

067

260

10-05-04

Alena Raffetto



Dpto. Psicología Social
Facultad de Psicología

29-5-04

Por UNIVERSIDAD DE SEVILLA

[Signature]

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL
UNIVERSIDAD DE SEVILLA
c/ Camilo José Cela, s/n.
41018-SEVILLA

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS CONTINGENTES DEL CONFLICTO
DE TAREA Y DEL CONFLICTO RELACIONAL

Presentada por:

D. José Manuel Guerra de los Santos

Dirección:

D^a Lourdes Mundúate Jaca

Catedrática de Psicología Social y de las Organizaciones.

Universidad de Sevilla

[Signature]
D. José Manuel Guerra de los Santos
Y T.D. PE-266
i. 20614445

[Signature]
Lourdes Mundúate
Facultad de Psicología
UNIV. DE SEVILLA
BIBLIOTECA

010615295
616569829

Jamás se trepa en vano en los montes de la verdad, pues, o se llega hoy a un lugar más alto que ayer, o se adiestran las fuerzas de suerte que mañana se podrá llegar más arriba.

NIETZSCHE

El sultán había sentenciado a muerte a dos hombres. Uno de ellos, sabiendo cuanto amaba el sultán a su semental, le ofreció enseñar a su caballo a volar en un año a cambio de que le perdonará la vida. El sultán imaginándose como jinete del único caballo que volaba en el mundo estuvo de acuerdo. El otro prisionero miró a su amigo con incredulidad. “Sabes que los caballos no vuelan. ¿Qué es lo que te ha llevado a tener una idea tan loca como esa? Sólo estás posponiendo lo inevitable.” “No es así –dijo él-. De hecho me he otorgado a mi mismo cuatro oportunidades de libertad. La primera, el sultán podría morir durante el primer año. La segunda, podría morir yo. La tercera, el caballo podría morir. Y la cuarta... ¡podría enseñar al caballo a volar!”

EL ARTE DEL PODER,

R.G.H. SIU, 1979

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido posible gracias a la mágica influencia que durante su realización he tenido la suerte de poder recibir.

Gracias a Sonia por todo tu cariño y comprensión, por todas las tardes que no pasamos juntos, por soportar mis encierros, por las sonrisas que no pude ver. Sin tu amor y generosidad este trabajo no hubiera sido posible.

Gracias a mis padres y a mi abuela, porque me dieron su mayor tesoro, la vida y una forma especial de entenderla. Sin vuestras enseñanzas no sería el hombre que hoy soy.

Gracias a Lourdes Munduate Jaca, cuya paciencia y fe, en mis posibilidades, ahuyentaron los fantasmas del abandono. Su fuerza y constancia han sido un faro que me ha guiado en este trayecto. Sin su generosidad y amistad nunca hubiera descubierto lo gratificante que puede llegar a ser el mundo de la investigación.

Gracias a todo el equipo de investigación de Recursos Humanos, a Quico, por su generosidad y afecto, sus pacientes y constantes consejos, fueron cruciales para poder comprender los entresijos del análisis estadístico; a Inma, la cual siendo todavía estudiante me despertó el interés por la investigación, sus sabios consejos en torno a un café consiguieron hacer comprensible lo incomprensible; a Ines, por estar siempre cuidando nuestra amistad, su serenidad y fortaleza, han sido esenciales en momentos difíciles; a Miguel Barón, cuya lucha y afán de superación me impactaron desde el primer día en que lo conocí; a Miguel Angel, cuya precisión y minuciosidad han sido un ejemplo de cómo afrontar el desarrollo de este trabajo.

Gracias a todas esas personas anónimas que han participado en este trabajo. Sin su generosidad y colaboración nada hubiese sido posible.

Con todo mi corazón, gracias por vuestra ayuda.

Introducción.**Capítulo 1.- Marco teórico.**

1.- Conceptualización del conflicto.....	15
2.- Ventajas y desventajas del conflicto.....	17
3.- Tipos de conflicto	
3.1.- Conflicto relacional.....	25
3.2.- Conflicto de tarea	31
3.3.- Estudio de las interacciones entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional	35
3.3.1.- Análisis de los efectos del conflicto desde el enfoque conjunto	37
3.3.2.- Transformación del conflicto	42
4.- Variables moduladoras y antecedentes	47
4.1.- Variables moduladoras	49
4.1.1.- Características de la tarea.....	49
4.1.2.- Clima Social.....	54
4.2.- Variables antecedentes	59
4.2.1.- Diversidad de valores	59
4.2.2.- Bases de poder del supervisor	69
5.- Planteamiento del problema de investigación e hipótesis	81

Capítulo 2.- Método.

1.- Descripción de la muestra y procedimiento.....	91
1.1.- Procedimiento.....	91
1.2.- Características de la muestra	91
2.- Evaluación de las variables.....	99
2.1.- Evaluación de las variables antecedentes	99
2.2.- Evaluación de las variables predictoras	102
2.3.- Evaluación de las variables moderadoras.....	104
2.4.- Evaluación de las variables consecuentes.....	106
3.- Análisis	110
3.1.- Análisis de regresión lineal.....	110
• Análisis de regresión múltiple moderadora	111
• Análisis de regresión múltiple mediadora	113
• Supuestos estadísticos	114

Capítulo 3.- Resultados.

1.- Análisis de los efectos de primer orden producidos por el conflicto de tarea y el conflicto relacional	118
2.- Análisis de la relación entre conflicto de tarea y el conflicto relacional.....	122
• Efecto moderador del conflicto relacional	122
• Efecto mediador del conflicto relacional	123
• Efecto moderador de la confianza intragrupal	124

3.- Análisis de los efectos de las variables moderadoras	126
• Efectos del tipo de tarea.....	127
• Efectos de la orientación de apoyo	128
4.- Análisis de los efectos de las variables antecedentes.....	130
• Efectos de la homogeneidad de valores	132
• Efectos de las bases de poder	133
5.- Síntesis de los resultados obtenidos y conclusiones.....	134

Capítulo 4.- Discusión.

1.- Discusión	139
2.- Limitaciones.....	155
3.- Propuestas de investigación.....	158
4.- Aplicaciones prácticas derivadas del estudio	161

Referencias bibliográficas	165
---	------------

INTRODUCCIÓN.

El estudio que se presenta a continuación se estructura en base a 4 capítulos principales. En el primero se establece una delimitación del concepto de conflicto intragrupal y se revisan las principales aportaciones realizadas en torno al estudio de la naturaleza de sus efectos. Se adopta como perspectiva de análisis la distinción entre conflictos centrados en la tarea y conflictos centrados en discusiones personales. Se revisan las relaciones entre ambos tipos de conflicto y sus principales efectos sobre la afectividad de los empleados. Posteriormente, centrados en el conflicto de tarea, se repasan los indicios que señalan el papel del clima organizacional y el tipo de tarea como variables moduladoras y la influencia de la diversidad de valores y del liderazgo como variables antecedentes. A partir de la revisión teórica previa se plantean una serie de objetivos empíricos y se establecen las hipótesis.

En el segundo capítulo se describen las características de la muestra empleada, así como la operativización de todas las variables del estudio. Por último se comentan las principales características de los tipos de análisis realizados.

En el tercer capítulo se muestran los resultados del estudio empírico y la discusión de dichos resultados. En primer lugar se presentan los resultados de los efectos del conflicto de tarea y el conflicto relacional sobre las variables consecuentes (satisfacción,

bienestar psicológico y síndrome del quemado). A continuación, se analizan las relaciones entre ambos tipos de conflicto y el papel que desempeña la confianza intragrupal como mediadora de dichas relaciones. Posteriormente, se exponen los resultados del clima de apoyo y el tipo de tarea como variables moduladoras de los efectos del conflicto de tarea. Finalmente se presentan los resultados de la diversidad de valores y el poder del superior como variables antecedentes de ambos tipos de conflicto.

En el cuarto capítulo se realiza la discusión de los resultados obtenidos en el presente estudio en relación a la literatura precedente, se señalan algunas limitaciones del estudio, se indican futuras líneas de investigación y se exponen algunas de las aplicaciones prácticas derivadas del presente estudio.

CAPITULO PRIMERO

Marco teórico

1.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO.

El conflicto es un aspecto inherente de la dinámica social, surge en todos los niveles de la organización: en las relaciones entre los miembros de los grupos o unidades, en las relaciones entre grupos, en las relaciones entre las organizaciones y su entorno. El estudio del conflicto ha sido una constante en la mayor parte de las ciencias sociales –desde las ciencias políticas, las ciencias jurídicas, la administración, la economía, la sociología, la psicología social y la gestión organizacional (Rahim, 1989).

En las ciencias de la conducta, tradicionalmente, se ha utilizado el término conflicto, desde dos perspectivas (Thomas, 1992): (1) la primera se refiere a tendencias o respuestas incompatibles dentro de un individuo, como expresión de conflictos internos. Desde este enfoque, destacan los estudios clásicos sobre el conflicto como aproximación-evitación (Levinger, 1957) o los estudios sobre el conflicto de rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Spock y Rosenthal, 1964); (2) La segunda se centra en los conflictos que suceden entre dos o más partes. Estas partes pueden ser individuos, grupos, organizaciones u otras unidades sociales. Desde esta segunda perspectiva ha sido, generalmente, abordado el estudio del conflicto en la Psicología Social.

Según autores como De Dreu, Harinck y Van Vianen, (1999) al hablar de conflicto, nos referimos al *proceso que surge de la tensión entre los miembros de un equipo debido a diferencias reales o percibidas*. Una definición similar es aportada por Thomas (1992), al concebir el conflicto como *el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante para ella*. En esta línea, Peiro (1994), indica que *el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, supone oposición entre ellas, esa oposición consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra y viene potenciada por la escasez de recursos*.

Putman y Poole (1987), han identificado entre las definiciones de conflicto, propuestas por los diferentes autores, tres características comunes: (a) **interdependencia**, entendida como el potencial de cada parte para interferir en la otra; (b) **interacción** de las partes implicadas y (c) **oposición** o incompatibilidad entre los objetivos.

La tendencia actual a organizar el trabajo en base a grupos o equipos de trabajo, no ha pasado desapercibida por los autores de este ámbito de investigación, la mayoría de los cuales ha centrado sus esfuerzos en estudiar las consecuencias del conflicto a nivel grupal.

2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONFLICTO.

Dentro del grupo pueden surgir conflictos en una gran variedad de situaciones y formas. Los miembros de un grupo pueden sentirse, insultados o engañados por otros miembros, pueden estar en desacuerdo con la solución o con el método utilizado a la hora de resolver un problema, pueden descubrir serias diferencias entre ellos en valores, actitudes, etc. Algunas veces los miembros del grupo expresan sus sentimientos pero en otras ocasiones no lo hacen (O'Connor, Gruenfeld y McGrath, 1993)

El debate en torno a la naturaleza beneficiosa o perjudicial del conflicto, ha sido una constante en este ámbito de investigación. Los estudios iniciales guiados por los trabajos de Pondy (1967) muestran cierta unanimidad entre los autores a la hora de considerar el conflicto como un elemento perjudicial para el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones. La presencia de conflicto dentro de los grupos está asociado con descensos en la productividad y la satisfacción (Gladstein, 1984; Wall y Nolan, 1986); la pérdida de calidad en las decisiones (Schwenk y Cosier, 1993); la disminución de la participación y el aumento de conductas hostiles entre los compañeros (Levine y Moreland, 1990); la disminución de la cohesión (Jackson, 1992); y la reducción de la probabilidad de mantenerse dentro del grupo. (Lewin y Peterson, 1988).

Esta unanimidad sobre los efectos disfuncionales del conflicto, ha sido posteriormente cuestionada, por numerosos autores (Amanson, 1996; Amanson y Schweigner, 1994; Jehn, 1995; 1997; Rahim y Pelled, 1998; Pelled, 1996; Van de Vliert y De Dreu, 1994). El conflicto puede resultar también un elemento con efectos positivos para el desarrollo de los objetivos grupales. Entre estos efectos, la investigación ha destacado los siguientes: (a) aumenta la creatividad y calidad del trabajo, realizado por un grupo (e.g. Amanson, 1996; Janis, 1992; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1991); (b) contribuye a mejorar la eficacia y el desarrollo organizacional (Bourgeois, 1985; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990); y (c) da la oportunidad de formar y expresar nuestras necesidades, opiniones y posiciones (Tjosvold, 1997).

La aparente naturaleza paradójica del conflicto, con efectos funcionales y disfuncionales para el desarrollo de las metas grupales y organizacionales, ha conducido a algunos autores a plantearse la conveniencia de su evitación o de su estimulación.

Por una parte, *la evitación del conflicto* es una respuesta que utilizamos habitualmente (Kolb y Bartunek, 1992), negando su propia existencia o cuestionando su importancia para evitar su afrontamiento (Brown, 1983). Los resultados de la evitación cambian según sean observados a corto o largo plazo. Aunque a corto plazo, puede parecer una propuesta eficaz al no tener que afrontar los efectos negativos del conflicto, los resultados a largo

plazo, pueden presentarse con mayor intensidad. La simple evitación no hace desaparecer el conflicto, sino que se puede convertir en un conflicto latente, crónico, cuyos efectos pueden ser muy perjudiciales para el funcionamiento del grupo (Hocker y Wilmot, 1991). La supresión total de divergencias dentro del grupo, puede dar lugar a que: (a) se perjudique a las minorías, reduciendo la creatividad e innovación del grupo (De Dreu y De Vries, 1993; Nemeth y Staw, 1989); (b) se produzca el “pensamiento grupal” (Janis, 1989); y (c) se deterioren las relaciones entre los miembros del grupo (Van de Vliert, Euwema y Huisman, 1995).

Por otra parte, *estimular el conflicto* es como jugar con fuego (Van de Vliert y De Dreu, 1994). A menudo renunciamos a estimular el conflicto por miedo a sus consecuencias incontrolables, por ir en contra de los valores del comportamiento pacífico y por pensar que se carece de habilidades para controlar su estimulación (De Dreu, 1997). Sin embargo, la estimulación del conflicto puede tener consecuencias beneficiosas y puede ser una estrategia organizacional deseable (Munduate y Martínez, 2003). Una adecuada estimulación del conflicto produce resultados positivos. Van de Vliert (1985) recoge los siguientes aspectos como los más destacados: (a) el conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional, al modificar la estructura actual de poder y los patrones de interacción; (b) el conflicto favorece la cohesión del grupo ante una amenaza externa; y (c) el conflicto produce un

incremento en el nivel de tensión, evitando la formación de un clima desmotivador, que inhiba la creatividad.

Así, el conflicto no puede ser considerado en sí mismo como funcional o disfuncional (Munduate y Martínez, 2003), dependerá del nivel desde el que observemos sus efectos (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999). Van de Vliert (1993) basándose en la teoría clásica del intercambio, considera que el resultado de un conflicto es constructivo si el balance de costos y beneficios es positivo, y es destructivo si dicho balance es negativo. Existen determinadas condiciones que posibilitan o dificultan la aparición de resultados constructivos en los episodios de conflicto.

En este sentido, De Dreu, Harinck y Van Vianen (1999), apuntan la necesidad de considerar la existencia de 4 factores contextuales, para poder abordar el estudio del conflicto: (a) **experiencia de conflicto**, referido a los sentimientos, cogniciones e intenciones asociadas al tipo de conflicto; (b) **gestión del conflicto**, entendida como aquellas conductas o conjunto de conductas dirigidas hacia la intensificación, reducción y resolución del conflicto; (c) **resultados del conflicto**, entendidos como el grado en que se alcanza un acuerdo, así como, la calidad del mismo; y (d) **tipo de conflicto**, entendido como sobre qué aspectos giran las discusiones que se generan.

Siguiendo esta propuesta, en el presente trabajo profundizaremos en el estudio de las consecuencias del conflicto,

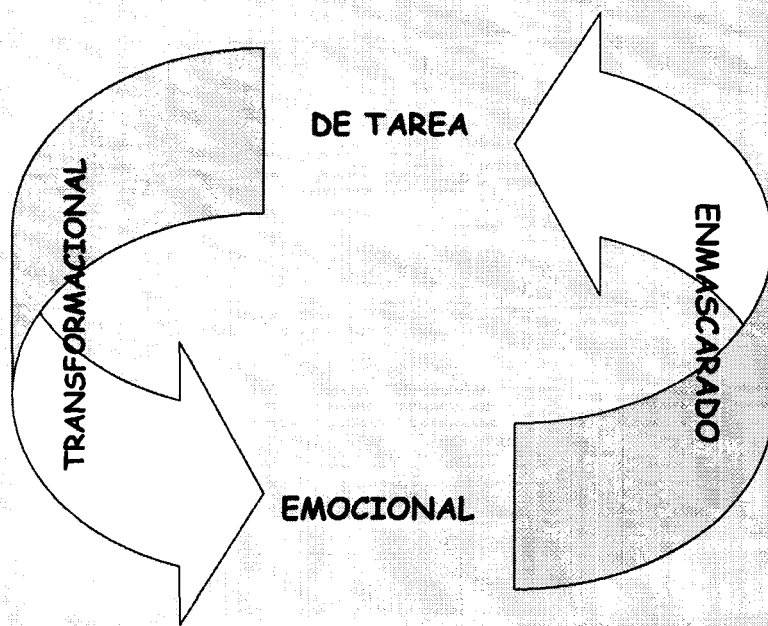
centrándonos en el análisis del tipo de conflicto como elemento diferenciador de sus efectos.

3.- TIPOS DE CONFLICTO.

La posibilidad de que existan diferentes tipos de conflicto ha ayudado a comprender la aparente inconsistencia que los estudios han encontrado entre los efectos del conflicto (Amanson, 1996). Es bastante probable que mientras un tipo de conflicto facilita el intercambio de diferentes ideas, perspectivas y puntos de vista, otro tipo interfiera en los procesos de ayuda y colaboración perjudicando la realización de las tareas. Desde esta perspectiva, son numerosos los estudios que han comprobado el carácter dimensional del conflicto (Amanson, 1994; Jehn, 1997^a, Van de Vliert y de Dreu, 1994). Podemos distinguir, según el número de dimensiones consideradas, tres enfoques principales: (a) desde el enfoque más tradicional, los autores han señalado la existencia de dos tipos de conflicto, centrados en desacuerdos sobre la tarea y centrados en desacuerdos sobre aspectos personales (e.g. Amanson y Schweiger, 1994; Friedman et al., 2000; Jehn, 1995; Priem y Price, 1991); (b) otros autores han propuesto la existencia de una tercera dimensión. El **conflicto de proceso** se centra en desacuerdos sobre la distribución y reparto de recursos dentro del grupo o equipo de trabajo (Jehn, 1997^a; Jehn y Mannix, 2001); y (c) finalmente, Rahim y Pelled (1998) proponen la existencia de 4

dimensiones de conflicto, extendiendo el estudio de las dimensiones más tradicionales –tarea y aspectos personales– sugiriendo otras dos nuevas dimensiones: conflicto enmascarado y conflicto transformacional. El **conflicto enmascarado**, es entendido como el conflicto que parece en un primer momento estar relacionado con la tarea, aunque realmente se trata de un conflicto centrado en diferencias personales. El **conflicto transformacional**, es aquel que comienza como un conflicto de tarea pero evoluciona hacia un conflicto de carácter emocional.

