo de permanencia en el equipo y el tiempo de trabajo dentro del mismo, mayores posibilidades de relaciones informales aparecerán y, como consecuencia de ellas, mayores posibilidades de desacuerdos relacionados con las personas.

A nuestro juicio, la combinación de estas características nos llevan a la siguiente proposición:

Proposición 1a: En equipos con tareas rutinarias, poco diversas, poco interdependientes, alta certidumbre, escasa autonomía otorgada y compartida por los miembros y con poca diversidad demográfica relacionada con el puesto, se percibirá conflicto de relación en una pequeña cantidad.

Relación tipos de conflicto/eficacia:

La evidencia empírica indica que la influencia del conflicto de relación sobre las dimensiones rendimiento y calidad de la vida de trabajo (satisfacción, compromiso y confianza) es negativa. Por otro lado, no ha sido analizado, en este caso, el efecto del conflicto de relación sobre la rotación, la seguridad y el absentismo, pero entendemos que la influencia es positiva sobre la rotación y sobre el absentismo y negativa sobre la seguridad. Creemos que la existencia de desacuerdos personales llevará a los miembros del equipo a querer abandonar el mismo y a percibir cierta inseguridad por estos enfrentamientos. Aún así y a pesar del carácter disfuncional del conflicto de relación en estos equipos, consideramos que su impacto sobre el éxito no va a ser grande debido a la escasa interdependencia que se genera. Por estas razones proponemos que:

Proposición 2a: En equipos de trabajo tradicionales la influencia del conflicto de relación sobre el desempeño, la calidad de la vida de trabajo y la seguridad será negativa y positiva sobre la rotación y el absentismo.

3.2. Equipos autogestionados

Relación características del grupo/tipos de conflicto:

En estos equipos, a diferencia de los tradicionales, existe una mayor diversidad relacionada con el puesto, las tareas son menos rutinarias y, sobre todo, disponen de un amplio margen de maniobra, es decir, tienen un alto grado de autonomía. Las tareas asignadas a los miembros son más complejas y menos predecibles. La incertidumbre se gestiona aumentando el grado de interdependencia entre los miembros del grupo. Así, esta interdependencia es de equipo, lo que supone que todos los miembros dependen del resto para realizar sus tareas y que ellos mismos diseñan la forma de realizarlas (SAAVEDRA, EARLEY y VAN DYNE, 1993).

Estas características nos hacen pensar que el tipo de conflicto que se presentará en estos grupos será el *conflicto de proceso* puesto que es el debido a la asignación de las tareas y a la distribución de los recursos para realizarlas. La percepción del mismo será mayor en la medida que existen diferencias demográficas relacionadas con el puesto. Por esa razón consideramos que se presentará en cantidades moderadas.

Proposición 1b: En equipos con tareas menos rutinarias, diversas, muy interdependientes, alta incertidumbre, mucha autonomía otorgada y compartida por los miembros y con poca diversidad demográfica relacionada con el puesto, el tipo de conflicto que se per-

cibirá será el de proceso y en cantidades moderadas.

Relación tipos de conflicto/eficacia:

El efecto del conflicto de proceso sobre la eficacia en los equipos autogestionados dependerá de las dimensiones de éxito que estemos estudiando en concreto. Así, estos equipos necesitan, como condición imprescindible, tomar decisiones relacionadas con el proceso de trabajo, por lo que cualquier desacuerdo que surja sobre la mejor forma de asignar tareas y distribuir recursos será positivo para el rendimiento de los mismos.

También pensamos que será positiva la relación con las variables relacionadas con la calidad de la vida de trabajo. No olvidemos que estos grupos están formados por empleados de primera línea que, de no participar en ellos, no dispondrían de capacidad de decisión y esta autonomía tiene un significativo efecto motivador que repercute en el grado de satisfacción global.

Finalmente, pensamos que el efecto del conflicto de proceso sobre los resultados de comportamientos será negativo. Efectivamente, cualquier desacuerdo provocará hostilidades por parte de las personas que las perciben que tenderán a hacer que éstas quieran dejar el equipo. En definitiva, nuestra propuesta es:

Proposición 2b: En los equipos autogestionados la influencia del conflicto de proceso sobre el desempeño,

la calidad de la vida de trabajo, la rotación y el absentismo será positiva y negativa sobre la seguridad.