Figura 1.- Tipos de conflicto según Rahim y Pelled (1998)



La mayoría de los autores ha adoptado una perspectiva bidimensional en el estudio de las consecuencias del conflicto a nivel grupal y personal partiendo de la diferenciación, del trabajo clásico de Guetzkow y Gyr (1954), entre conflictos originados en

torno a las tareas que el grupo realiza, y conflictos basados en las relaciones interpersonales. (ver tabla 1).

Tabla 1.- Relación de tipologías de conflicto utilizadas por los autores.

Estudio		Tipos de conflicto		
Guetzkow y Gyr (1954)	Conflicto Substantivo		Conflicto Afectivo	
Pinkley (1990)	Conflicto de Tarea		Conflicto Relacional	
Amanson y Schweiger (1994)	Conflicto Cognitivo		Conflicto Afectivo	
Jehn (1994)	Conflicto de tarea		Conflicto emocional	
Jehn (1995)	Conflicto de tarea		Conflicto Relacional	
Amanson (1996)	Conflicto cognitivo		Conflicto Afectivo	
Amanson y Sapienza (1997)	Conflicto Cognitivo		Conflicto Afectivo	
Jehn (1997)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional		Conflicto de Procesos
Jehn, Chadwick y Thatcher (1997)	Conflicto de tarea		Conflicto Relacional	
De Dreu et al. (1998)	Conflicto de tarea		Conflicto Socio-emocional	
Rahim y Pelled (1998)	Conflicto de tarea	Conflicto emocional	Conflicto enmascarado	Conflicto transformacional
Janssen, V. de Vliert y Veenstra (1999)	Conflicto de Tarea		Conflicto Personal	
Jehn, Northcraft y Neale (1999)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional		Conflicto de Procesos

Friedman, Tidd, Currall y Tsai (2000)	Conflicto de tarea	Conflicto Relacional	
Jehn y Chatman (2000)	Conflicto de tarea	Conflicto Relacional	Conflicto de Procesos
Simons y Peterson (2000)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional	
Boswell y Olson-Buchanan (2001)	Conflicto Político	Conflicto Personal	
Bradford, Stringfellow y Weitz (2001)	Conflicto de tarea	Conflicto Afectivo	
De Dreu y Van Vianen (2001)	Conflicto Relacional		
Kurtzberg (2001)	Conflicto de tarea	Conflicto relacional	
Jehn y Mannix (2001)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional	Conflicto de Procesos
Munduate et al. (2001)	Conflicto cognitivo	Conflicto Afectivo	
Nishii y Raver (2001)	Conflicto de tarea	Conflicto Relacional	
Pelled, Xin y Weiss (2001)	Conflicto de Tarea	Conflicto Emocional	
De Dreu y Weingart (2003)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional	
Medina et al. (2003)	Conflicto de Tarea	Conflicto Relacional	

Aunque el conflicto que surge dentro de los grupos, no suele centrarse de manera aislada en temas personales o en discusiones sobre la tarea, diversos estudios han puesto de manifiesto que ambos tipos de conflicto tienen consecuencias diferentes para el funcionamiento de los grupos de trabajo. Así, el conflicto que se

centra en temas personales perjudica gravemente la eficacia del grupo y el bienestar de sus miembros, mientras que, el conflicto que se centra en la tarea, se le asocia con una mejora del funcionamiento grupal (e.g. Amanson y Schweiger, 1994; De Dreu y Van Viannen, 1999; Pelled, 1996).

3.1.- Conflicto relacional.

El conflicto afectivo o relacional se centra en desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995). El conflicto relacional esta asociado frecuentemente con rumores, preferencias políticas, situaciones sociales y aficiones (Jehn, 1997). La existencia dentro del grupo de problemas interpersonales provoca reacciones emocionales negativas como ansiedad, miedo, irritabilidad, suspicacia y resentimiento (Jehn, 1995). También, se experimenta frustración, tensión e inquietud al percibir rechazo por otros miembros del grupo (Murnigham y Conlon, 1991).

Estudios previos han puesto de manifiesto como el conflicto relacional tiene consecuencias negativas tanto para (a) el logro de la eficacia laboral como para (b) el bienestar personal de los integrantes del grupo.

Así por una parte, el conflicto relacional afecta de manera negativa a la eficacia laboral. El conflicto relacional produce (a) una

reducción en el rendimiento individual y grupal (De Dreu et al., 1998; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, 1996; Shah y Jehn, 1993); (b) una pérdida de calidad en la toma de decisiones (Amanson, 1996); (c) un rechazo de las decisiones adoptadas; (d) una reducción del compromiso con la organización (Amanson, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999); y (e) un descenso de la obediencia laboral (De Dreu et al., 1998; Munduate et al., 2001).

Estudios previos han apuntado que los efectos negativos del conflicto relacional sobre la eficacia laboral pueden ser debidas a que (a) se limita el procesamiento cognitivo de información compleja, al aumentar los niveles de ansiedad y las amenazas (Jehn y Mannix, 2001; Pelled, 1996); (b) se reduce el tiempo que el grupo puede dedicar a procesar información y planificar las tareas, ya que los miembros que lo componen emplean más tiempo y recursos a resolver problemas personales, que en resolver los problemas que afectan al desarrollo de las tareas asignadas (Baron, 1991; Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 1997; Simons y Peterson, 2000); (c) se reduce la habilidad de las personas para recoger nuevas ideas de los integrantes del grupo, al establecerse un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto; y (d) se dificulta o impide el desarrollo de conductas de ayuda y de apoyo mutuo (De Dreu y Van de Vliert, 2001).

Mientras que por otra parte, el conflicto relacional provoca sensaciones incómodas y de desánimo entre los miembros del grupo (Jehn, 1995). Estudios previos han mostrado que el conflicto relacional (a) perjudica la comunicación entre sus miembros (Baron, 1991); (b) produce insatisfacción laboral (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Nortcraft y Neale, 1999); y (c) incrementa la tensión dentro del grupo (Munduate et al., 2001).

Así, las consecuencias negativas asociadas a este tipo de conflicto producen, entre los implicados, deseos de abandonar la organización y el deterioro de la calidad de vida laboral (Munduate et al., 2001; Spector y Jex, 1998).

En este sentido, estudios recientes han puesto de manifiesto como la existencia dentro del grupo de conflictos de carácter personal producen un empeoramiento del clima laboral, del bienestar psicológico y episodios de estrés laboral (Boswell y Olson-Buchanan, 2001; Friedman et al., 2001; Medina et al., 2002). Además, algunos autores apuntan la posibilidad de que los efectos del conflicto relacional tengan una duración estable, más allá del episodio puntual de conflicto, por lo que podríamos esperar efectos a largo plazo.

Así, parece que a los efectos negativos, ya analizados, del conflicto relacional, tendríamos que añadir efectos a más largo

plazo, si no se produce un cambio en los niveles del conflicto relacional (Jehn y Mannix, 2001).

En este sentido, el deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de bienestar y la insatisfacción laboral, han sido relacionados por algunos autores, con el denominado síndrome del quemado o burnout (e.g. Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Conflicto relacional y burnout

Desde la perspectiva psicosocial, se ha considerado el burnout o síndrome del quemado como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno y características personales. La mayoría de los autores (e.g. Gil-Monte, Peiró y Varcancel, 1996; Leiter, 1992; Schaufeli y Dierendock, 1993) asumen la definición elaborada por Maslach y Jackson (1981), los cuales señalan que el síndrome de quemarse debe ser conceptualizado como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo.

Por *agotamiento personal* se entiende la situación en la que los empleados sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propia, una sensación de estar emocionalmente agotado debido al contacto diario y mantenido con las personas a las que hay que atender como objeto de trabajo. *La*

despersonalización puede ser definida como el desarrollo de sentimientos negativos y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia los usuarios. Estas personas son vistas de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas sociales. La *falta de realización personal* se define como la tendencia a evaluarse negativamente, especialmente en lo que se refiere a las habilidades y resultados del trabajo. Los empleados se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales (Carretero, Oliver, Toledo y Regueiro, 1998).

El burnout, en el ámbito de las organizaciones asistenciales (hospitales, residencias, centros de menores,...), aumenta su impacto negativo, ya que, no sólo afecta a los sujetos que sufren el síndrome, sino también a los usuarios de los servicios que se prestan en la organización (Gil-Monte y Peiro, 1999). La despersonalización y los sentimientos de ineficacia e inutilidad que acompañaban al burnout pueden conducir a la elección de estrategias desadaptativas, con el consiguiente impacto negativo sobre la efectividad organizacional (Gil-Monte y Peiro, 1997).

Los efectos negativos, a largo plazo, que acompañan a los grupos en los que existe conflicto relacional, podrían ser un elemento desencadenante del síndrome del quemado. En este sentido, el estudio realizado por Friedman et al. (2000) indica como este tipo de conflicto se relaciona con un incremento del estrés

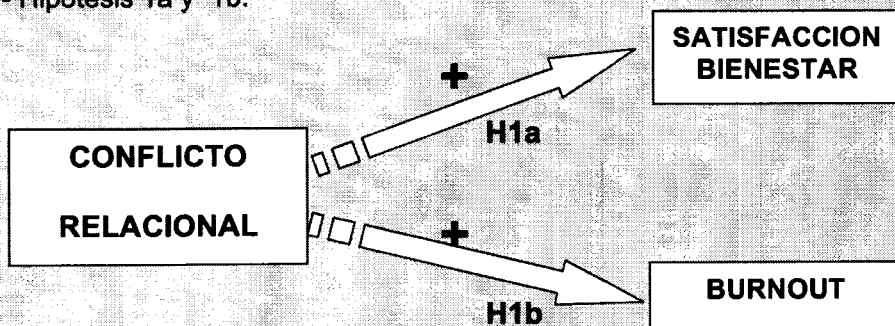
laboral. Además, numerosos estudios han indicado que la existencia prolongada de malas relaciones entre los compañeros es uno de los elementos que pueden contribuir a la prevalencia del burnout (Guerrero, 2003; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

En base a los estudios y aportaciones precedentes comentados en las secciones previas, se formulan la siguiente hipótesis:

H1a: El conflicto relacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el bienestar psicológico.

H1b: El conflicto relacional se relaciona positivamente con el síndrome del burnout.

Figura 2.- Hipótesis 1a y 1b.



3.2.- Conflicto de tarea.

El conflicto de tarea o cognitivo, se centra en los desacuerdos que surgen en torno a como se realizan o deberían realizarse las tareas (Jehn y Chatman, 2000). Estas discusiones y reflexiones, crean espacios o foros que permiten un intenso intercambio de ideas y perspectivas.

Tradicionalmente, se ha considerado el conflicto de tarea como un proceso beneficioso tanto para (a) el logro de la eficacia grupal como para (b) el bienestar personal de los integrantes.

Así por una parte, el conflicto de tarea tiene efectos beneficiosos en el logro de los objetivos individuales, grupales y organizacionales. Estudios previos han mostrado que el conflicto de tarea (a) aumenta la calidad e innovación de las decisiones (Amanson, 1996; West y Anderson, 1996), (b) incrementa el debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999), (c) mejora la exactitud de las evaluaciones (Fiol, 1994; Schwenk y Valacich, 1994), (d) permite el desarrollo de nuevas aproximaciones e ideas (Barón, 1991), (e) facilita una utilización más efectiva de los recursos y la prestación de un mejor servicio (Tjosvold, Dann y Wong, 1992) y (f) previene el pensamiento grupal (Mannix, 1989).

Estos efectos beneficiosos han sido encontrados tanto a nivel individual (Baron, 1991; Putnam, 1994), como a nivel grupal (Fiol, 1994; Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999; Schweiger, Sandberg y Rechner, 1989).

Mientras que por otra parte, el conflicto de tarea tiene efectos beneficiosos sobre los empleados. En este sentido, estudios previos han encontrado que cuando existe conflicto de tarea, los empleados (a) se encuentran más comprometidos con las decisiones que se adoptan (Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995) y (b) aumenta el deseo de permanecer en el grupo (Amanson, 1996).

A pesar de que numerosos autores consideran el conflicto de tarea como un proceso beneficioso para la organización, el grupo y el individuo (e.g. Putnam, 1994; Rollinson, 2002), los resultados de una reciente revisión realizada por Carsten De Dreu y Weingart (2003a), han puesto en duda la veracidad del papel beneficioso asignado tradicionalmente al conflicto de tarea.

En su estudio De Dreu y Weingart (2003a) analizaron mediante un meta-análisis, la relación existente entre el tipo de conflicto, los niveles de ejecución y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron como el conflicto de tarea, en contra de lo que han apuntado numerosos autores, afecta de manera negativa tanto a la ejecución como a la satisfacción laboral. Los resultados de este estudio muestran la necesidad de revisar el papel beneficioso asignado tradicionalmente al conflicto de tarea.

En este sentido, como apunta Gersick (1989), aquellos grupos que cuestionan siempre su forma de trabajar, mostrando una total ausencia de consenso, tienen muchas dificultades para alcanzar sus objetivos. Los miembros se encuentran tan comprometidos en

la generación de alternativas, que no tienen en cuenta que la realización de la tarea requiere tanto la elección como su puesta en marcha.

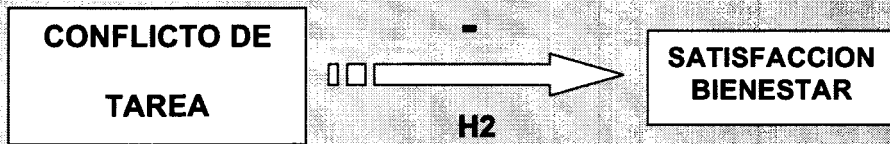
Así, también a nivel personal, los efectos del conflicto de tarea pueden ser perjudiciales. A pesar de que se obtengan resultados positivos, la reacción normal de una persona ante cualquier forma de desacuerdo y cuestionamiento, es la frustración y la insatisfacción (Ross, 1989). La existencia de discusiones y la ausencia de consenso provoca sensaciones incómodas en los empleados (Amanson, 1996; Jehn y Conlon, 1999) dando lugar a (a) una reducción de la satisfacción (Kabanoff, 1991; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997), (b) un aumento de la ansiedad (Jehn, 1997), y (c) deseos de abandonar el grupo (Jehn, 1995; Roloff, 1987).

Estos efectos, parecen apoyar las indicaciones de De Dreu y Weingart (2003^a) y nos hacen plantearnos dudas sobre el papel beneficioso asignado al conflicto de tarea, en la literatura de este ámbito de investigación.

En base a la revisión de la literatura precedente y a las divergencias encontradas en recientes estudios, se formula la siguiente hipótesis:

H2: El conflicto de tarea se relaciona negativamente con la satisfacción y el bienestar psicológico.

Figura 2.- Hipótesis 2.



La controversia suscitada, a raíz de las dudas planteadas en estudios recientes (De Dreu y Weingart, 2003^a), reabre el debate en torno a la naturaleza funcional o disfuncional del conflicto. La revisión de la literatura, en este sentido, muestra dos líneas principales de trabajo sobre el papel beneficioso o perjudicial del conflicto dentro del grupo. Así, algunos autores han centrado sus esfuerzos en analizar (a) las relaciones existentes entre ambos tipos de conflicto (Jehn y Mannix, 2001), mientras otros autores han centrado sus esfuerzos en el estudio del (b) papel moderador de ciertas características de la tarea y/o de la cultura grupal (Jehn, 1995; Medina et al., 2003).

En el presente trabajo nos centraremos en el estudio del conflicto intragrupal, considerando que para poder comprender la naturaleza de sus efectos es necesario analizar tanto las relaciones existentes entre ambos tipos de conflicto, como las características de aquellos elementos que pueden contribuir a potenciar o disminuir sus efectos sobre la afectividad de los sujetos. Además, complementaremos las aportaciones de esta perspectiva,

analizando en qué medida el tipo de liderazgo percibido (base de poder del supervisor) y la homogeneidad de valores dentro del grupo, actúan como antecedentes de ambos tipos de conflicto.

Concretamente, a continuación, se analiza, en primer lugar las principales aportaciones realizadas sobre las relaciones existentes entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional; en segundo lugar contrastaremos el papel moderador que las variables tipo de tarea y el clima grupal ejercen en la relación entre el tipo de conflicto y las consecuencias personales y organizacionales estudiadas, y en tercer lugar analizaremos el papel que desempeñan como variables antecedentes del conflicto de tarea y el conflicto relacional, el tipo de relaciones establecidas con el líder y la interdependencia de valores de sus miembros.

3.3.- Estudio de las interacciones entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

Tradicionalmente, los autores han examinado por separado los efectos de cada tipo de conflicto (Amanson, 1996; Amanson y Sapienza, 1997; Jehn, 1994, 1995). Sin embargo, son numerosos los estudios que han encontrado correlaciones significativas entre ambos tipos de conflictos (ver tabla 2). Los grupos que muestran conflicto de tarea tienden también a mostrar conflicto relacional. Así, algunos de los esfuerzos dedicados a fomentar los posibles efectos beneficiosos del conflicto de tarea, pueden contribuir a

desencadenar los perjuicios del conflicto relacional (Simons y Peterson, 2000).

Tabla 2. Índices de correlación entre conflicto de tarea y conflicto relacional en estudios previos

Estudio	r
Amanson (1996); Amanson y Sapienza (1997)	.39
Cisneros, Medina, Martínez y Munduate (2003)	.29
De Dreu (1997)	.34
De Dreu, Harinck, Van Vianen y Mckuster (1998)	.69
Friedman, Tid, Currall y Tsai (2000)	.67
Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999)	.46
Jehn (1995)	-.17
Jehn, Chadwick y Thatcher (1997)	.48
Jehn y Chatman (2000)	.67
Jehn y Mannix (2001)	.55
Jehn, Nortcraft y Neale (1999)	.57
Nishii y Raver (2001)	.74
O'Reilly, Williams y Barsade (1998)	.88
Pelled, Eisenhardt y Xin (1999)	.48
Rahim y Pelled (1998)	.41
Simon y Peterson (2000)	.55

En el estudio de la relación entre ambos tipos de conflicto se pueden distinguir 3 líneas principales de trabajo: (a) desde el

enfoque más tradicional, los autores han señalado la existencia de relaciones entre ambos tipos de conflicto, pero no han realizado propuestas sobre su naturaleza, centrándose, exclusivamente, en conocer los efectos individuales y grupales que cada tipo de conflicto puede producir por separado (Jehn, 1994, 1995; Amanson, 1996; Amanson y Sapienza, 1997); (b) una segunda línea de trabajo, se centra en el análisis conjunto de ambos tipos de conflicto (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999; Jehn y Chatman, 2000; Munduate et al., 2001); y (c) una tercera línea de trabajo, se centra en el estudio de los mecanismos que modulan las relaciones entre ambos tipos de conflicto (Simons y Peterson, 2000).

3.3.1.- Análisis de los efectos del conflicto desde el enfoque conjunto.

Desde esta línea de trabajo se pretende conocer como afecta la combinación de los efectos del conflicto de tarea y el conflicto relacional al bienestar y eficacia personal, grupal u organizacional. El análisis de qué combinaciones son más beneficiosas o perjudiciales, puede ayudar a superar las limitaciones que presenta el análisis por separado de los efectos de cada tipo de conflicto.

Desde esta perspectiva, podemos considerar 4 situaciones diferentes. Así, (a) la combinación de bajos niveles de conflicto de tarea y conflicto relacional, parece conducir a la inactividad del

grupo, de forma que decrece la búsqueda de información, y el pensamiento crítico y creativo (Jehn, 1995; Rahim, 1992). Por otro lado, (b) la combinación de altos niveles de conflicto de tarea y relacional, también puede tener efectos perjudiciales, ya que el conflicto relacional puede minimizar los efectos beneficiosos del conflicto de tarea (Janssen et al., 1999). Al tener que dedicar tiempo y esfuerzo a reducir la tensión generada, el grupo no dispone de recursos para generar debates de calidad. De igual modo, (c) la combinación de un alto nivel de conflicto relacional y un bajo nivel de conflicto de tarea, parece conducir a una reducción del bienestar y de la eficacia, al centrarse el debate, exclusivamente, en temas personales (Jehn y Chatman, 2000). Finalmente, (d) la combinación de un alto nivel de conflicto de tarea y un bajo nivel de conflicto relacional, parece ser la combinación más beneficiosa para el grupo, ya que los sujetos pueden trabajar y discutir, de forma coordinada, generando nuevas ideas y alternativas, sin las interferencias provocadas por el conflicto relacional (vg. Amanson y Schweiger, 1997).

A pesar de la claridad conceptual de las argumentaciones que guían esta línea de trabajo, son todavía escasos los estudios que contemplan la utilización de medidas conjuntas. Desde esta perspectiva, los autores han abordado el estudio de las consecuencias del conflicto intragrupal desde dos enfoques principales. Así, mientras algunos autores han propuesto (a) la utilización de índices globales (e.g. Jehn y Chatman, 2000), otros

autores han analizado dicha relación mediante la utilización de (b) medidas basadas en interacciones de segundo o tercer orden (Medina et al., 2003; Janssen et al., 1999).

Medición proporcional del Conflicto.

Jehn y Chatman (2000), proponen la utilización de índices globales del conflicto. Estos índices se obtienen a partir de la presencia relativa de cada tipo de conflicto. Según estas autoras, los efectos sobre la efectividad y afectividad, de los miembros de un grupo de trabajo, dependen tanto del nivel de cada tipo de conflicto como de la cantidad global de conflicto que existe dentro del grupo.

Los resultados de su estudio, mostraron que (1) un nivel alto de **conflicto proporcional de tarea** (altos niveles de conflicto de tarea en comparación con el conflicto global) está relacionado positivamente tanto con la efectividad del grupo como con su bienestar (compromiso, satisfacción y cohesión). Por el contrario, (2) un nivel alto de **conflicto proporcional relacional** (altos niveles de conflicto relacional en comparación con el conflicto global), se encuentra negativamente relacionado tanto con la efectividad del grupo como con sus niveles de bienestar.

El estudio de Jehn y Chatman (2000) confirma el papel negativo que tradicionalmente se le ha asignado al conflicto relacional. Así, el conflicto relacional produce un empeoramiento en las relaciones afectivas del grupo (e.g. Amanson, 1996; Jehn y

Chatman, 2000), y en el cumplimiento de sus objetivos (Jehn y Chatman, 2000), tanto si se considera individualmente como en relación con el conflicto global. En cambio, en aquellas situaciones en las que sólo existe conflicto de tarea, la inexistencia de conflictos personales, mejora la aceptación del conflicto de tarea (Jehn y Chatman, 2000), aumenta la eficacia del grupo, mejora la moral y disminuye el desgaste personal (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Estos resultados, parecen indicar que los efectos negativos asociados al conflicto de tarea, en estudios previos, parecen depender de su coexistencia con el conflicto relacional. Según Simons y Peterson (2000) sólo la transformación del conflicto de tarea en conflicto relacional parece ser perjudicial para la satisfacción y bienestar de los integrantes del grupo.

Efecto Interactivo o moderador.

Desde esta línea de trabajo, los resultados no han sido muy esperanzadores. Aunque todavía son muy escasos los trabajos que han analizado el efecto interactivo del conflicto de tarea y relacional, los resultados no parecen apoyar su existencia (ver tabla 3). Así, en el estudio de Janssen, Van de Vliert y Veenstra (1999) no aparecen interacciones de segundo orden entre el conflicto de tarea y relacional. Mientras que en el estudio de Munduate et al. (2001), sólo aparecen efectos interactivos sobre la obediencia conductual y la propensión al abandono. En este último estudio se encontró que

(a) un nivel alto de conflicto de tarea ejerce una influencia positiva sobre la obediencia conductual, cuando se combina con niveles bajos de conflicto relacional. Además (b) la propensión al abandono es menor cuando un conflicto relacional bajo se combina con un conflicto de tarea muy alto.

Estudio	VARIABLES Dependientes	Beta	R ²
Munduate	Satisfacción	-,02	n.s.
	Bienestar Psicológico	-,07	n.s.
	Tensión	-,07	n.s.
	Obediencia Conductual	-,20	.04
	Obediencia Actitudinal	-,01	n.s.
	Compromiso	-,01	n.s.
	Propensión al abandono	-,17	.03
Janssen,	Aceptación afectiva	,02	n.s.
	Calidad de la decisión	-,11	n.s.
	Estilo integrativo	,03	n.s.
	Estilo distributivo	-,03	n.s.

Así, parece necesario la realización de más estudios que permitan delimitar con claridad, si los efectos perjudiciales asociados al conflicto de tarea son debidos al efecto interactivo (el conflicto relacional actúa como variable moduladora de los efectos

del conflicto de tarea) o, como han apuntado algunos autores, son debidos a una transformación en conflicto relacional (el conflicto relacional actúa como variable mediadora de los efectos del conflicto de tarea).

3.3.2.- Transformación del conflicto de tarea

Desde esta línea de trabajo se asume que existe una influencia directa del conflicto de tarea sobre el conflicto relacional. Los efectos perjudiciales asociados al conflicto de tarea pueden deberse a su vinculación al conflicto relacional, por lo que la estimulación de este tipo de conflicto produce un aumento del conflicto relacional. Algunos estudios han profundizado en esta relación analizando como el conflicto relacional ejerce una influencia mediadora entre el conflicto de tarea y las variables organizacionales. Así, Friedman et al. (2000) constatan este hecho, y comprueban que las relaciones entre el conflicto de tarea y el estrés laboral están mediadas por el conflicto relacional.

Desde este enfoque, algunos autores han apuntado la necesidad de profundizar en los procesos de transformación del conflicto y en el estudio de los mecanismos que regulan la relación existente entre ambos tipos de conflicto (e.g. Munduate et al., 2001).

Según Simons y Peterson (2000) podemos diferenciar 3 mecanismos diferentes que modulan la relación existente entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

(1) El primero de los mecanismos se basa en los **procesos de atribución**. Cuando percibimos la conducta de los demás como ataques personales (Jehn, 1995) o creemos en la existencia de agendas ocultas (Amanson, 1996; Amanson y Sapienza, 1997; Eisenhardt y Bourgeois, 1988), el conflicto de tarea puede convertirse en conflicto relacional. La desconfianza sobre las intenciones del grupo, produce un procesamiento selectivo de la información (Fiske y Taylor, 1991). Las conductas ambiguas son percibidas como lesivas, intencionadas, dirigidas a un aumento de beneficios o poder por parte de los demás. Además, provoca que ésta se vuelva recíproca, desconfiando de aquellos que desconfían de nosotros (Creed y Miles, 1996). Cuando los miembros del grupo confían unos en otros, es más probable que se acepten los desacuerdos como elementos necesarios en el proceso de toma de decisiones, y es más difícil que sean interpretados como conflictos personales (Mishra, 1996).

(2) El segundo mecanismo es de **carácter conductual**. Durante el conflicto de tarea los miembros pueden utilizar un lenguaje emocionalmente duro y tácticas intimidatorias (Pelled, 1996). Los participantes se pueden sentir perjudicados, humillados, ofendidos, o incluso agredidos por las tácticas utilizadas por otros miembros

del grupo para exponer sus puntos de vista. Los sentimientos negativos asociados a un conflicto de tarea mal dirigido o expresado, puede producir la aparición de conflicto relacional. La gente reacciona negativamente cuando el conflicto esta mal gestionado (Dechurch y Marks, 2001), incluso cuando los resultados son favorables (Tyler y Lind, 1992).

(3) El tercer mecanismo, se centra en los **intentos persistentes** por parte de algunos miembros del grupo **por perjudicar o dificultar** a los otros. No estaríamos propiamente ante un mecanismo que modifique o estimule la aparición de conflicto de carácter emocional, sino ante un enmascaramiento del conflicto de tarea (Rahim y Pelled, 1998). Mientras el conflicto relacional es estable en el tiempo, el conflicto de tarea cambia según el asunto que se trate (e.g. Simons y Peterson, 2000). Según Pelled (1996) la existencia de este tipo de intenciones debería ser fácilmente identificable por los miembros del equipo, aunque no todos los autores coinciden en la capacidad para identificar con tanta facilidad la naturaleza del conflicto (Jehn, 1997).

Los resultados del estudio de Simons y Peterson (2000), parecen apoyar el papel moderador de los mecanismos de atribución. La transformación del conflicto de tarea en conflicto relacional parece más probable cuando dentro del grupo se desconfía de las motivaciones de la otra parte. En aquellos grupos en los que existe alta confianza intragrupal, es más difícil que el

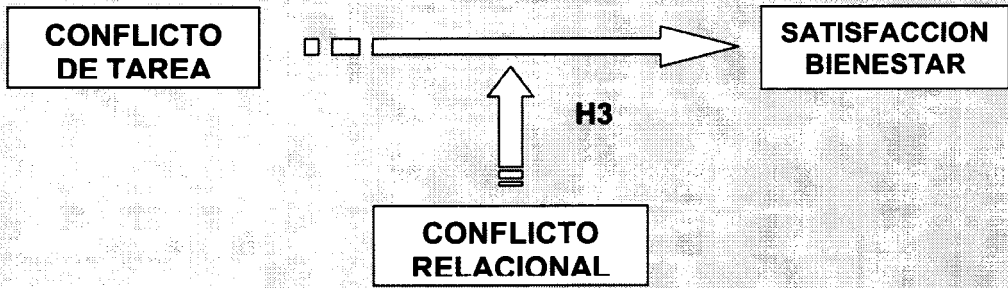
conflicto de tarea, se transforme en conflicto relacional, ya que, cuando los sujetos perciben un nivel alto de confianza, parece más difícil que los conflictos relacionados con la tarea deriven hacia temas personales. Así, para lograr combinaciones eficaces de conflicto de tarea y relacional, parece necesario que exista dentro del grupo un alto grado de confianza. Cuando los niveles de confianza son altos, el conflicto de tarea parece romper sus vínculos con el conflicto relacional (Simons y Peterson, 2000).

A pesar de la importancia que parece tener la confianza intragrupal, para comprender la naturaleza funcional o disfuncional del conflicto de tarea, son muy escasos los estudios que han puesto a prueba los resultados obtenidos por Simons y Peterson (2000). Además como apuntan los propios autores, el estudio adolece de un problema de validez externa.

En base a la revisión de la literatura precedente y a las propuestas realizadas en estudios recientes, se formulan las siguientes hipótesis sobre la relación entre ambos tipos de conflicto:

H3.- El conflicto relacional actúa como variable moduladora en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.

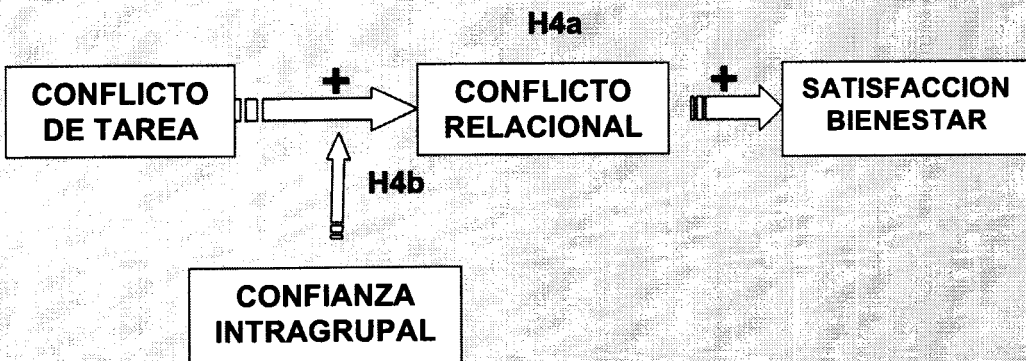
Figura 3.- Hipótesis 3.



H4a.- *El conflicto relacional actúa como variable mediadora en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción, el bienestar y el síndrome del quemado.*

H4b.- *La confianza intragrupal modera la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, de forma que el conflicto de tarea conduce a la percepción de conflicto relacional cuando existe un nivel bajo de confianza pero no cuando existe un nivel alto de confianza.*

Figura 4.- Hipótesis 4a y 4b.



4.- Variables moduladoras y antecedentes.

Paralelamente a los estudios que han analizado la relación existente entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, algunos autores han apuntado la necesidad de comprender qué circunstancias podrían potenciar o reducir los efectos ocasionados por la existencia de conflicto dentro del grupo (Jehn, 1995; Tjosvold, Hui, Ding y Hu, 2003).

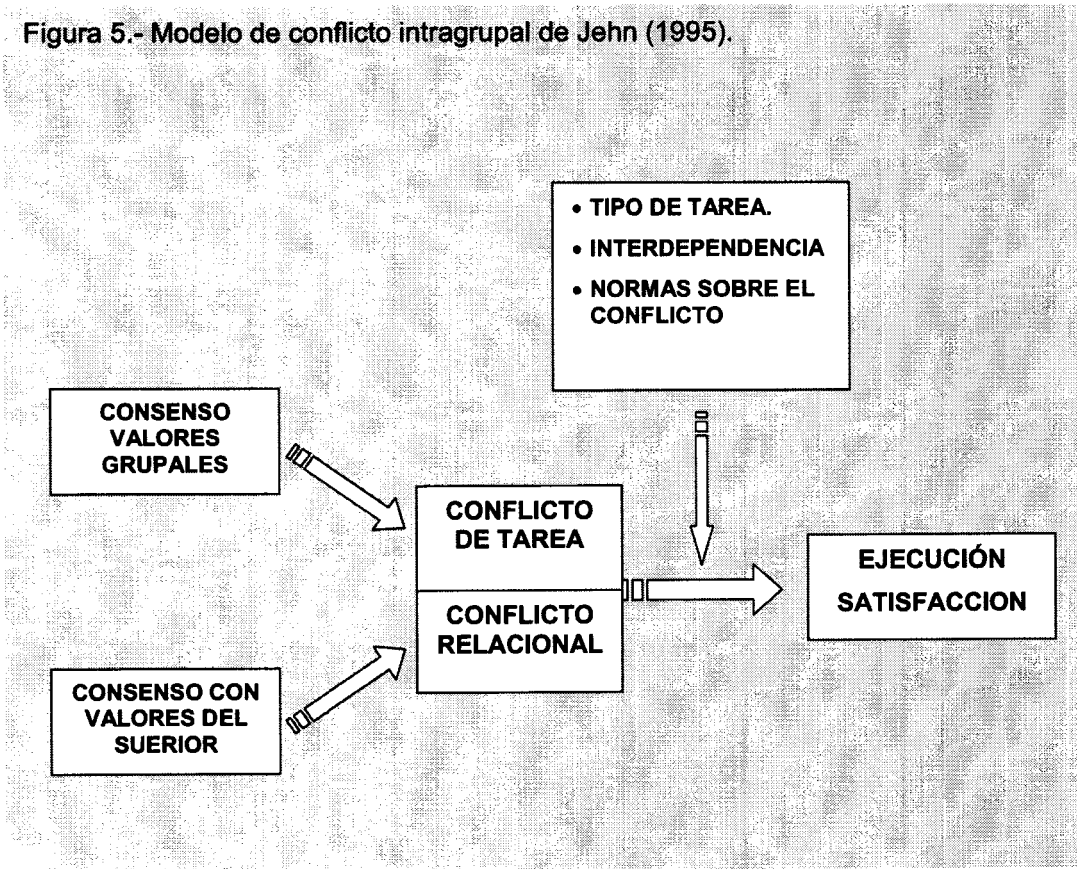
En este sentido, Jehn (1995, 1997) considera que el carácter beneficioso o perjudicial del conflicto depende tanto del tipo de conflicto como de las características de la tarea y las normas o cultura del grupo. Desde este planteamiento, y como se puede apreciar en la figura 5, la autora plantea un modelo contingente de conflicto que contempla la existencia de variables moduladoras y antecedentes de los tipos de conflicto.

El modelo propuesto por Jehn (1995,1997) considera, en este sentido, los valores organizacionales tanto de los integrantes del grupo como de su supervisor o coordinador como variables antecedentes del conflicto y las características de la tarea y la gestión del conflicto como variables moderadoras del conflicto.

Estudios posteriores (e.g. Carsten y Weingart, 2003b; Chatman, Polzer, Barsade y Neale, 1998; Jehn y Mannix, 2001; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, 1996; Simons y Peterson, 2000) han mostrado lo acertado de esta perspectiva de trabajo y

han ampliando nuestro conocimiento sobre estas y otras variables que anteceden y modulan los efectos del conflicto intragrupal.

Figura 5.- Modelo de conflicto intragrupal de Jehn (1995).



A continuación, revisaremos la literatura que aborda el estudio del conflicto desde esta perspectiva, debido a que, el estudio y análisis de las influencias antecedentes y moduladoras en el conflicto, puede ser una forma acertada para comprender la naturaleza paradójica del conflicto.

4.1.- Variables moduladoras.

Desde esta línea de trabajo los autores plantean una perspectiva contingente de los efectos del conflicto, aumentando o disminuyendo su carácter beneficioso o perjudicial, según las circunstancias en que éste se desarrolle. En el presente trabajo se plantea el estudio de 2 variables moduladoras: el tipo de tarea y el tipo de clima (De Dreu y Weingart, 2003b; Jehn, 1995; Medina et al., 2003).

4.1.1.- Características de la tarea.