3.3. Equipos paralelos

Relación características del grupo/tipos de conflicto:

Los equipos paralelos son aquellos que surgen para realizar actividades o tareas que la organización no sabe hacer. Dentro de estos equipos nos podemos encontrar con dos tipos: las fuerzas de la tarea y los círculos de calidad. Ambos tipos comparten algunas características relacionadas con la tarea, a saber, son tareas no rutinarias, diversas y con un alto grado de incertidumbre que tratan de subsanar con niveles moderados de interrelación entre los miembros. Esto significa que el tipo de interdependencia de tareas que los caracteriza es la recíproca en la medida que los miembros necesitan, entre todos, dar solución al problema concreto, en el caso de las fuerzas de la tarea, o a los problemas múltiples, en el de los círculos de calidad, para los que han sido creados y para los que trabajan a tiempo parcial. Otra característica común de estos equipos paralelos es el grado moderado de autonomía que se les otorga. Es decir, estos grupos poseen un control de tipo participativo que les permite presentar diferentes alternativas de solución a los problemas a resolver e, incluso, elegir la mejor de todas las propuestas, pero que no les da la capacidad para implantarlas.

Las diferencias entre ambos tipos de equipos paralelos están relacionadas con la composición. Respecto a esta cuestión, las fuerzas de la tarea están formadas por personas pertenecientes a diferentes unidades funcionales con distinta experiencia profesional. Esto, unido al carácter temporal que tienen, hace que exista una baja permanencia en el equipo y que, por tanto, sean altamente heterogéneos con respecto al puesto de trabajo. Por el contrario, los círculos de calidad están formados por personas de una misma unidad con puestos similares, lo que implica que son poco heterogéneos.

Las características anteriores nos llevan a pensar que el tipo de conflicto que se presentará en este tipo de equipos será, sobre todo, el *conflicto de tareas*. Por otro lado, también nos animamos a indicar que la importancia en que se presentará será mayor en las fuerzas de la tarea que en los círculos de calidad. Para ser más concretos, proponemos que la cantidad en que se percibirá el *conflicto de tareas* en los primeros será grande, y moderada en los segundos.

La justificación a esta propuesta está en que estos grupos se crean, como decíamos, por y para recomendar soluciones a uno o varios problemas que han surgido. El proceso de encontrar la solución adecuada requiere de la propuesta de diferentes alternativas y de la discusión de las mismas para elegir de entre todas ellas, la mejor. Cada una de estas discusiones generarán *conflicto de tareas* que será, además, más intenso en las fuerzas de la tarea,

por su alta diversidad relacionada con el puesto, que en los círculos de calidad. Por estas razones, proponemos lo siguiente:

Proposición 1c: En equipos con tareas no rutinarias, diversas, moderada interdependencia, alta incertidumbre, moderada autonomía otorgada y compartida por los miembros, con mucha/poca diversidad demográfica relacionada con el puesto, con un único/varios ciclo/s de trabajo y de duración pequeña y trabajando a tiempo parcial, el tipo de conflicto que se percibirá será el de tareas y en cantidades altas/moderadas.

Relación tipos de conflicto/eficacia:

La influencia del conflicto de tareas sobre las variables de rendimiento de los equipos paralelos será positiva porque, de hecho, estos equipos surgen con la idea de que la resolución de los problemas difíciles será mejor si distintos individuos de forma conjunta discuten y proponen una alternativa de solución. En este caso, entendemos que el grado de satisfacción, compromiso y confianza será mayor si los miembros de estos grupos sienten que las soluciones que han propuesto han contribuido a resolver el problema o los problemas planteados.

Finalmente, el efecto sobre los resultados de comportamiento dependerá de si hablamos de rotación y absentismo o de seguridad. Seguimos manteniendo que cualquier tipo de disputas, enfrentamientos o desacuerdos

puede suponer aumentar los niveles de las dos primeras variables y reducir el de la segunda. Para sintetizar, consideramos lo siguiente:

Proposición 2c: En los equipos paralelos la influencia del conflicto de tareas sobre el desempeño, la calidad de la vida de trabajo, la rotación y el absentismo será positiva, pero la influencia será negativa para la seguridad.