La revisión de la literatura precedente, en este ámbito de investigación, ha puesto de manifiesto la existencia de diferencias en los efectos que los tipos de conflicto producen sobre la efectividad y la afectividad, en función de las características de las tareas que realiza el grupo. Así, parece que los efectos del conflicto pueden variar en función del tipo de actividad que se realice dentro del grupo. En este sentido, es probable que mientras en el desarrollo de algunas actividades la existencia de conflictos sobre la tarea resulte beneficioso, al permitir al grupo alcanzar un alto nivel de intercambio de ideas y perspectivas, en otras ocasiones, ese mismo debate, resulta muy perjudicial para el desarrollo de las actividades del grupo. Del mismo modo, es probable pensar que los efectos negativos del conflicto relacional pueden ser más

pronunciados en el desarrollo de unas actividades que en la realización de otras.

Tipos de tareas.

Al hablar de tareas, nos referimos a las actividades relacionadas con el trabajo que los integrantes del grupo llevan a cabo (Goodman, 1986). Aunque en ocasiones puede resultar difícil, clasificar qué tipo de tareas se realizan dentro de un grupo, siguiendo la propuesta realizada por la profesora Karen Jehn (1995) podemos diferenciar dos tipos básicos:

(a) *tareas rutinarias*, entendidas como tareas con un bajo nivel de variabilidad en la ejecución, es decir, tareas en las que se utilizan un número escaso de procesos. Estas tareas son generalmente familiares y realizadas de la misma forma, lo que posibilita, la adopción de procedimientos estandarizados de trabajo (Jehn, 1999).

(b) *tareas no rutinarias*, entendidas como tareas con un alto nivel de incertidumbre. Son tareas que requieren la resolución de problemas y cuentan con escasos procedimientos estandarizados (Jehn, 1997).

Siguiendo esta distinción básica, los resultados de estudios previos han mostrado algunas diferencias sobre el papel modulador asignado al tipo tarea. Así, mientras algunos estudios parecen

mostrar que (a) los efectos del conflicto son especialmente perjudiciales cuando el grupo realiza tareas no rutinarias, otros estudios (b) parecen indicar todo lo contrario.

Así, en el trabajo clásico realizado por Jehn (1994, 1995) se encontró que (a) el conflicto de tarea parece ser especialmente perjudicial para la ejecución laboral y la afectividad de los miembros del grupo cuando se realizan *tareas rutinarias*, mientras que, parece (b) ser beneficioso cuando las tareas que se realizan son *no rutinarias*. Estudios posteriores parecen apoyar estos resultados. Así, el carácter beneficioso atribuido tradicionalmente al conflicto de tarea parece que depende de que dentro del grupo los sujetos perciban sus tareas como no rutinarias. (Amanson, 1996; Turner y Pratkanis, 1997). En este sentido, cuando dentro del grupo los sujetos perciben la necesidad de intercambiar información, para resolver tareas, frente a las cuales se carece de procedimientos previos, la existencia del conflicto de tarea es mejor aceptado y facilita el logro de los objetivos grupos (Jehn, 1995).

Sin embargo, en la reciente revisión realizada por De Dreu y Weingart (2003a), se han encontrado efectos diferentes a los descritos anteriormente. Así, los resultados, en este caso, muestran que (a) el efecto del conflicto sobre la efectividad del grupo es especialmente perjudicial cuando al grupo se le encomienda realizar tareas complejas y no rutinarias. Los autores de esta revisión plantean que cuando el grupo realiza tareas no rutinarias,

para las que se carece de procedimientos preestablecidos, los efectos tanto del conflicto relacional como del conflicto de tarea perjudican sus niveles de efectividad, pero cuando se realizan tareas rutinarias, el efecto de ambos tipos de conflicto parece ser más limitado.

Sin embargo, en este mismo estudio, no se pudieron encontrar diferencias en función del tipo de tarea, en los efectos sobre la afectividad. Los resultados mostraron la existencia de efectos negativos del conflicto para la satisfacción laboral, aunque no se encontraron diferencias entre ambos tipos de conflicto ni entre los tipos de grupos considerados.

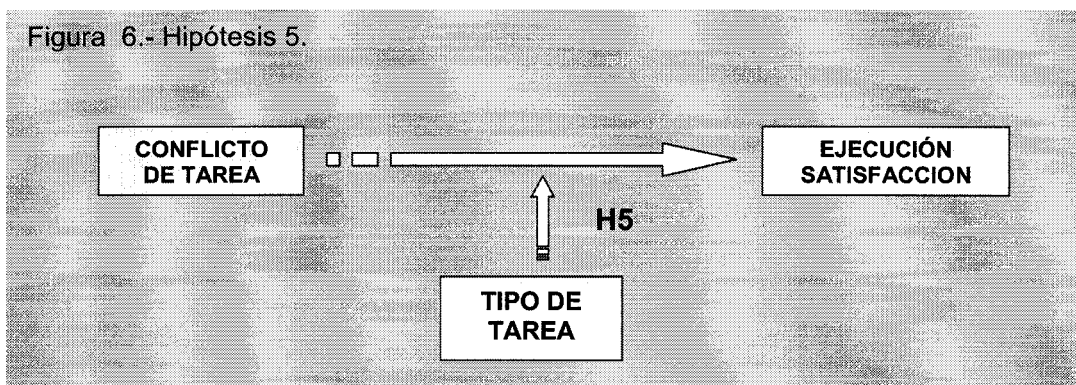
Estos últimos resultados parecen indicar que ambos tipos de conflicto pueden perjudicar la afectividad de los integrantes del grupo independiente del tipo de tarea que se realice. Así, los efectos perjudiciales del conflicto parecen no depender tanto del tipo de tarea que los sujetos realicen como de la percepción de la propia existencia del conflicto.

En este sentido, podríamos pensar que el conflicto de tarea es perjudicial tanto en la realización de tareas rutinarias como en la realización de tareas no rutinarias. Así, es posible que (a) cuando los sujetos se encuentran realizando *tareas rutinarias*, la percepción de conflicto de tarea es considerada por los sujetos como una pérdida de tiempo. La reevaluación de procesos carece de sentido, ya que, en este tipo de tareas no se requiere una

revisión constante de los procedimientos o estrategias a utilizar, al no aportar mejoras en los procesos de trabajo (Jehn, 1995), pero si un aumento del esfuerzo laboral. Mientras que, por otra parte, (b) cuando los sujetos se encuentran realizando *tareas no rutinarias*, la existencia de niveles elevados o persistente de conflicto de tarea, podría dar lugar a su transformación en conflicto relacional (Jehn y Mannix, 2001), perjudicando, de este modo, el intercambio de recursos e información. La necesidad de invertir más esfuerzos y recursos en compensar el tiempo empleado para resolver esos conflictos, no permite alcanzar el nivel constante de intercambio de puntos de vista, experiencias e informaciones necesario para la realización de este tipo de tareas (Jehn, 1999), por los que el sobreesfuerzo y la peor calidad de los resultados obtenido produce malestar en los sujetos.

En base a la revisión de la literatura precedente y a las divergencias encontradas en recientes estudios, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5.- *El tipo de tarea actúa como variable moduladora en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.*



4.1.2.- Clima Social

Además de las características de la tarea, algunos autores han apuntado la necesidad de considerar el clima social como una variable moduladora de los efectos del conflicto intragrupal (e.g. Medina et al., 2003). Al mencionar el clima social de una organización o grupo de trabajo, nos referimos al conjunto de percepciones que sus integrantes poseen de la misma (González-Roma, Tomas y Oliver, 1995). El clima como conjunto de conocimientos y valores compartidos, determina gran parte de las acciones que se desarrollan dentro del grupo (Enz, 1988; Sathe, 1983).

Estudios previos han puesto de manifiesto que el clima ejerce una clara influencia en el logro de los objetivos grupales y en la afectividad de sus integrantes (Clarke, 1999; Day y Bedeian, 1991; Kleine y Boyd, 1991; Mañas, González-Roma y Peiró, 1999; Medina et al., 2002; Ostroff, 1993).

En este sentido, el clima organizacional ha sido asociado con diferentes facetas de (a) la satisfacción laboral (Kleine y Boyd, 1991; Melia y Peiro, 1999), (b) la motivación (Petric, 1990), (c) el compromiso (Mishra, 1992; West y Wallace, 1991), (d) el bienestar psicológico (Mañas et al., 1999), (e) la tensión laboral (Peiro, Gonzalez-Roma y Ramos, 1991) y (f) el logro de los objetivos grupales (Day y Bedein, 1991; Ostroff, 1993). Desde esta perspectiva, como han indicado estudios previos, parece necesario

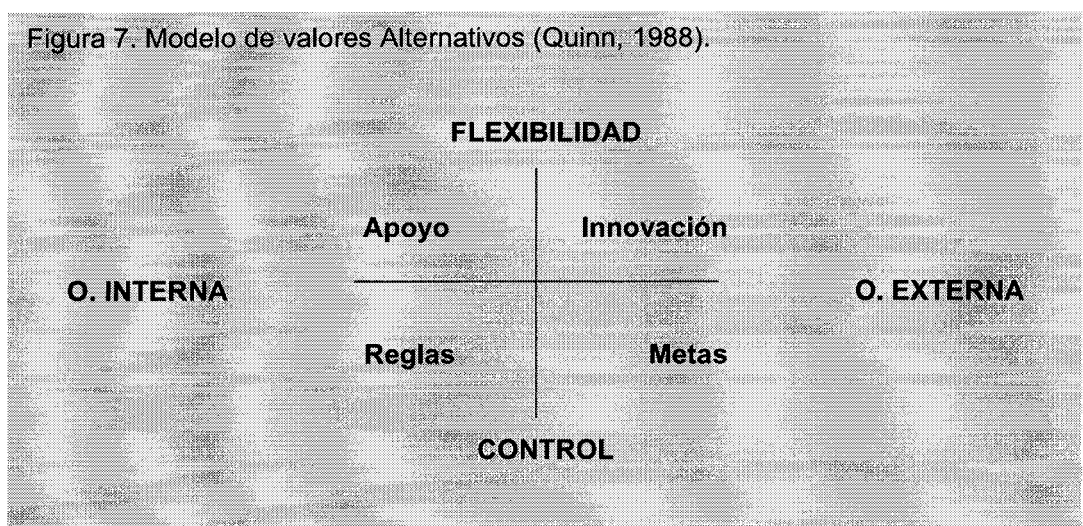
considerar el papel del clima como variable moduladora de los efectos del conflicto sobre la afectividad de los empleados (Medina et al., 2003; Koopman y Van Muijen, 1992).

Una de las aproximaciones conceptuales más utilizadas a la hora de abordar el estudio del clima organizacional, en los últimos años, es la propuesta europea desarrollada por el equipo multinacional FOCUS (First Organizacional Climate Unified Search). En su propuesta FOCUS-93, se propone un modelo de clima que utiliza como base el instrumento de Clima Organizacional elaborado por De Witte y De Cock (1986) y la Aproximación de Valores Alternativos de Quinn (1988). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs control, y orientación interna vs orientación externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad, por el contrario, señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones que nos permiten describir el clima de las organizaciones. Estas 4 son: innovación, metas, reglas y apoyo.

- (a) La **Orientación de Apoyo**, está configurada por la flexibilidad y la orientación hacia el individuo. Se refiere al grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas. En este sentido, el clima de apoyo se caracteriza por la confianza personal, la apertura hacia los demás, el compromiso con los compañeros, interés por las relaciones interpersonales, ...
- (b) La **Orientación de Innovación**, esta configurada por la flexibilidad y la orientación hacia la organización. Se refiere al grado en que el desarrollo de nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas. Así, el clima de innovación se caracteriza por la apertura hacia nuevas ideas, el apoyo a los cambios tecnológicos, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la experimentación,...
- (c) La **Orientación de Reglas**, esta configurada por el control y la orientación hacia el individuo. Se refiere al grado en que las conductas de los miembros están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas y se enfatiza el cumplimiento de estas. Así, el clima de reglas se caracteriza por el respeto a las reglas, al orden impuesto y a las jerarquías establecidas.
- (d) La **Orientación de Metas**, está configurada por el control y la orientación hacia la organización. Se refiere al grado

en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos. Así, el clima de metas se caracteriza por la búsqueda de los objetivos establecidos, búsqueda de resultados óptimos y de eficiencia en la organización.

La figura 7 ofrece una representación espacial del modelo.



Conflicto y clima

Los resultados de un reciente estudio, realizado por Guerra, Martínez, Munduate y Medina (en prensa) han apuntado la posibilidad de que la orientación de apoyo puede moderar los efectos del conflicto de tarea en las organizaciones de carácter público.

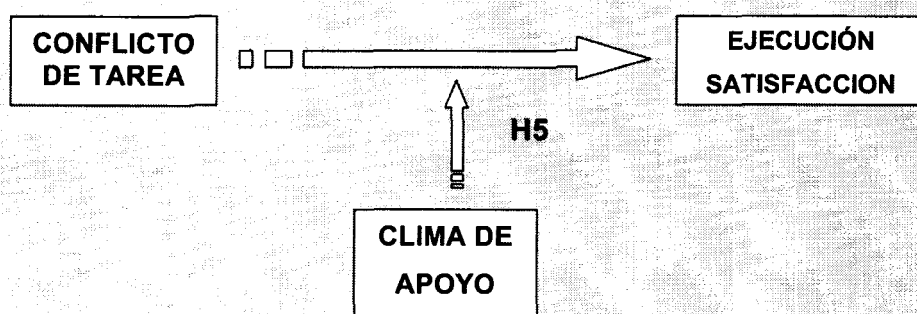
En este sentido, algunos autores han sugerido que en aquellos grupos en los que existe un clima de colaboración y confianza mutua, es más difícil que las discusiones acerca del

trabajo puedan derivar en conflictos sobre temas personales (Simons y Peterson, 2000). Así, cuando dentro del grupo los sujetos se encuentran con el apoyo de sus compañeros, será más probable que las discrepancias sean mejor aceptadas y aparezca menos rechazo a las propuestas realizadas. De manera que, es muy probable que, cuando dentro del grupo los miembros comparten una orientación hacia el *clima de apoyo*, los efectos del conflicto de tarea no sean tan perjudiciales para la afectividad de sus miembros. Del mismo modo, cuando el conflicto de tarea se desarrolla en un grupo en el que existe baja orientación de apoyo, podemos esperar que los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad de sus miembros sean más pronunciados.

En base a la revisión de la literatura precedente se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6.- *El clima de apoyo moderará los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar psicológico, de forma que decrecerá el bienestar y la satisfacción cuando un nivel alto de conflicto de tarea se combine con un bajo clima de apoyo.*

Figura 8.- Hipótesis 6.



4.2. – Variables antecedentes.

En el estudio de las variables antecedentes del conflicto intragrupal podemos señalar la existencia de dos líneas principales de trabajo: (a) desde la perspectiva más generalizada, entre los autores se ha prestado atención especial a la composición grupal. Desde estos trabajos se ha intentado comprender la relación existente entre la distribución de ciertas variables demográficas, culturales y actitudinales y los niveles de conflicto de tarea y conflicto relacional; y (b) desde una perspectiva más minoritaria, entre los autores se ha intentado analizar la posible relación entre el tipo de liderazgo y los niveles de conflicto de tarea y conflicto relacional.

A pesar de la importancia de ambas perspectivas, no existe en la actualidad ningún estudio que haya desarrollado un enfoque que complemente las aportaciones realizadas desde ambas líneas de trabajo. Así, en el presente trabajo, se abordará el estudio de las variables antecedentes del conflicto intragrupal desde una perspectiva integradora de ambos enfoques tradicionales.

4.2.1.- Diversidad de valores.

Los intentos encaminados a comprender eficazmente la diversidad grupal, han dado lugar al desarrollo de la *demografía organizacional* entendida como área de investigación centrada en el

estudio de las distribuciones de atributos demográficos básicos, tales como género, etnia y antigüedad, dentro de una organización o de las sub-unidades que la componen (Pfeffer, 1983). Un área de trabajo más específica de la demografía organizacional, es la *demografía relacional*, la cual se centra en la comparación de las características de miembros de diadas o grupos que mantienen un contacto regular (Tsui y O'Reilly, 1989). Desde esta subdisciplina se intenta comprender como la existencia de homogeneidad o heterogeneidad dentro del grupo, influye a nivel individual (O'Reilly, Williams y Barsade, 1999; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992), o grupal (Ancona y Caldwell, 1992) en el desarrollo de la tarea y en la afectividad de sus integrantes.

Con pocas excepciones (ver Gruenfeld et al., 1996; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997), la investigación precedente ha intentado analizar, bajo la etiqueta general de diversidad, el impacto de la composición sobre la efectividad grupal y la afectividad de los empleados. (Ancona y Caldwell, 1992; Chatman, Polzer, Barsade y Neale, 1998). En este sentido, los resultados obtenidos han sido bastante confusos. Así, mientras algunos estudios han mostrado que la diversidad mejora los resultados grupales (e.g. Bantel y Jackson, 1989; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997; Hambrick, Cho y Chen, 1996; O'Reilly, Williams y Barsade, 1997), en otras ocasiones, los estudios han apuntado que la existencia de diversidad resulta perjudicial tanto para los objetivos del grupo como para la afectividad de sus integrantes

(Ely, 1995; Jackson et al., 1991; Michel y Hambrick, 1992; Wiersema & Bird, 1993; Zajac, Golden & Shortell, 1991).

Algunos autores apuntan que los efectos de la composición grupal son producidos a través del conflicto (e.g. Bantel y Jackson, 1989; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Williams y O'Reilly, 1998). En este sentido, por ejemplo, Pelled (en prensa) encuentra que la diversidad en experiencia y educación estimula el conflicto de tarea. La diversidad en género y etnia, parece sin embargo, estar relacionadas con el conflicto relacional (Riordan y Shore, 1997).

Tipos de diversidad.

Son varios los autores (e.g. Jehn, 1999; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999; Simons, Pelled y Smith, 1999), que han apuntado la utilidad de considerar diferentes tipos de diversidad. El agrupamiento de los atributos demográficos, en distintas categorías, puede proveer un marco de referencia que ayude a comprender los resultados confusos de estudios previos. Recogiendo clasificaciones anteriores, Jehn, Northcraft y Neale (1999) proponen la existencia de tres tipos de diversidad: (a) diversidad informativa, (b) diversidad social y (c) diversidad de valores.

a.- Diversidad informacional: se refiere a la existencia dentro del grupo de diferentes perspectivas y conocimientos. Estas diferencias son debidas a la variedad de distintos niveles educativos

y experiencia profesional que poseen los miembros del grupo. Esta diversidad incrementa la posibilidad de que el grupo disponga de un conjunto más amplio de perspectivas, habilidades e informaciones (Gruenfeld, Mannix, Williams y Neale, 1996; Stasser, 1992).

b.- Diversidad social o visible: se refiere a diferencias explícitas entre los miembros del grupo, por su pertenencia a categorías sociales, tales como raza, género, y etnia (Jehn y Conlon, 1999). Habitualmente los estudios demográficos, cuando utilizan el concepto de diversidad, se refieren a este tipo de diferencias (McGrath, Berdahl y Arrow, 1996).

Aunque las características visibles a menudo no son relevantes para alcanzar los objetivos del grupo, sí influyen en las interacciones grupales (Pelled, 1996), a través de mecanismos de categorización y de formación de prejuicios. Las teorías de la identidad social, de la auto-categorización y el paradigma de la similaridad/atracción están muy relacionados con la forma en que los grupos reaccionan a las características demográficas visibles. Así, de acuerdo con la teoría clásica de la **identidad social** (Tajfel, 1978; 1982), dentro de un grupo los miembros establecen una identidad social positiva y confirman su pertenencia o afiliación a una categoría, mostrando favoritismo por los miembros de su propia categoría social. La teoría de la **auto-categorización** apunta

que los individuos clasifican a los demás y a ellos mismos, utilizando características visibles y familiares (p.e. hombre, blanco), con el fin de hacer predicciones sobre futuras interacciones, las cuales a menudo derivan en estereotipos. También la teoría clásica de la **similitud-atracción** (Byrne, 1971) sugiere que la gente prefiere interactuar con personas que considera similares.

La formación de subgrupos utilizando como criterio características sociales puede ser perjudicial para la interacción grupal (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Cuando el agrupamiento se realiza en base a atributos visibles, se pueden resaltar características que tienen escasa relación con la realización de la tarea. El grupo gasta tiempo y recursos, destinados a las tareas u objetivos asignados, en solucionar o resolver problemas personales derivados de los prejuicios existentes (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997).

Diversidad de valores: se refiere a diferencias en los valores laborales, es decir, diferencias entre los miembros del grupo, sobre lo que piensan de las tareas, metas, objetivos o misiones actuales o futuras (Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Los valores son una guía para la elección de conductas. Los miembros que comparten valores similares es probable que utilicen procedimientos afines de trabajo y estén de acuerdo con las acciones grupales (Jehn, 1997). Los valores también actúan como filtros perceptivos. Los miembros

con valores similares priorizan y evalúan los problemas grupales de manera similar (Jehn, Northcraft y Neale , 1999).

En el presente trabajo, nos centraremos en el estudio de la diversidad de valores debido a su especial relevancia y a las debilidades encontradas en la medición de la diversidad social e informativa. En este sentido, según diferentes autores, podemos señalar tres debilidades principales:

(1) los atributos asociados tradicionalmente a la diversidad social, pueden en algunas ocasiones ser índices de diversidad informativa. Por ejemplo, para un grupo cuya tarea sea elaborar un presupuesto financiero, el género de sus miembros no aporta información que mejore el trabajo, pero si la tarea a realizar se refiere a un nuevo servicio, la existencia de diferencias de género podría aportar mayor riqueza de perspectivas y experiencias.

(2) Casi la totalidad de los resultados obtenidos provienen de estudios realizados con grupos y empleados de organizaciones norteamericanas. Como Farh, Tsui, Xin y Cheng (1998) apuntan, no hay certeza de que estos resultados puedan generalizarse a otros contextos culturales y sociales. En este sentido, Pelled, Xin y Weiss (2001) han encontrado en empleados de empresas mexicanas diferentes resultados para atributos tales como antigüedad, género, edad. Por ello, resultan necesarios más estudios en muestras “diferentes” a la tradicionalmente utilizada.

(3) En los procesos de categorización social, la formación de los subgrupos puede depender de más de un atributo a la vez (Lau y Murnighan, 1998). Las medidas tradicionales de diversidad social no contemplan esta posibilidad. Así, se puede perder el impacto potencial de otros atributos o de sus interacciones. En este sentido, resulta necesario desarrollar este tipo de medidas, aunque las recientes propuestas de utilización de medidas combinadas, como la desarrollada a partir del concepto de falla demográfica (Berzukova y Jehn, 2001; Lau y Murnighan, 1998; Thatcher, Jehn y Zanutto, 2003), parece abrir interesantes perspectivas en el estudio de los efectos de la composición grupal.

Diversidad de valores y conflicto.

Algunas de las aportaciones realizadas desde la teoría clásica de la interdependencia (Deutsch, 1973), nos pueden ayudar a comprender los efectos que sobre los diferentes tipos de conflicto puede tener la diversidad de valores. En este sentido, desde dicha teoría se apunta que un conflicto tiene potencial positivo cuando las partes implicadas perciben que sus respectivas metas están relacionadas positivamente, es decir, cuando dentro del grupo existe un conjunto compartido de valores. Así, la existencia de conflicto dentro del grupo tendrá efectos beneficiosos cuando exista similitud entre las metas, valores y objetivos de sus miembros.

Desde este enfoque se ha apuntado que la percepción de metas compartidas facilita el desarrollo de una gestión eficaz de las situaciones de conflicto, debido a tres razones (Deutsch, 1979; Janssen et al. 1999):

(1) Los integrantes del grupo de trabajo pueden alcanzar sus objetivos debido a las acciones realizadas por otros miembros. De esta forma, se desarrolla, entre los miembros del grupo, un deseo de facilitar cualquier acción futura que sea similar a las suyas.

(2) Cuando los miembros de un equipo alcanzan sus objetivos como consecuencia de las acciones de otros miembros, es probable que se desarrollen actitudes positivas hacia las acciones de sus compañeros.

(3) Si los miembros de un equipo facilitan alcanzar los objetivos de sus miembros, estos se encuentran más receptivos a las ideas, informaciones y propuestas que se realicen dentro del grupo.

Algunos autores han apuntado que los efectos de la diversidad de valores, parecen afectar tanto a los conflictos relacionados con la tarea como a los conflictos personales (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

Por una parte, la similaridad de metas se encuentra relacionada con la mejora de las relaciones entre los miembros del grupo (Hackman, 1990). La existencia de zonas comunes facilita la interacción social (Nonaka y Takeuchi, 1995), la reducción de las

tensiones interpersonales, la mejora del compromiso y la satisfacción laboral (Bart-Tal, 1989; Jehn et al., 1999). Como apuntan Schneider y Reichers, (1983) cuanto mayor es la similitud de valores entre los miembros de un grupo, mayores son sus niveles de atracción y menor es la tensión interpersonal. En el sentido contrario, una amplia diversidad produce que los valores y creencias en torno al trabajo diario entren en conflicto, dando lugar a roces y trastornos emocionales (Schein, 1992). Así, en base a estos antecedentes, parece probable esperar que la similitud de valores produzca una reducción de los conflictos de carácter personal entre los integrantes del grupo (Jehn, 1994).

Por otra parte, los resultados de algunos estudios parecen indicar que la similitud de valores también influye en la realización de la tarea. Algunos autores han indicado que los procesos de interacción grupal son más beneficiosos en aquellos grupos que poseen valores similares (Watson, Kumar y Michaelson, 1993). Así, la existencia de valores compartidos facilita el intercambio de ideas, experiencias y perspectivas (Jehn, Nortcraft y Neale, 1999) e incrementa la probabilidad de que los miembros realicen acciones coordinadas en torno a las tareas encomendadas (Denison, 1984), reduciéndose las discusiones que se originan en torno a las tareas.

En el mismo sentido, los resultados de estudios previos han mostrado que aquellos sujetos que perciben diferencias entre sus

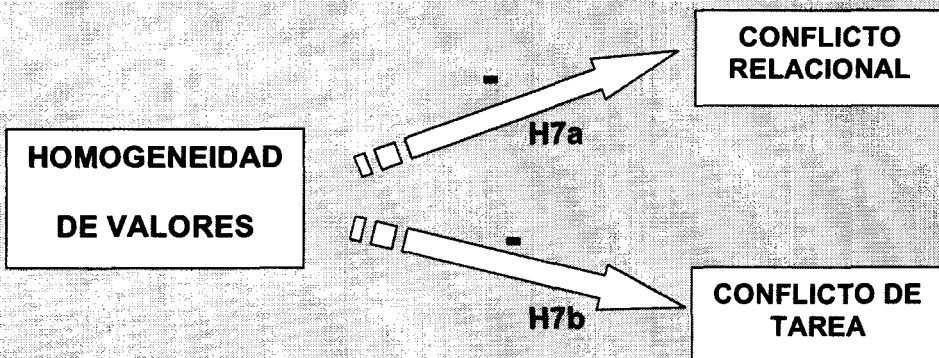
valores, realizan, como consecuencia, una escucha pobre, retienen información a sus compañeros y sus niveles de compromiso son más bajos (Watson y Kumar, 1992). Como apuntan Eisenhardt y Schoonhoven (1990) la diversidad de valores se encuentra relacionada con la existencia de diferentes puntos de vista, lo cual, a su vez, estimula la existencia de conflictos cognitivos.

En base a los estudios y aportaciones precedentes se formulan la siguiente hipótesis:

H7a: La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto relacional.

H7b: La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto de tarea.

Figura 9.- Hipótesis 7a y 7b.



4.2.2.- Bases de poder de los supervisores.

Los supervisores constituyen uno de los aspectos más salientes del entorno laboral de los empleados (Elangovan y Xie, 2001). Diversos estudios han puesto de manifiesto como el tipo de supervisión que perciben los empleados se encuentra a su vez relacionada con sus niveles de bienestar, satisfacción y rendimiento (Kon, Steers y Terborg, 1995; Munduate y Dorado, 1998; Schwarwald, Koslowsky y Agassi, 2001). Un cuerpo creciente de estudios sugiere que los supervisores juegan un papel crítico en el tipo de relaciones que se establece dentro del grupo. Así, como apuntan algunos autores, la relación que se establece entre los supervisores y los integrantes de un grupo de trabajo puede tener un fuerte impacto sobre el bienestar de los empleados, más que las relaciones con los compañeros (Hopkins, K.M., 1997; Repetí, 1987).

Concepto de poder.

El poder ha sido uno de los constructos más importantes en el ámbito de las ciencias sociales (Rahim y Psenicka, 1996). Desde el estudio clásico de Lewin (1935) hasta las recientes aportaciones del monográfico sobre poder de la revista *Applied Psychology: An international Review*, editado por Munduate y Gravenhorst (2003), han sido constantes los trabajos dedicados a su estudio. En este sentido, es clásica la alusión a Russell (1938) que describe el poder como *“el concepto fundamental en las ciencias sociales... en el*

mismo sentido que la energía es el concepto fundamental en la física”.

El estudio de las relaciones de poder, en el ámbito organizacional, ha sido abordado ampliamente y desde perspectivas, en ocasiones, opuestas (Brandshaw, 1998; Lukes, 1986).

Melía, Oliver y Tomás (1993), han indicado la existencia de dos perspectivas en la utilización del concepto de poder. Por una parte, (a) desde una *concepción política*, el poder social se relaciona con la utilización de estrategias de influencias coercitivas y de manipulación. Por lo tanto, se entiende el poder como una forma de explotar y manipular a la otra parte (Dwyer y Walter, 1981). A su vez, (b) los autores han entendido el concepto de poder como una herramienta racional. Así, el poder juega un papel destacado en la mejora de la coordinación de las relaciones de intercambio. En este sentido, el uso del poder puede tener una contribución positiva sobre la integración, adaptación y logro de las metas organizacionales.

Sin embargo, en una revisión más reciente, Hardy y Clegg (1996) han diferenciado dos enfoques principales. Por una parte, (a) desde una *concepción política* basada en los trabajos de Marx y Weber, se conceptualiza el poder como un elemento de dominación, y el desafío al poder, como un acto de resistencia frente a dichos intentos de control. Por la otra parte, (b) desde los postulados

dominantes de las teorías gerenciales, se concibe el poder como un elemento formal de legítima autoridad. Así, se concibe el poder como un elemento dirigido a la legítima represión del conflicto o de la resistencia (Hinkin y Shriesheim, 1990; Koslowsky, Schawarzwald y Ashuri, 2001).

El concepto de poder ha sido en ocasiones confundido con conceptos similares. Debemos, por tanto, diferenciar la noción de poder de otros conceptos próximos. Así, el concepto de **influencia** es definido como un cambio en la conducta, las opiniones, actitudes, metas, necesidades y/o otros valores de una persona (P) como una consecuencia de la acción de otra persona (O). El concepto de **control** se refiere a la obediencia por parte de P como resultado del poder efectivo de O. El concepto de **autoridad** hace referencia a la asociación del poder con una posición dentro de la organización o a un poder legitimado. Finalmente, el concepto de **poder** se entiende como el potencial de O para influir a P (Mulder, de Jong, Koppelaar y Verhage, 1986).

En la literatura también podemos encontrar que los autores han utilizado los términos poder social y tácticas de influencia, como sinónimos (Munduate y Gravenhorst, 2003). Sin embargo, es necesario considerar que ambos constructos son diferentes (Hinkin y Schriesheim, 1990; Stahelski y Payton, 1995; Yukl, 1998). Mientras el concepto de poder hace referencia a los recursos disponibles, es decir, a un potencial de acción, el concepto de

tácticas de influencia hace referencia al empleo de ciertas conductas en una situación determinada (Schwarzwald y Koslowsky, 1999).

Son numerosos los autores que han abordado el estudio de las relaciones de poder a partir de las bases de poder que los subordinados atribuyen a sus superiores. Al hablar de **bases de poder** nos referimos a las fuentes que dan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros (Melia, Oliver y Tomas, 1993).

Aunque existen numerosas clasificaciones de las bases de poder de los supervisores (Howard, Blumstein y Schwart, 1986; Kipnis, Schmidty, Wilkinson, 1980; Patchen, 1974; Raven, 1990; Shukla, 1982; Tedeschi y Bonota, 1972; Yukl y Falbe, 1991), la tipología desarrollada por French y Raven (1959) es la que cuenta con más apoyo y la que ha generado mayor número de investigaciones (Rahim y Magner, 1996; Mitzberg, 1983; Meliá y Peiró, 1988). Además, como apuntan Podasakof y Schtiesheim (1985) la mayoría de nuestro conocimiento sobre las relaciones de poder están basados en instrumentos diseñados a partir de esta tipología.

Bases de Poder

French y Raven (1959), consideran el poder como la capacidad potencial de una persona para influir sobre otra. Las bases de poder son las fuentes que dan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros (Melia, Oliver y Tomas, 1993). Según French y Raven (1959) esta potencialidad deriva de 5 bases en las que los se sustenta el poder o capacidad de influencia:

- a) **Poder Coercitivo:** depende de la capacidad del supervisor para castigar a los empleados.
- b) **Poder de Recompensa:** depende de la capacidad del supervisor para distribuir algo que el sujeto valora.
- c) **Poder Legítimo:** depende de la creencia, por parte de los empleados de que el agente tiene derecho a ejercer influencia y ellos tienen la obligación de aceptar esta influencia.
- d) **Poder Experto:** depende de la atribución por parte de los sujetos de conocimientos o experiencias al agente. El conocimiento en si no es empleado para influir, el poder deriva de la creencia de los sujetos que el agente sabe o conoce lo que es mejor. Los sujetos confían en las capacidades que posee el agente, aceptando sus instrucciones.

- e) **Poder Referente:** depende de la identificación mutua con el supervisor. Existe el intento de mantener una relación satisfactoria con el supervisor y verse a si mismo, parecido en algunos aspectos relevantes (vestuario, puntualidad, vocabulario).

Posteriormente Raven (1965), amplió la tipología con una sexta base, **poder informacional**, basada en la información o argumentos lógicos que el agente de poder podría presentar. Esta nueva base ha tenido desigual aceptación, ya que como Gaski (1986) apunta, las propuestas de bases de poder aportadas por otros autores aparecen ya recogidas por la taxonomía original de French y Raven (1959).

Algunos autores han agrupado las bases de poder, propuestas por French y Raven (1959), en 2 categorías generales en torno a la distinción entre poder personal o formal y poder de posición o informal (Boonstra y Gravenhorst, 1998; Hunt, 1984; Melia y Peiro, 1985; Rahim y Afza, 1993; Scholl, 1995; Yukl y Falbe, 1991). El **poder formal o de posición** se encuentra relacionado con la situación jerárquica y la estructura formal de la organización. Por otra parte, el **poder informal o personal** se encuentra relacionado con las capacidades, habilidades y experiencias que se poseen.

Diversos estudios han identificado claramente tanto la existencia de estas 2 dimensiones (Melia y Peiro, 1984; Melia, Oliver y Tomas, 1993; Rahim, 1988) como su relativa interdependencia

(Munduate y Dorado, 1998; Peiro y Melia, 2003). De los resultados de estos estudios se desprende que el poder formal agrupa las bases de poder legítimo, poder de recompensa y poder coercitivo, mientras que, el poder informal agrupa las bases de poder experto y poder de referencia.

Estudios previos han examinado la relación existente entre el tipo de base de poder y diferentes consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional. Así, por ejemplo, se ha analizado la relación entre las bases de poder y la productividad (Fiorelli, 1988), la rotación y el absentismo (Martín y Hunt, 1980), la satisfacción con el supervisor (Munduate y Dorado, 1998), el rendimiento (Fedor, Davis, Maslyn y Mathieson, 2001), el compromiso organizacional (Rahim y Psenicka, 1996; Yukl y Falbe, 1991) y los niveles de comunicación (Melía, Oliver y Tomas, 1993). Sin embargo, como apuntan Rahim y Psenicka (1996) a pesar del creciente desarrollo de este ámbito de investigación, son todavía muy escasos los estudios que analicen la relación existente entre los tipos de poder y el conflicto intragrupal.

Poder y conflicto.

Los autores han indicado, desde hace décadas, la necesidad de analizar la posible relación entre el poder y el conflicto. Así, por ejemplo, en el trabajo clásico realizada por Raven y Kruglanski (1970), se indica la importancia que el estudio del poder tiene para

comprender el conflicto. En este mismo sentido, Twomey (1978), apunta que el análisis de los efectos del poder sobre los niveles de conflicto, puede ayudar a los líderes a conseguir mejores resultados.

Más recientemente, Peiro y Melia (2003), han analizado desde la teoría bifactorial del poder, las relaciones complejas entre ambos constructos. Los resultados de dicho estudio ponen de manifiesto la utilidad de la distinción entre poder formal y poder informal. Las propiedades asimétricas de las bases de poder formal y las propiedades recíprocas de las bases de poder informal actúan de manera diferencial en el des/escalamiento del conflicto. Así, los resultados indican que la utilización de las bases de poder informal parecen estar relacionadas con una disminución de los conflictos laborales, mientras que, la utilización de bases de poder formal parece no afectar a los conflictos laborales. Los hallazgos, en este estudio, sobre el papel beneficioso de las bases de poder informal, son congruentes con las recomendaciones, de algunos autores, sobre la conveniencia de potenciar la utilización de bases de poder informal en los contextos organizacionales (e.g. Munduate y Dorado, 1998; Rahim, Antonioni, Krumov y Ilieva, 2000). Como apunta Raven (1993) la utilización de este tipo de poder puede servir para mejorar la cooperación, aumentar la confianza y ayudar a des-escalar el conflicto.