3.4. Equipos de proyecto

Relación características del grupo/tipos de conflicto:

Si algo caracteriza a estos equipos es que se crean para realizar un producto que es único, el proyecto concreto. Esto supone que suelen tener una vida prolongada, pero que no repiten ciclos de trabajo, es decir, finalizado el proyecto desaparecen. Esta característica determina el tipo de personas que va a formarlos y las tareas que van a hacer estas personas.

Los equipos de proyecto se componen de personas altamente especializadas, con una gran experiencia funcional, con diferentes puestos de trabajo y pertenecientes a diferentes unidades funcionales. Además, estas personas se incorporan al equipo para realizar el proyecto y una vez finalizado vuelven a sus respectivas unidades o son reasignados a otros nuevos equipos, es decir, existe una baja permanencia. Todo esto hace que sean equipos altamente heterogéneos en lo que

se refiere a cuestiones de carácter informativo o relacionadas con el puesto de trabajo.

Por otro lado, al ser productos o proyectos únicos las tareas son muy complejas, inciertas, diversas y poco predecibles y a esto se une que no son repetitivas. El grado de interrelación es moderado/alto. En concreto, el tipo de interdependencia puede ser recíproca o de equipo (SAAVEDRA, EARLEY y VAN DYNE, 1993) y pueden disponer de un alto grado de autonomía en decisiones de planificación, producto, proceso e, incluso, personas. Pensamos que estas características influyen positivamente en la percepción de los desacuerdos por la tarea y proponemos que se presentarán en niveles altos.

La percepción de desacuerdo por los procesos dependerá del grado de autonomía que esté en poder de los miembros de estos equipos. Hemos comentado que los equipos de proyecto tienen una gran capacidad de control sobre todo tipo de decisiones. Sin embargo, a diferencia de los equipos autogestionados, esto no significa que todos los miembros del grupo puedan participar y decidir por igual. En la mayor parte de los casos, el poder se queda en manos del responsable interno del proyecto. Por estas razones creemos que en los equipos de proyecto se percibirá *conflicto de proceso*, pero en cantidades reducidas.

A la percepción de *conflicto de relación* contribuirá la duración del equipo, la alta diversidad del mismo y la posibilidad de que las relaciones entre

el responsable interno del grupo y el resto de los miembros se conviertan en enfrentamientos de carácter personal. De todas formas, creemos que la cantidad e importancia de este tipo de conflicto será moderada. Sintetizamos nuestra postura de la siguiente manera:

Proposición 1d: En equipos con tareas no rutinarias, diversas, moderada interdependencia, alta incertidumbre, alta autonomía otorgada pero compartida en niveles moderados entre los miembros, con mucha diversidad demográfica relacionada con el puesto de trabajo, con un único ciclo de trabajo y de duración larga y trabajando a tiempo completo, los tipos de conflicto que se percibirán son los de tarea, proceso y relación en cantidades altas, bajas y moderadas, respectivamente.

Relaciones tipos de conflicto/eficacia:

Consideramos que para este tipo de equipos la influencia del conflicto de tareas, de proceso y de relación sobre la calidad de la vida de trabajo y sobre los comportamientos será negativa. En el caso concreto de la rotación y el absentismo la relación será positiva. El efecto negativo del conflicto de tareas y de proceso sobre la calidad de la vida de trabajo parece lógico, puesto que el grado de satisfacción, compromiso y confianza en estos equipos se reduce al aumentar el número de disputas y al no poder verse hasta el final los resultados positivos del proyecto.

También pensamos en el carácter disfuncional del conflicto de relación por

su efecto sobre el desempeño del equipo y proponemos que esa misma relación se producirá entre el conflicto de proceso y el rendimiento cuando este conflicto se presente en cantidades desproporcionadas y cuando sea función del responsable interno del grupo decidir sobre el proceso de trabajo. Justificamos esta última relación en que la principal causa de que surja este tipo de conflicto tiene que ver con el grado en que el responsable interno del grupo comparta el poder que se le ha dado. Finalmente, el efecto del conflicto de tareas sobre el desempeño será positivo siempre y cuando las disputas surjan por aquellas actividades más inciertas y menos rutinarias. A modo de síntesis suponemos que:

Proposición 2d: En los equipos de proyecto la influencia del conflicto de tareas y de proceso sobre el desempeño, la rotación y el absentismo será positiva, pero será negativa para la satisfacción, el compromiso, la confianza y la seguridad. Asimismo, la influencia del conflicto de relación sobre el desempeño, la satisfacción, la confianza, el compromiso y la seguridad será negativa, pero será positiva para la rotación y el absentismo.