Sin embargo, los hallazgos en torno a la relación entre bases de poder informal y conflicto, parecen apuntar algunas contradicciones. Así, mientras los resultados de algunos trabajos han indicado que las bases de poder informal aumenta los niveles de conflicto (e.g. Rawwas, Vitell y Barnes, 1997), otros estudios han indicado que no existe relación entre el poder informal y el conflicto (Melia y Peiro, 2003; Rahim y Psenicka, 1996).

Estas inconsistencias en los resultados, pueden ser debidas a la utilización de medidas parciales del conflicto. Efectivamente, los autores, en este ámbito de investigación, han ignorado repetidamente la naturaleza dimensional del conflicto, utilizando en sus estudios medidas generales que no diferencian el tipo de conflicto que existe dentro del grupo.

Desde el presente trabajo, se intenta superar dicha limitación, analizando el impacto de las bases de poder sobre el conflicto, considerando el carácter dimensional de ambos constructos.

Tipos de poder y tipos de conflicto.

Estudios previos han mostrado que la utilización de bases de poder informal, por parte de los superiores, tiene un papel positivo, en el des-escalamiento del conflicto y en su gestión efectiva (Munduate y Dorado, 1998; Peiro y Melia, 2003; Rahim y Psenicka, 1996; Raven, 1993).

El carácter recíproco de las bases de poder informal, facilita el desarrollo de relaciones amistosas y la mejora de la comunicación entre todas las partes, reduciendo la desconfianza y aumentando la existencia de relaciones de cooperación (Carsón, Carsón y Roe, 1993; Munduate y Dorado, 1998; Raven, 1993). Además, existe un mayor compromiso entre los miembros (Kidd y Smewing, 2001; Kudisch, et al., 1995; Rahim y Afza, 1993; Rahim y Psenicka, 1996; Yukl y Falbe, 1996), lo cual, como apuntan algunos autores (e.g. Ostroff, 1992; Leung, 1997) se relaciona con sus niveles de satisfacción.

El meta-análisis realizado por Podsakoff y Schriesheim (1985) indica que las bases de poder informal se encuentran relacionadas con el logro de los intereses grupales. Los empleados se encuentran más comprometidos con el logro de las tareas (Carsón et al., 1993) y existe mayor obediencia hacia las indicaciones del supervisor (Rahim, 1989). Todo esto parece indicar que cuando se utilizan bases de poder informal, los enfrentamientos personales son menos frecuentes. Además, la cohesión existente dentro del grupo disminuye la existencia de discusiones en torno a la tarea (Amanson, 1997).

Por otra parte, la utilización de bases de poder formal se relaciona con un aumento de los índices de conflicto y con sus consecuencias más negativas. Aunque existen algunas dudas sobre los efectos del poder formal, de los supervisores, en el desarrollo de

los grupos (e.g. Griffin et al., 2001; Peiro y Melia, 2003), estudios previos han mostrado algunos indicios sobre el carácter perjudicial del poder formal. En este sentido, algunos autores han indicado que la utilización del poder coercitivo conlleva efectos negativos en diferentes ámbitos laborales (Busch, 1980; Dart y Sched, 1992; Rawwas et al., 1997; Yukl y Falbe, 1991). La percepción de prácticas de carácter coercitivo conlleva, además, una pérdida del potencial beneficioso de las bases de poder informal (Carson et al., 1993; Rahim, Antonioni y Psenicka, 1997; Munduate y Dorado, 1998).

De esta manera, la percepción de bases de poder coercitivas, parece afectar a la afectividad de los subordinados, facilitando que se genere un clima de malestar que derive en un aumento de los conflictos de carácter personal.

En el sentido contrario, las evidencias parecen mostrar que, las bases de poder formal no afectan a aquellos conflictos que se generan en torno a la tarea. En este sentido, algunos autores han apuntado que parece no existir relación entre las bases de poder formal y el grado de compromiso de sus miembros (Bruíns, Ellemers y Gilder, 1999), el nivel de comunicación (Melia, Oliver y Tomas, 1993) y la existencia de feedback dentro del grupo (Fedor et al., 2001). Estos hallazgos, no permiten establecer la existencia de relaciones entre la percepción de poder formal y el desarrollo de discusiones en torno a las tareas.

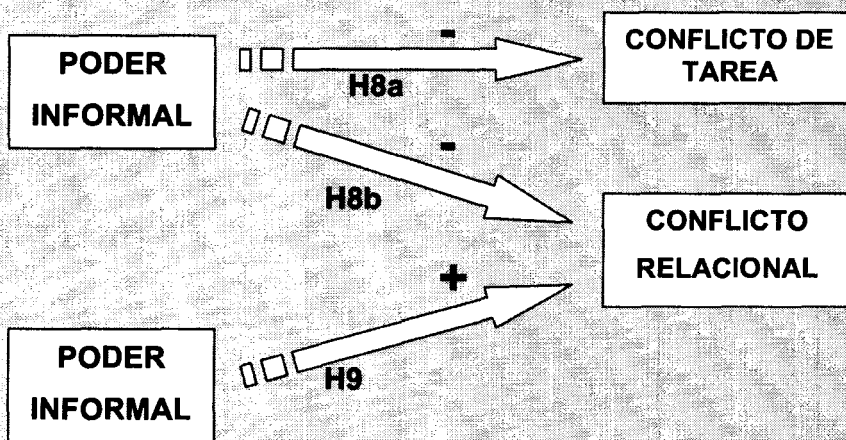
En base a los estudios y aportaciones precedentes se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 8a: *Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto relacional.*

Hipótesis 8b: *Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto de tarea.*

Hipótesis 9: *Las bases de poder formal se relacionan positivamente con el conflicto relacional.*

Figura 10.- Hipótesis 8ª, 8b y 9.



5.- Planteamiento de problema de investigación e hipótesis.

La presente revisión fundamenta teóricamente el estudio que se presenta, cuya finalidad consiste en analizar la naturaleza dis/funcional del conflicto intragrupal, mediante el análisis diferencial de los efectos del conflicto de tarea y el conflicto relacional sobre la afectividad de los sujetos implicados en el proceso.

Hemos definido el conflicto intragrupal desde una perspectiva psicosocial. Así, nos hemos referido al conflicto como el proceso que surge de la tensión entre los miembros de un equipo debido a diferencias reales o percibidas (De Dreu, Hanrinck y Van Vianen (1999).

Hemos revisado las principales investigaciones realizadas en las últimas décadas, observando como en el debate suscitado entre los diferentes autores en torno a los efectos del conflicto intragrupal, han surgido posturas enfrentadas. Así, mientras algunos autores se han centrado en describir sus efectos (e.g. Gladstein, 1984), otros autores han apuntado la necesidad de considerar bajo qué circunstancias el conflicto puede tener consecuencias beneficiosas para el grupo (e.g. De Dreu y Weingart, 2003a; Jehn, 1995).

Para abordar el estudio del conflicto hemos seguido la propuesta de De Dreu, Hanrinck y Viannen (1999) de considerar la existencia de 4 factores contextuales: la experiencia del conflicto, la gestión del conflicto, los resultados del conflicto y el tipo de conflicto. Sobre este último aspecto, el tipo de conflicto, basamos nuestro estudio.

Numerosos autores han abordado en la última década, el análisis del conflicto intragrupal, diferenciando sus efectos en función del tipo de conflicto. Aunque han surgido diferentes tipologías, la mayoría de los estudios han adoptado una perspectiva bidimensional, proponiendo la utilización de la distinción clásica entre conflictos centrados en la tarea y conflictos centrados en las relaciones personales. Así, el conflicto relacional se define como los desacuerdos e incompatibilidades que surgen entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (1995), mientras que el conflicto de tarea se define como los desacuerdos que surgen en torno a como se realizan o deberían realizarse las tareas (Jehn y Chatman, 2000).

La revisión de la literatura ha mostrado que mientras existe cierto acuerdo a la hora de definir el conflicto relacional, como un aspecto negativo tanto para los empleados como para las organizaciones que los albergan (e.g. De Dreu y Weingart, 2003^a; Jehn, 1995; Spector y Jex, 1998), no está tan clara la definición, en el caso del conflicto de tarea. Mientras algunos estudios han

apuntado que el conflicto de tarea resulta beneficioso a nivel personal y organizacional, otros han indicado el efecto contrario (e.g. Jehn, Nortcraft y Neale, 1999; Kabanoff, 1991).

Las evidentes ventajas y oportunidades que ofrece el conflicto de tarea, para el logro de los objetivos grupales, ha llevado a diferentes autores a profundizar en su paradójica naturaleza. En este sentido, podemos diferenciar dos líneas principales de trabajo: (1) estudios centrados en el análisis de las relaciones entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional y (2) estudios centrados en el análisis de aquellas circunstancias en las que el conflicto de tarea tiene carácter beneficioso.

En relación al primer grupo, son escasos los estudios que han abordado, en profundidad, la estrecha relación existente entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional. Los autores han apuntado varias posibilidades: (1) la existencia de un efecto interactivo o combinado del conflicto de tarea y el conflicto relacional, lo que implica que el conflicto relacional modula los efectos del conflicto de tarea (e.g. Munduate et al., 2001) (2), la mediación del conflicto relacional en los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad de los sujetos (e.g. Friedman et al., 2000), y (3) la posibilidad de que se produzca una transformación del conflicto de tarea en conflicto relacional (Pelled, 1996). Paralelo a estos trabajos, algunos autores han propuesto la existencia de diferentes mecanismos que modulan la relación entre ambos tipos

de conflicto (Simmons y Peterson, 2000). La identificación estos mecanismos podría ser una estrategia adecuada para utilizar el conflicto de tarea sin los riesgos asociados que conlleva el conflicto relacional, sin embargo, también son escasos los estudios que han abordado esta línea de trabajo (Simons y Petersons, 2000).

Los trabajos previos, basados en las propuestas del modelo de conflicto intragrupal de Jehn (1995) y posteriormente en el modelo propuesto por De Dreu y Weingart (2003b), han mostrado la utilidad de emplear modelos contingentes. Así, a la hora de comprender los efectos del conflicto es necesario considerar tanto el tipo de conflicto, como aquellas variables que modulan sus efectos. En este sentido, variables relacionadas con las características de la tarea y con diferentes aspectos de la cultura del grupo, parecen actuar como moderadoras de los efectos del conflicto (e.g. Jehn, 1995).

Uno de los indicadores más habituales a la hora de caracterizar el tipo de tarea, es su nivel de rutina, diferenciando las tareas que se realizan como rutinarias y no rutinarias. Aunque los estudios realizados por Jehn (1995, 1997) han indicado que el conflicto de tarea es especialmente perjudicial cuando las tareas son rutinarias, la revisión realizada por De Dreu y Weingart (2003a), parece indicar todo lo contrario.

Por otra parte, aunque los estudios precedentes han analizado el impacto de ciertas actitudes grupales (permisividad

frente al conflicto, estilos de gestión...) son escasos los estudios que hayan utilizado una medida global de clima. En este sentido, los trabajos de Medina et al. (2003), han indicado la utilidad de considerar alguna de las dimensiones del clima, como moderadoras de los efectos del clima. Así, en su estudio plantean que el clima de metas, en el ámbito de organizaciones privadas, actúa como moderadora de los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción. Sin embargo, no existen en la actualidad trabajos similares sobre organizaciones públicas.

Finalmente, además de analizar bajo qué circunstancias el conflicto muestra su cara positiva o negativa, los autores han relacionado el conflicto de tarea y el conflicto relacional con la diversidad existente dentro de los grupos (e.g. Jehn, Nortcraft y Neale, 1999) y el tipo de liderazgo percibido, desde la teoría bifactorial del poder (Peiro y Melia, 2003). El desarrollo de este tipo de estudios ha permitido analizar bajo qué circunstancias este tipo de variables contribuye a la estimulación o disminución del conflicto.

Los estudios sobre diversidad han indicado mayoritariamente como la existencia de valores comunes dentro del grupo disminuye la intensidad y frecuencia de los conflictos dentro del grupo. Sin embargo, los resultados del estudio realizado por Pelled, Xin y Weiss (2001) indican la necesidad de refrendar estos resultados con muestras procedentes de otros países. La existencia de diferencias

sobre los efectos de la diversidad en función de la procedencia de la muestra hace necesario comprobar los efectos de la diversidad de valores sobre el conflicto de tarea y el conflicto relacional en muestras no habituales.

Hemos abordado el estudio de las relaciones entre el tipo de liderazgo percibido y el conflicto dentro del grupo de trabajo, a partir de las bases de poder de los supervisores. Hemos definidos las bases de poder como las fuentes que dan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros. Aunque son numerosas las clasificaciones que los diferentes autores han propuesto en las últimas décadas, sin embargo, la tipología propuesta por French y Raven (1959) es la que cuenta con mayor número de seguidores.

Desde la teoría bifactorial del poder (Peiro y Melia, 2003), se postula que podemos reagrupar las bases de poder, en 2 grupos diferenciados: bases de poder informal, basadas en las características personales y experiencias del poseedor; y bases de poder formal, basadas en la posición y prebendas que otorga la posición dentro de la estructura jerárquica. Desde esta teoría se apunta que el poder informal disminuye los niveles de conflicto laboral. Otros autores han apuntado que las bases de poder formal perjudican las relaciones dentro del grupo. Sin embargo, en la actualidad carecemos de estudios que hayan considerado

específicamente si existen diferencias en función del tipo de conflicto analizado.

OBJETIVOS

Objetivo general del estudio.

El objetivo general del presente estudio es el de analizar, de manera contingente, los efectos del conflicto de tarea y el conflicto relacional en la afectividad de los empleados.

Objetivos específicos.

1.- Analizar los efectos simples, a corto plazo y a largo plazo, que el conflicto relacional y el conflicto de tarea produce en los empleados.

2.- Analizar las relaciones existentes entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

3.- Analizar el impacto de la orientación de clima y del tipo de tarea, percibidas como variables moduladoras de los efectos del conflicto de tarea.

4.- Analizar el impacto del tipo de liderazgo percibido –bases de poder del supervisor- y de la diversidad de valores, como variables antecedentes del conflicto de tarea y el conflicto relacional.

Hipótesis

Objetivo 1.- sobre los efectos del conflicto de tarea y relacional.

H1a: *El conflicto relacional se relaciona negativamente con la satisfacción laboral y el bienestar psicológico.*

H1b: *El conflicto relacional se relaciona positivamente con el síndrome del burnout.*

H2a: *El conflicto de tarea se relaciona negativamente con la satisfacción y el bienestar psicológico.*

Objetivo 2.- sobre las relaciones entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

H3a: *El conflicto relacional modera la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.*

H3b: *El conflicto relacional media la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.*

H4: *La confianza intragrupal modera la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, de forma que el conflicto de tarea conduce a la percepción de conflicto relacional cuando existe un nivel bajo de confianza, pero no cuando existe un nivel alto de confianza.*

Objetivo 3.- sobre el tipo de tarea y orientación cultural como variables moduladoras

H5.- *El tipo de tarea actúa como variable moduladora en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción, el bienestar y el síndrome del quemado.*

H6: *El clima de apoyo modera los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar psicológico, de forma que se incrementará la satisfacción y el bienestar cuando un elevado clima de apoyo se combine con un nivel alto de conflicto de tarea, mientras que decrecerá el bienestar y la satisfacción cuando un nivel alto de conflicto de tarea se combine con un bajo clima de apoyo.*

Objetivo 4.- sobre las bases de poder y la diversidad de valores como variables antecedentes.

H7a: *La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto relacional.*

H7b: *La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto de tarea.*

H8a: *Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto relacional.*

H8b: *Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto de tarea.*

H9: *Las bases de poder formal se relacionan positivamente con el conflicto relacional.*

CAPITULO SEGUNDO

Método

1.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y PROCEDIMIENTO.

Los sujetos participantes en el presente estudio son empleados de las Residencias de la Tercera Edad pertenecientes a la red de centros propios del Instituto Andaluz de Servicios Sociales de la Junta de Andalucía. En estos centros, los diferentes tipos de empleados, se encargan de aportar asistencia sanitaria y social a los residentes dependientes (residentes con diferentes grados de minusvalías psíquicas y físicas) y a los residentes válidos (sin dependencia funcional).

1.1.- PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo el presente estudio se remitió desde el IASS una carta al Director de cada Residencia, indicándole el propósito y las características del mismo. Posteriormente se contactó telefónicamente con todos los directores de los centros incluidos en el estudio, con la intención de aclarar posibles dudas sobre los objetivos o propósitos del estudio, así como concertar una entrevista en la propia residencia.

Este primer encuentro se produjo con el director o administrador de la Residencia. Se acordó de manera conjunta el

procedimiento más efectivo para aplicar y recoger la batería de cuestionarios. Posteriormente, se realizó una reunión informativa con todos los jefes o coordinadores de las diferentes áreas de trabajo. En dicha reunión se les mostró la batería de cuestionarios, se les explicó los objetivos del estudio y los procedimientos acordados para su distribución y recogida. La necesidad de celebrar dicha reunión viene determinada por 2 circunstancias: (a) Las características de algunos centros y la existencia de un sistema de trabajo a turnos discontinuos, impedía poder contactar directamente con todos los empleados y (b) la importancia de contar con los mandos intermedios a la hora de realizar acciones dentro de las organizaciones.

A todos los empleados se les facilitó, directamente o a través de sus jefes inmediatos, un sobre autoadhesivo con un ejemplar de la batería de cuestionarios. Los sobres cerrados fueron recogidos según el procedimiento acordado, de manera conjunta, en cada centro.

1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

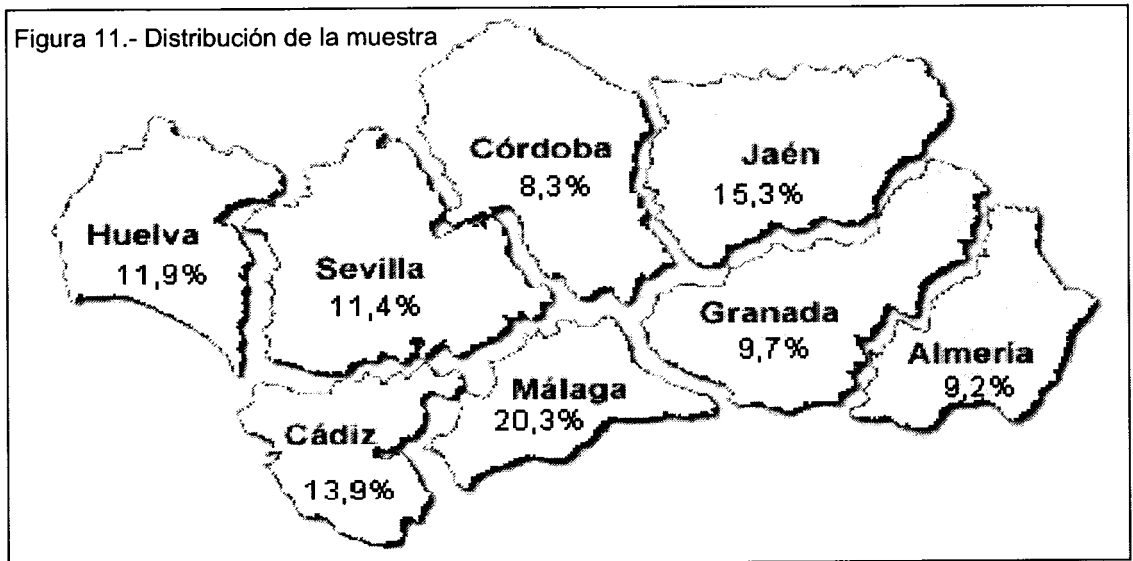
En este estudio han participado 360 empleados adscritos a 13 de las 14 residencias de la tercera edad que componen la red de centros propios, que posee el Instituto Andaluz de Servicios Sociales.

En la tabla 4 se pueden apreciar las características socio-demográficas de la muestra utilizada en el presente estudio.

Tabla 4. Descripción de las características sociodemográficas de la muestra.

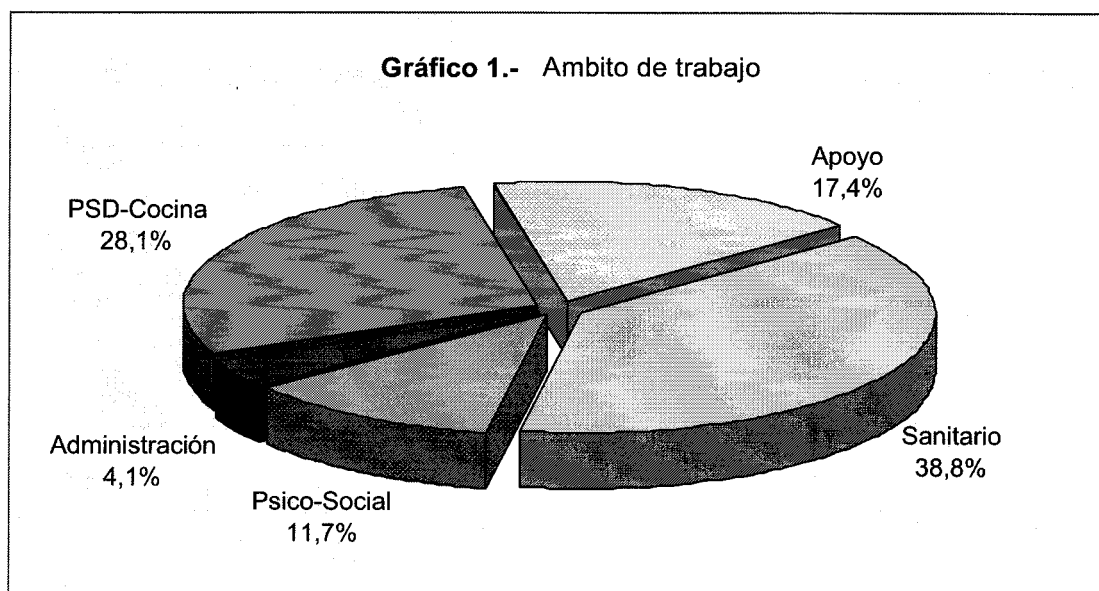
	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Mujer	236	68,2
Hombre	107	31,2
Total	343	
Edad		
18 – 29 años	18	5,1
30 – 39 años	165	47,3
40 – 49 años	122	35,0
Más de 49 años	44	12,6
Total	349	
Nivel de estudios		
Sin estudios.	6	1,7
Primarios.	107	30,6
Secundarios.	34	9,4
Formación profesional.	132	36,7
Diplomatura.	50	14,3
Licenciatura o superior.	21	5,8
Total	350	
Ámbito de trabajo		
Sanitario	123	38,8
Psico-Social.	37	11,7
Administración.	13	4,1
Servicio Doméstico/Cocina	89	28,1
Apoyo.	55	17,3
Total	317	
Antigüedad		
0 – 3 meses	10	2,9
3 - 6 meses	12	3,4
6 – 12 meses	25	7,2
1 – 2 años	29	8,3
2 – 5 años	88	25,2
Más de 5 años	185	53,0
Total	349	

La distribución de la composición de la muestra por provincia y número de centros es la siguiente: de la provincia de Málaga con 2 centros participan 73 empleados (20,3%), de la provincia de Jaén con 3 centros participan 55 empleados (15,3%), de la provincia de Cádiz con 2 centros participan 50 empleados (13,9%), de la provincia de Huelva con 1 centro participan 43 empleados (11,9%), de la provincia de Sevilla con 2 centros participan 41 empleados (11,4%), de la provincia de Granada con 1 centro participan 35 empleados (9,7%), de la provincia de Almería con 1 centro participan 33 empleados (9,2%) y de la provincia de Córdoba con 1 centro participan 30 empleados (8,3%).

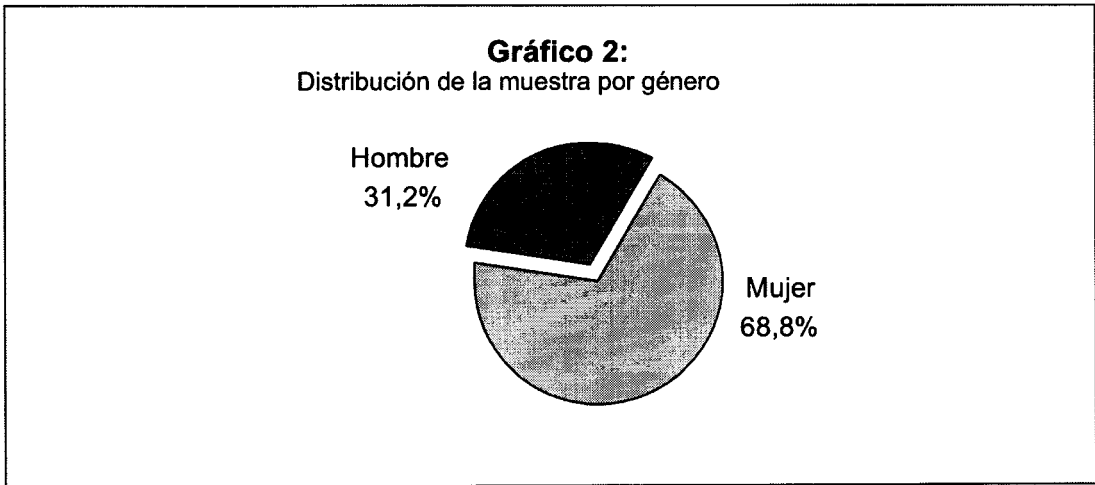


Debido a la diversidad de profesionales integrados en este tipo de centros, para el presente estudio se ha agrupado a los diferentes profesionales en 5 grandes ámbito de trabajo: Sanitario, Psico-Social, Administración, PSD-Cocina y Apoyo. El grupo más

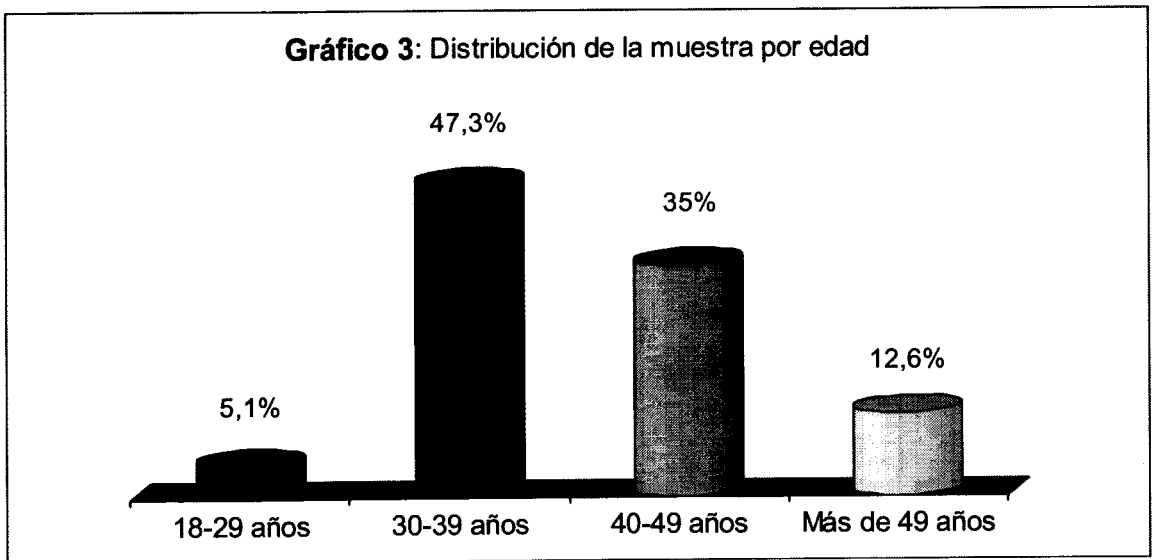
numeroso es el *Sanitario* con 123 empleados (38,8%). Este grupo esta compuesto por auxiliares de enfermería, DUE y Médicos. El segundo grupo, por tamaño, lo forman los *PSD-Cocina* con 89 empleados (28,1%). Este grupo esta integrado por el personal de servicio doméstico, ayudantes de cocina y cocineros. El grupo denominado *Apoyo* con 55 empleados(17,4%) esta integrado por personal de mantenimiento, conserjería, vigilancia y conductores. El grupo *Psico-Social* con 37 (11,7%) esta formado por psicólogos, terapeutas ocupacionales, empleados sociales y educadores. Finalmente el grupo con menor presencia es el denominado *Administración* con 13 empleados (4,1%). Este grupo se encuentra formado por el personal de oficina y administración interna de las residencias.



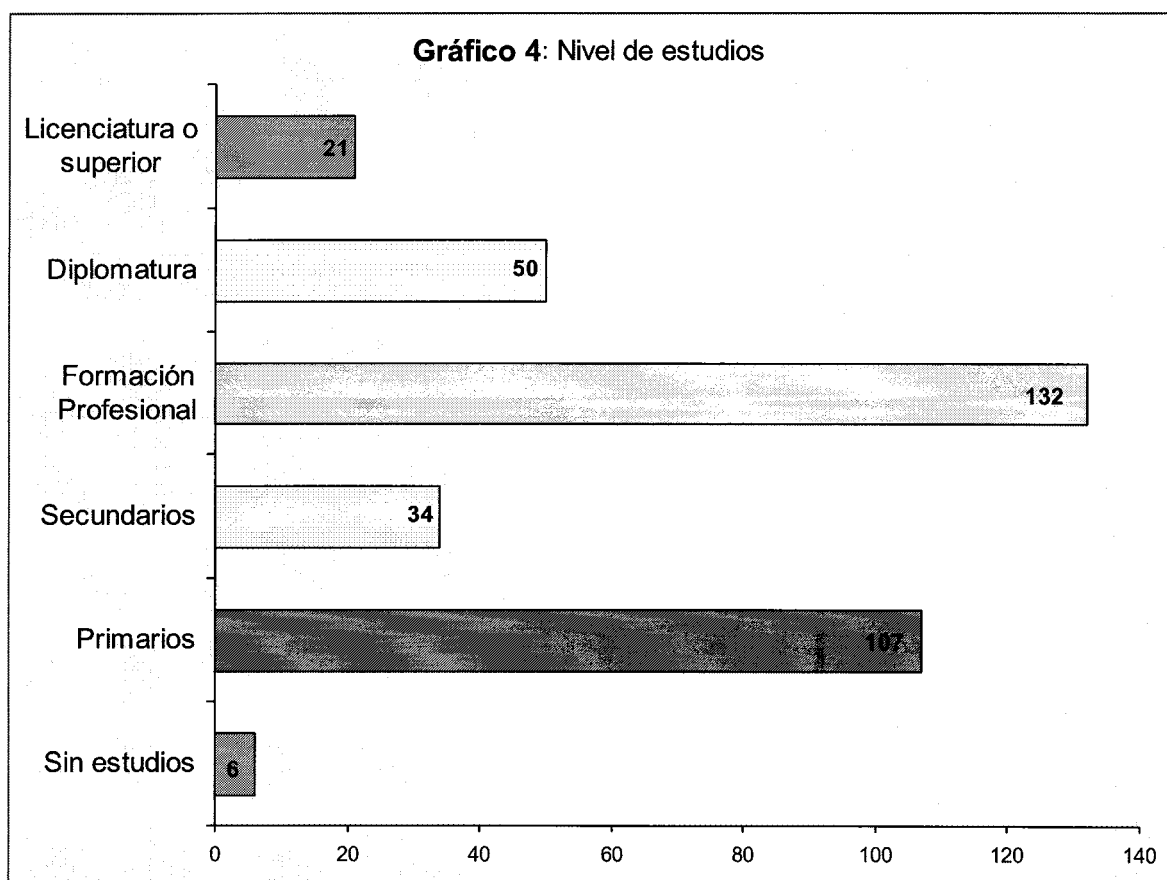
La presencia de mujeres es mayoritaria, con 203 trabajadoras (68,2%), mientras que la presencia de hombres se reduce a 107 empleados (31,2%); 17 personas no identificaron su género.



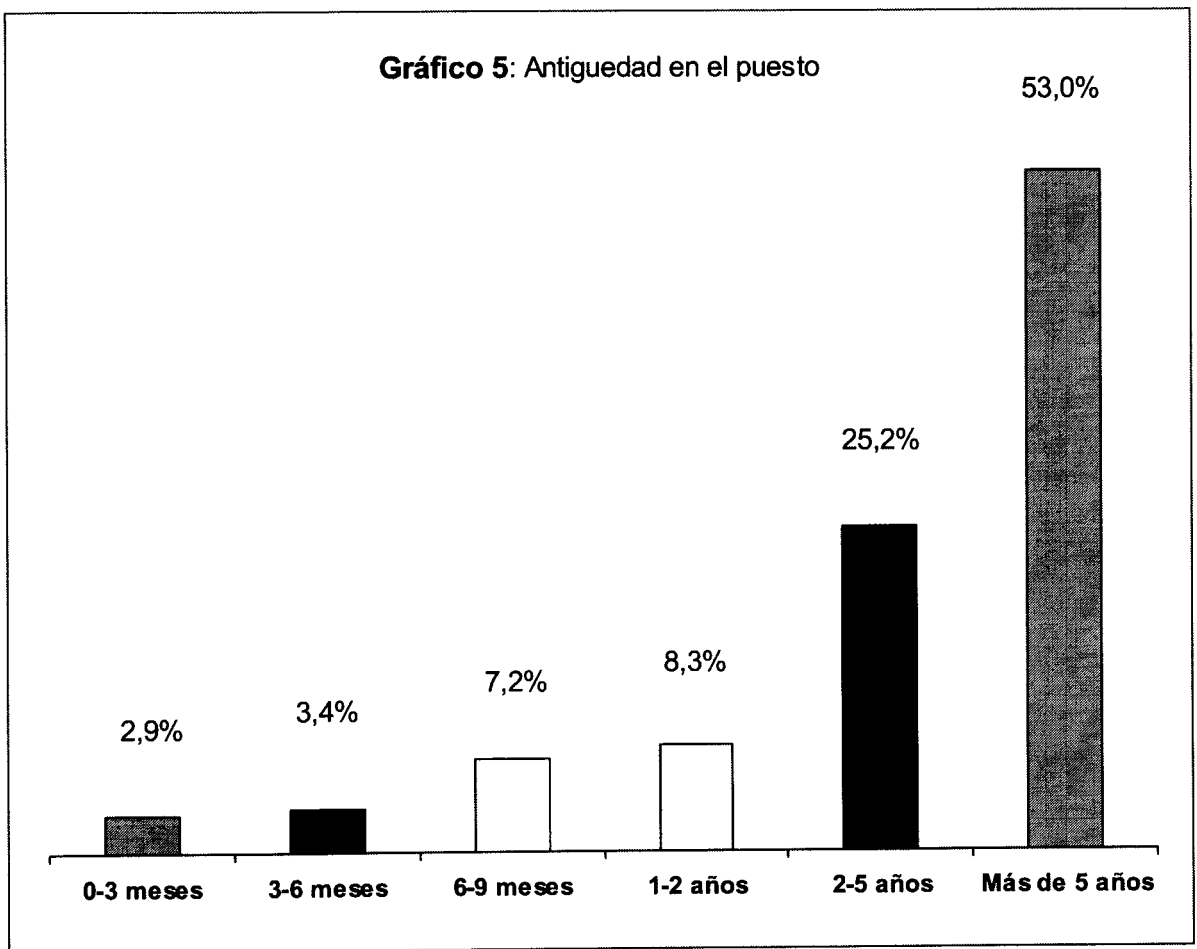
La mayoría de los empleados se encuentra entre los 30-39 años (47,3%) o entre los 40-49 años (35%). Por el contrario es más escasa la presencia de menores de 30 años (5,1%) y los mayores de 49 años (12,6%). Un total de 11 personas no identificaron su edad.



El nivel educativo de los participantes en el estudio es el siguiente: El grupo más numeroso lo representan personas con titulación en formación profesional (36,7), seguido muy de cerca por aquellos que poseen estudios primarios (30.6%). Los que poseen estudios secundarios (ESO o BUP) representan el 9,4%, mientras que los que poseen formación universitaria, diplomados (14,3%) o licenciados (5,8%), representan un 20,1%. Es muy escasa la presencia de personas sin estudios (1,7%). Un total de 10 personas no identificaron su nivel de estudios.



En relación a la experiencia laboral más de la mitad de los sujetos (185) cuenta con al menos 5 años de experiencia en su puesto de trabajo (53%); 88 empleados tienen entre 2 a 5 años de experiencia (25,2%); 29 empleados poseen entre 1 a 2 años de experiencia (8,3%); 25 trabajadores poseen entre 6 a 12 meses de experiencia (7,2%); 22 empleados posee menos de 6 meses de experiencia (6,3%). Finalmente, 11 empleados no identificaron su nivel de experiencia previa en el puesto de trabajo.



2.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES.

A continuación se presentan las variables consideradas en el presente estudio. En su descripción y evaluación diferenciamos entre variables antecedentes (*Bases de poder e Interdependencia de metas*), variables predictoras (*Conflicto intragrupal*), variables moderadoras (*Clima organizacional y Tipo de tarea*) y variables consecuentes (*satisfacción en el trabajo, bienestar psicológico y síndrome del quemado*).

2.1.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ANTECEDENTES

Bases de poder.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español del cuestionario de Rahim (1988) *Leader Power Inventory (RLPI)* (Munduate y Dorado, 1999) Este cuestionario está basado en el modelo propuesto por French y Raven (1959). Consta de 29 items que miden la percepción del sujeto para cada una de las 5 bases de poder del superior. En el presente estudio se sigue las indicaciones de numerosos autores sobre la conveniencia de agrupar las bases de poder en 2 principales grupos: Bases de Poder formal y Bases de Poder informal (e.g. Melía, Oliver y Tomas, 1993; Peiro y Melia, 2003)

La puntuación en la escala de Poder Formal se obtiene mediante el promedio de las subescalas de **poder legitimo** (6

items)(p.e. Mi jefe tiene derecho a esperar que lleve a cabo sus instrucciones), **poder de recompensa** (6 items) (p.e. Mi jefe puede darme oportunidades de promoción si destaco en la realización de mi trabajo) y **poder coercitivo** (5 items)(p.e. Mi jefe puede proponer despedirme si descuido mis obligaciones).