3.5. Equipos de dirección

Relación características del grupo/tipos de conflicto:

Las características básicas de estos equipos varían en función de si se trata de equipos de dirección, de equi-

pos de alta dirección o incluso de consejos de administración. Aún así, podemos decir que en líneas generales estas características son las que presentamos a continuación.

Los miembros de estos equipos disponen de un alto nivel de educación y de una diferente preparación. Además, son personas con una alta experiencia que poseen múltiples destrezas y habilidades para poder realizar las actividades que se les encomienda. Estas características nos hacen pensar que estos equipos tienen niveles moderados de diversidad en cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo y que esta diversidad puede repercutir en los comportamientos y resultados de los mismos.

Estos equipos también se caracterizan por realizar actividades no rutinarias, poco repetitivas, diversas y con un alto grado de incertidumbre. La complejidad de las tareas se resuelve gracias a la formación en múltiples facetas de los miembros y al moderado nivel de interdependencia existente entre ellos. Sin embargo, si algo caracteriza a estos equipos es que necesitan de una alta coordinación para poder hacer frente a los cambios que se producen en el sector en el que operan sus empresas y necesitan coordinarse con el resto de unidades de la empresa para facilitar también la conexión entre ellas.

El nivel de autonomía es muy alto y las decisiones que pueden tomar son de todo tipo, puesto que son los máximos responsables de la organización en su conjunto, en unos casos, o de las

unidades, departamentos o grupos bajo su jurisdicción, en otros.

La influencia de estas características sobre el *conflicto de tareas*, *de proceso* y *de relación* pensamos que es positiva. En el *conflicto de tareas* ayuda la heterogeneidad relacionada con el puesto y el tipo de actividades que hemos comentado que realizan estos equipos que determinarán, además, que este tipo de conflicto se presente en grandes cantidades. El efecto positivo y en niveles altos sobre el *conflicto de proceso* se producirá por el alto grado de autonomía del equipo. Los miembros no sólo participan en el proceso de toma de decisión, sino que también intervienen en la implantación o aplicación de la misma. Y la aparición de *conflicto de relación* también será positiva en la medida en que los miembros permanezcan mucho tiempo en los grupos y tengan intereses muy dispares. En estos casos, los desacuerdos se pueden convertir en enfrentamientos personales importantes. Resumiendo, proponemos lo siguiente:

Proposición 1e: En equipos con tareas no rutinarias y diversas, moderada interdependencia, alta incertidumbre, alta autonomía compartida sobre todo tipo de decisiones y con moderada diversidad demográfica relacionada con el puesto se percibirá conflicto de tarea, proceso y relación en cantidades altas.

Relación tipos de conflicto/eficacia:

La revisión de la literatura nos proporciona resultados contradictorios

en este tipo de equipos. Los estudios que han analizado el efecto de los tipos de conflicto sobre la eficacia en los equipos de alta dirección, para la toma de decisiones estratégicas, han encontrado que el conflicto de tareas es funcional y el de relación disfuncional, tanto para el desempeño como para la satisfacción, el compromiso y la confianza (AMASON, 1996; SCHWEIGER, SANDBERG y RECHNER, 1989; PRIEM, 1990). Por el contrario, en otros equipos de dirección, no se confirma el carácter funcional del conflicto de tareas para las dimensiones anteriores (JEHN, 1995 y 1997). Finalmente, respecto al conflicto de proceso JEHN (1997) obtuvo que altos niveles del mismo eran perjudiciales para el desempeño, pero pequeñas cantidades podían resultar muy positivas.

Con estos precedentes proponemos que la influencia de los conflictos de tareas, de proceso y de relación sobre la calidad de vida del trabajo y sobre los comportamientos será negativa. Salvo en lo que se refiere al conflicto de tareas en determinadas actividades relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, donde el efecto puede ser positivo sobre variables como el compromiso y la comprensión de las decisiones.

Mantenemos también que el conflicto de relación será disfuncional para el logro de un rendimiento adecuado y apostamos por una influencia positiva del conflicto de proceso sobre esta dimensión de eficacia porque es función de estos grupos decidir sobre el proceso de delegación, asignación de tareas

y distribución de recursos y, para que se haga bien, es necesaria la discusión de diferentes propuestas. Finalmente, proponemos que, a nuestro modo de ver, el conflicto de tareas tendrá efectos positivos en el desempeño y que estos efectos positivos se potenciarán como consecuencia del tipo de actividades y de la composición de estos equipos. En resumen, nuestra propuesta es la siguiente:

Proposición 2e: En equipos de dirección la influencia del conflicto de tareas y de proceso será positiva sobre el desempeño, la rotación y el absentismo, pero será negativa sobre la satisfacción, el compromiso, la confianza y la seguridad. Asimismo, la influencia del conflicto de relación sobre el desempeño, la satisfacción, el compromiso, la confianza y la seguridad será negativa, pero sobre la rotación y el absentismo será positiva.

Para finalizar vamos a analizar el efecto de la variable tamaño sobre los tipos de conflicto y sobre la relación tipos de conflicto/eficacia. De esta variable nos interesa, únicamente, su relación con la tarea concreta por lo que planteamos tres proposiciones adicionales que tratan de recoger sus efectos:

Proposición 3: En equipos con tareas no rutinarias, diversas y con un alto grado de incertidumbre el tamaño del equipo será mayor.

Esta proposición plantea implícitamente que un mayor número de personas proporciona un mayor número de capacidades cognitivas para realizar las actividades encomendadas y para

resolver situaciones inciertas y complejas. Por otro lado, el tamaño mayor también es síntoma de un mayor número de diferencias, disputas o desacuerdos, simplemente, porque el número de personas es más grande. De aquí la siguiente proposición:

Proposición 4: Cuanto mayor sea el tamaño del equipo, mayor cantidad de conflictos de todo tipo se percibirán.

Finalmente, la influencia positiva o negativa de los tipos de conflicto sobre la eficacia dependerá de si el número de miembros del equipo es el necesario para realizar las tareas asignadas. Esto significa que se potenciarán los efectos positivos y se reducirán los negativos de los tipos de conflicto sobre el éxito cuando se perciba que el tamaño es el necesario para hacer las tareas, mientras que se reducirán los efectos positivos y aumentarán los negativos cuando se perciba que el tamaño no se ajusta a dichas tareas.

Proposición 5: El ajuste entre el tamaño del equipo y las tareas encomendadas influirá en los efectos de los tipos de conflicto sobre la eficacia.

Finalmente, nos gustaría añadir a las conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura en el epígrafe anterior algunas cuestiones que, de alguna manera, ya habíamos planteado:

- Esta es una primera aproximación y, además, teórica en el estudio del conflicto en los diferentes grupos organizativos.
- Los grupos identificados son los estudiados por la literatura.

- La combinación de características, tarea, diversidad y tamaño, para cada uno de ellos se ha hecho utilizando, también, esa literatura.

En este sentido, somos conscientes que es necesario un estudio empírico posterior para la identificación de los equipos y para determinar las características que los definen analizando, después, los tipos de conflicto que se perciben y los efectos de éstos sobre el éxito.

Notas

En este estudio entendemos por:

- *Grupos o equipos organizativos*: conjunto de individuos dependientes en sus tareas, que comparten responsabilidades, que se ven y son vistos como una entidad social compacta, dentro de uno o más sistemas sociales superiores y que gestionan sus relaciones con otros grupos o individuos.

Estos grupos organizativos pueden ser formales o informales, pero a nosotros nos interesan, exclusivamente, los primeros. La justificación es que los grupos formales son los que surgen de la estructura organizativa para completar la tarea o conjunto de tareas que se les ha asignado y que conforman *la espina dorsal de una organización* (SHEA y GUZZO, 1987: 328).

- *Conflicto*: es el conjunto de incompatibilidades percibidas por los miembros del grupo por diferentes cuestiones. Esas incompatibilidades, disputas o enfrentamientos percibidos pueden ser de varios tipos y cada uno de ellos determina diferentes tipos de conflicto percibido. Así, se habla de conflicto de tareas, de relación y de proceso (JEHN, 1997).

El *conflicto de tareas* se traduce en diferencias de opinión, de ideas o de puntos de vista entre los miembros del grupo por el contenido de esas tareas. El *conflicto de proceso*, muy relacionado con el anterior, es el que surge por la asignación de las tareas y por la distribución de los recursos. La diferencia entre ambos tipos de conflicto está en que, mientras que el primero es el relacionado con los fines, el segundo es el que se perci-

be por los medios. *El conflicto de relación* tiene que ver con las disputas o enfrentamientos que toman un carácter personal.

- *Eficacia o éxito de grupo*: dar una definición de eficacia es sumamente complicado, si consideramos, como nos indica la literatura, que el espacio conceptual de la misma no está claramente delimitado, pero nosotros, en este trabajo, hemos optado por una definición lo más sencilla y amplia posible. Sencilla porque, de esta manera, facilitamos la evaluación y amplia para poder valorar el éxito de todos los grupos organizativos que hemos considerado.

Así, hemos optado por definir la eficacia como el grado por el que el grupo alcanza sus objetivos y utilizamos como dimensiones de la misma las tres indicadas por la literatura (COHEN y BAILEY, 1997): rendimiento o desempeño, calidad de la vida de trabajo y resultados de comportamiento.

El rendimiento está relacionado con la actuación y la productividad del equipo, la calidad de la vida de trabajo incluye variables como la satisfacción global, el compromiso y la confianza de los miembros y los resultados de comportamientos reflejan las actitudes de estos miembros, tales como, rotación, seguridad y absentismo.

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, n.º 1, pp. 123-148.
- AMASON, A. C.; SAPIENZA, H. J. (1997): «The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict». *Journal of Management*, vol. 23, n.º 4, pp. 495-516.
- 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, n.º 3, pp.239-253.
- BOULDING, K. (1963): *Conflict and Defense*. Harper and Row. Nueva York.
- BOURGEOIS, L. J. (1985): «Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments». *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 548-573.
- COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. (1997): «What makes teams work: Group effectiveness research

- from the shop floor to the executive suite». *Journal of Management*, vol. 23, n.º 3, pp. 239-290.
- EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. (1990): «Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. Semiconductor ventures. 1978-1988». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529.
- GLADSTEIN, D. L. (1984): «Groups in context: A model of task group effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 499-517.
- JEHN, K. A. (1994): «Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict». *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n.º 3, pp. 223-238.
- (1995): «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 256-282.
- (1997): «A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n.º 3, pp. 530-557.
- JEHN, K. A.; CHADWICK, C.; THATCHER, S. M. B. (1997): «To agree or not agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes». *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, n.º 4, pp. 287-305.
- KABANOFF, B. (1991): «Equity, equality, power and conflict». *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 416-441.
- KIRCHMEYER, C.; COHEN, A. (1992): «Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict». *Group and Organization Management*, vol. 17, n.º 2, pp. 153-170.
- PELLED, L. H. (1996a): «Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory». *Organization Science*, vol. 7, n.º 6, pp. 615-631.
- (1996b): «Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation». *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, n.º 3, pp. 230-246.
- PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. (1999): «Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.
- PONDY, L. R. (1969): «Varieties of organizational conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 499-506.
- PORTER, T. W.; LILLY, B. S. (1996): «The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance». *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, n.º 4, pp. 361-376.
- PRIEM, R. L. (1990): «Top management team group factors, consensus and firm performance». *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 469-478.
- SAAVEDRA, R.; EARLEY, P. C.; VAN DYNE, L. (1993): «Complex interdependence in task-performing groups». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n.º 1, pp. 61-72.
- SCHWEIGER, D.; SANDBERG, W.; RECHNER, P. (1989): «Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making». *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 745-772.
- SCHWENK, C. R. (1989): «A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry». *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 303-306.
- (1990): «Conflict in organizational decision market: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations». *Management Science*, vol. 36, n.º 4, pp. 436-448.
- SCHWENK, C. R.; COSIER, R. A. (1980): «Effects of the expert, devil's advocate and dialectical inquiry methods on prediction performance». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 26, pp. 409-424.
- SHEA, G.; GUZZO, R. (1987): «Group effectiveness: what really matters?». *Sloan Management Review*, vol. 28, n.º 3, pp. 25-31.
- THOMAS, K. (1976): «Conflict and conflict management» en DUNNETTE, M. D. (1983): *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 889-935. Rand McNally. Chicago.
- WALL, V.; NOLAN, L. (1986): «Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups». *Human Relations*, vol. 39, pp. 1033-1052.