La puntuación en la escala de Poder Informal se obtiene mediante el promedio de las subescalas de **poder experto** (6 items)(p.e. Prefiero hacer lo que mi jefe me sugiere porque tiene grandes conocimientos profesionales) y **poder de referencia** (6 items)(p.e. Admiro a mi jefe porque trata con justicia a todo el mundo).

Para completar el cuestionario se pide a los sujetos que puntúen cada ítem, según la opinión que tienen sobre su jefe inmediato, es decir, aquel con el que tienen un contacto más continuado y al que acuden cuando surge cualquier tipo de incidencia. Los sujetos responden utilizando una escala Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo - 5=Totalmente de acuerdo). Una puntuación alta indica que el sujeto percibe a su superior con un elevado nivel en la base de poder que se este midiendo.

La fiabilidad de la escalas fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con índices entre .84 y .64, resultados bastante satisfactorio y similares o superiores a los obtenidos en estudios previos (Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psenicka, 1996). En la tabla 5 se pueden comprobar los índices alpha de las 5 subescalas,

asi como de su agrupamiento en poder formal e informal obtenidos en el presente estudio y en estudios previos.

Tabla 5. Fiabilidad de las subescalas de poder.

Escala	Número de items	Rahim y Psenicka (1996)	Munduate y Dorado (1999)	Presente estudio
Poder coercitivo	5	.78	.76	.64
Poder de recompensa	6	.81	.85	.76
Poder legitimo	6	.64	.28	.64
Poder de referencia	6	.87	.82	.79
Poder experto	6	.89	.78	.84

Diversidad de valores.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español de 3 ítems utilizados previamente por Jehn (1995). Para responder se les pide a los sujetos que piensen en la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo (p.e. ¿En que medida todos estáis de acuerdo en lo que es importante para el grupo?). Los sujetos utilizan una escala Likert de 5 puntos (1=Nada – 5=Mucho). Una puntuacion alta indica que los sujetos perciben, dentro del grupo, la existencia de metas y objetivos comunes.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con un resultado bastante satisfactorio ($\alpha=.82$), superior a la fiabilidad obtenida en el estudio original de Jehn (1995) ($\alpha=.72$).

2.2.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTORAS.

Conflicto de tarea.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español de la escala desarrollada por Jehn (1995). Esta escala consta de 4 ítems. Para responder se les pide a los sujetos que piensen en qué medida se suceden, entre sus compañeros, diferentes situaciones laborales (p.e. ¿En que medida se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo una tarea?). Los sujetos utilizan una escala Likert de 5 puntos (1=Nada – 5=Mucho). Una puntuación alta que los sujetos perciben, dentro del grupo, un mayor nivel de conflicto de tarea.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con un resultado bastante satisfactorio ($\alpha=.79$), algo inferior a la fiabilidad obtenida en el estudio original de Jehn (1995) ($\alpha=.87$).

Conflicto relacional.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español de la escala desarrollada por Cox (1998, cfr. Friedman et al., 2000). Esta escala consta de 5 ítems. Para responder se les pide a los sujetos que piensen en su relación con sus compañeros de trabajo. (p.e. ¿En que medida son frecuentes las murmuraciones?). Los sujetos utilizan una escala Likert de 5 puntos (1=Nada –

5=Mucho). Una puntuación alta indica que los sujetos perciben, dentro del grupo, un mayor nivel de conflicto relacional.

En el presente estudio se optó por utilizar este instrumento, en vez de la escala propuesta originalmente por Jehn (1995). Aunque la medida del conflicto relacional propuesta por Jehn (1995) ha sido habitualmente utilizada por otros autores en estudios recientes (e.g. Simons y Peterson, 2000), parece más aconsejable, sin embargo, como indican Friedman et al., (2000) utilizar el cuestionario diseñado por Cox (1998). Este cuestionario se centra en la percepción de conductas concretas de conflicto, mientras que la medida desarrollada por Jehn (1995) está enfocada sobre una percepción más general de la situación.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con un resultado bastante satisfactorio ($\alpha=.89$), similar a la fiabilidad obtenida en el estudio de Friedman et al. (2000) ($\alpha=.93$).

Debido a la alta correlación existente entre ambos tipos de conflicto para comprobar la independencia de ambos constructos se realizó un análisis factorial (análisis de componentes principales con rotación varimax) de los ítems de ambas escalas. Como se puede apreciar en la tabla 6, los ítems saturan en dos factores que coinciden plenamente con el agrupamiento propuesto para ambos tipos de conflicto.

Tabla 6. Resultados del Análisis Factorial de ítems utilizados para medir el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

Ítems		Factor 1	Factor 2
Conflicto de Tarea	... se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?	.335	.719
	... difieren vuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?	.323	.780
	... se expresan las diferencias sobre las tareas?	-.090	.752
	... se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?	.395	.722
Conflicto relacional	... la atmósfera de trabajo es hostil?	.772	.219
	... son frecuentes las murmuraciones?	.773	.292
	... se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?	.793	.272
	... algunas personas intentan perjudicar a las demás?	.865	.112
	... se percibe un clima de conspiración latente?	.853	.116

Nota: El primer y el segundo factor explican el 40,8% y 27,2% de la varianza respectivamente.

2.3.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MODERADORAS.

Tipo de tarea.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español de 2 ítems utilizados previamente por Jehn (1995). Para responder se les pide a los sujetos que piensen en el tipo de trabajo que realizan habitualmente (p.e. Mi trabajo es variado. Es decir, requiere que haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente

mis talentos y habilidades). Los sujetos utilizan una escala tipo Likert de 7 puntos (1=Muy inapropiado – 7=Muy apropiada). Una puntuación baja indica que los sujetos perciben su trabajo como rutinario.

La fiabilidad de la medida utilizada fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con un resultado aceptable ($\alpha=.63$).

Clima Organizacional.

Para medir esta variable se emplea la versión adaptada al español del cuestionario FOCUS-93 de 40 items (Mañas, Gonzalez-Roma y Peiro, 1999; Van Muijen et al., 1999). Este cuestionario se basa en el instrumento de Clima Organizacional elaborado por De Witte y De Cock (1986) y la Aproximación de Valores Alternativos de Quinn (1988).

Se pide a los sujetos que, para responder a cada item, piensen en sus compañeros habituales de trabajo. El cuestionario presenta dos formatos. En la primera parte, se pregunta a los sujetos a cuantas personas de la organización le ocurren las situaciones que se plantean (6 items) (p.e. ¿Cuánta gente con problemas personales obtienen ayuda?) y en la segunda parte, se pregunta a los sujetos sobre la frecuencia con la que ocurren ciertas situaciones en el lugar de trabajo (34 items)(p.e. ¿Con que frecuencia se especifican los objetivos a conseguir?). Los sujetos responden utilizando una escala Likert de seis puntos(1=Nadie – 6=Todos para la primera

parte y 1=Nunca – 6=Siempre para la segunda parte). Las puntuaciones en las subescalas de **apoyo** (8 ítems) (p.e. ¿Cuánta gente que ha cometido un error tiene una segunda oportunidad?), **innovaciones** (12 ítems) (p.e. ¿Cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?), **reglas** (6 ítems)(p.e. ¿Con que frecuencia se dan instrucciones por escrito?) y **metas** (14 ítems)(p.e. ¿Con que frecuencia se mide su rendimiento?) se obtienen mediante el promedio de los 8, 12, 6 y 14 ítems de cada escala respectivamente. A mayor puntuación en la escala, mayor incidencia de ese tipo de clima.

La fiabilidad de las escalas fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach. La fiabilidad obtenida osciló entre un coeficiente .79 a .47. ($\alpha = .79$ Metas; $\alpha = .47$ Reglas; $\alpha = .77$ Apoyo; $\alpha = .65$ Innovación). La fiabilidad obtenida por la subescala de reglas, fue demasiado baja como para considerarla un buen indicador de la variable latente Clima de Reglas.

2.4.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES CONSECUENTES.

Satisfacción laboral.

Para medir esta variable se emplea el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Melia y Peiro, 1989). Este cuestionario consta de 23 ítems y permite la evaluación de diversas facetas de la satisfacción laboral como: las condiciones **intrínsecas** del trabajo (4 ítems) (p.e. Las oportunidades que te ofrece tu trabajo

de hacer las cosas que te gustan), la **supervisión** (6 ítems) (p.e. La proximidad y frecuencia con que eres supervisado), la **participación** (3 ítems)(p.e. Tu participación en las decisiones de tu grupo de trabajo relativas al centro de trabajo), el **ambiente físico** (5 ítems) (p.e. La temperatura de tu lugar de trabajo) y las prestaciones (5 ítems) (p.e. El salario que recibes). Para completar el cuestionario se pide a los sujetos que puntúen cada ítem, según la satisfacción que le producen los diferentes aspectos de su entorno laboral. Los sujetos responden utilizando una escala Likert de siete puntos (1= Muy insatisfecho – 7= Muy satisfecho). Las puntuaciones de las escalas se obtienen mediante el promedio de los 4,6,3,5 y 5 ítems de cada escala. Una puntuación alta indica un mayor nivel de satisfacción de los sujetos en el aspecto laboral considerado.

En el presente estudio se utiliza una medida global de satisfacción, obtenida a partir del promedio de los 23 ítems que componen las 5 subescalas que componen el S20/23.

La fiabilidad de esta medida global de satisfacción se evaluó mediante el alpha de Cronbach, con un resultado muy satisfactorio ($\alpha = .93$).

Bienestar psicológico.

Para medir esta variable se emplean las tres escalas desarrolladas por Warr (1990) para medir las 3 dimensiones del bienestar psicológico. Se pide a los sujetos que indique con qué frecuencia han sentido en el trabajo una serie de emociones. Las escalas miden las siguientes dimensiones respectivamente: **descontento-contenido** (6 ítems), **ansiedad-calma** (6 ítems) y **depresión-entusiasmo** (6 ítems). Los sujetos utilizan para todas ellas una escala Likert de 6 puntos (1= Nunca - 6= Siempre). Las puntuaciones de las escalas se obtienen mediante el promedio de los 6 ítems de cada escala. Una puntuación alta indica un mayor nivel de bienestar. La fiabilidad individual de las 3 escalas fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, con un resultado bastante satisfactorio en todas ellas ($\alpha = .85$; $\alpha = .86$; $\alpha = .86$ respectivamente).

En el presente estudio se utiliza una medida global de bienestar, obtenida a partir del promedio de las 3 dimensiones consideradas.

La fiabilidad de esta medida global de bienestar se evaluó mediante el alpha de cronbach, con un resultado muy satisfactorio ($\alpha = .93$).

Burnout.

Para medir esta variable se emplea la versión española del cuestionario desarrollado por Maslach y Jackson, (1986) Maslach Burnout Inventory (Gil-Montes y Peiro, 1997). Este cuestionario mide las tres dimensiones que muestra el burnout: **realización personal** en el trabajo (8 ítems) (p.e. Me siento frustrado por mi trabajo), **agotamiento emocional** (9 ítems) (p.e. Al final de la jornada me siento agotado) y **despersonalización** (5 ítems) (p.e. Creo que trato a los usuarios como si fueran objetos). Para responder se pide a los sujetos que piensen con que frecuencia se han sentido como indican los diferentes ítems. Los sujetos utilizan para todos los ítems una escala Likert de 7 puntos (0=Nunca – 6=Todos los días). Una puntuación alta en las escalas de agotamiento emocional y despersonalización indican un mayor grado de burnout. Una puntuación baja en la escala de realización personal indica un mayor grado de burnout. La fiabilidad de las escalas fue evaluada mediante la prueba alpha de Cronbach, los resultados son aceptables y similares o superiores a los obtenidos en estudios previos. En la tabla 7 se pueden apreciar los resultados de fiabilidad para cada tipo de escala.

Tabla 7.- Fiabilidad de las dimensiones del burnout.

Escala	Número de ítems	Gil-Montes y Peiro (1996)	El de revisión	Presente estudio
Agotamiento	9	.87	.87	.91
Despersonalización	5	.52	.57	.59
Realización	8	.76	.72	.75

3.- ANALISIS.

Para la contrastación de las hipótesis formuladas en el presente trabajo se utilizará el análisis de regresión jerárquica y el análisis de modelos causales LISREL. Todos los análisis fueron realizados con el paquete estadístico SPSS (versión 11.5) .A continuación se describen las principales características de los procedimientos de análisis estadístico utilizados.

3.1.- Analisis de regresión lineal.

El análisis de regresión lineal múltiple ha sido el procedimiento utilizado por la mayoría de autores en este ámbito de investigación. Esta técnica estadística es utilizada para estudiar la relación entre variables cuantitativas. En la investigación social, puede utilizarse para predecir un amplio rango de fenómenos. En el ámbito de la psicología, la idea que subyace tras la regresión múltiple es que la conducta en cuanto objeto de estudio, como variable a explicar, es afectada por múltiples factores . En este sentido, modelos que contemplen tal variedad de factores serán más completos que aquellos que traten tan sólo relaciones dos a dos (relaciones bivariantes).

A continuación, se describen los procedimientos utilizados para comprobar mediante el análisis de regresión la existencia de efectos de moderación y efectos de mediación, así como, los supuestos estadísticos del modelo de regresión.

Análisis de regresión múltiple moderadora.

El análisis de regresión múltiple moderadora o MMR (Moderated multiple regression) es la técnica estadística preferida por los investigadores para identificar la existencia de efectos moderadores (efectos de interacción) cuando las variables predictoras y las variables moderadoras son variables continuas o cuando la variable predictora es continua y las variables moderadora son categóricas (Aiken y West, 1991; McClelland y Judd, 1993; McNeil, Newman y Kelly, 1996; Stone-Romero, Alliger y Aguinis, 1994; Villa, Howell, Dorfman y Daniel, 2003). Otro procedimiento que también puede ser utilizado para la identificación de interacciones es el Análisis de Varianza (ANOVA), sin embargo, como apuntan Villa et al. (2003) su uso parece más apropiado en el caso de estudios de corte experimental más que para su utilización en el caso de estudios observacionales y estudios de campo (Aiken y West, 1991).

El **efecto de moderación**, se entiende como aquella relación en la que una variable (Z) interactúa con una variable predictora (X) modificando la relación entre la variable predictora y una variable criterio (Y). El MMR provee un método fiable para comprobar en que modo el efecto de moderación modifica la relación. Para comprobar el efecto de moderación mediante MMR, es necesario formalizar la interacción como resultado del producto de las variables independientes y posteriormente añadirlo a la ecuación de regresión. Así, esta ecuación de regresión contiene, en primer lugar, las variables independientes, para posteriormente añadir la interacción de dichas variables. Así, si estamos

interesados en conocer si una variable Z modera la relación entre una variable X y una variable criterio Y , nosotros podríamos expresar la interacción como XZ . La ecuación de regresión que es necesario desarrollar se puede apreciar en la figura siguiente:

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ$$

Para conocer la existencia del efecto moderador es necesario calcular los coeficientes de todos los componentes de la ecuación, tanto de los efectos de primer orden (X y Z) como de los efectos de segundo orden (XZ). Cuando el coeficiente de la interacción (β_3) es significativo, es decir, cuando la introducción, en la ecuación de regresión, del efecto de la interacción ZX produce un mejor ajuste de la recta de regresión, podemos hablar de la existencia de un efecto moderador (Aiken y West, 1993; Cohen y Cohen, 1983).

Las ventajas de este tipo de análisis han sido puestas de manifiesto por numerosos autores (Aiken y West, 1991; Bobko, 1995; Jaccard, Turisi y Wan, 1990; Villa et al., 2003) y ha sido utilizado de manera habitual en estudios de carácter organizacional (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999; Jehn, 1995; Medina et al., en prensa; Podsakoff et al., 1995).

Análisis de regresión múltiple mediadora.

El **efecto de mediación** de una variable (x) se entiende como aquella relación en la que una variable (z) interactúa con la variable (x) y, a su vez, la variable (x) interactúa con la variable (y). De tal manera que la variable (z) no ejerce una influencia directa sobre la variable (y) sino a través de su influencia sobre la variable (x).

Aunque son escasas las ocasiones en que, en este ámbito de investigación, los autores han utilizado el análisis de regresión para conocer el efecto de mediación, los autores coinciden a la hora de señalar el procedimiento descrito por Baron y Kenny (1986) como el más adecuado para este tipo de análisis (e.g.; Medina et al, 2001; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999).

Estos autores sugieren a partir del análisis de regresión, el siguiente procedimiento: (1) en un primer paso, se comprueba la influencia de la variable mediadora sobre la variable independiente; (2) en un segundo paso, se comprueba la influencia de la variable dependiente sobre la variable independiente; (3) finalmente, se comprueba la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente cuando se incluye en la ecuación de regresión la variable mediadora.

Así, para poder hablar de efecto de mediación, la recta de regresión del primer y segundo paso debe ser significativa, mientras que la recta del tercer paso no debe de ser significativa.

$$(1) \quad VM = \beta_1 VI$$

$$(2) \quad VD = \beta_1 VI$$

$$(3) \quad VD = \beta_1 VI + \beta_2 VM$$

Nota: VD= Variable dependiente; VI= Variable independiente; VM= Variable mediadora

Supuestos estadísticos del modelo de regresión lineal.

Los supuestos que garantizan la validez del modelo de regresión lineal son cinco: linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no-colinealidad. A continuación se describen brevemente cada uno de los supuestos.

- 1. Linealidad.** La ecuación de regresión debe adoptar una forma particular; en concreto, la variable dependiente debe ser la suma de un conjunto de elementos: el origen de la recta, una combinación lineal de variables independientes o predictoras y los residuos (diferencias entre los valores observados y los pronosticados).
- 2. Independencia.** Los residuos deben ser independientes entre sí, es decir, los residuos constituyen una variable aleatoria.

3. **Homocedasticidad.** Para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes), la varianza de los residuos es constante.

4. **Normalidad.** Para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes), los residuos se distribuyen normalmente con media cero.

5. **No-colinealidad.** No existe relacional exacta entre ninguna de las variables independientes. El incumplimiento de este supuesto da origen a colinealidad o multicolinealidad.

CAPITULO TERCERO

Resultados

Para exponer el análisis de los resultados derivados del presente estudio seguiremos las siguientes pautas: a) en primer lugar analizaremos los efectos del conflicto de tarea y el conflicto relacional sobre las variables consecuentes (satisfacción, bienestar psicológico y síndrome del burnout); b) en segundo lugar analizaremos el efecto moderador y mediador del conflicto relacional sobre la relación del conflicto de tarea y las variables consecuentes; c) en cuarto lugar analizaremos el papel mediador que la confianza intragrupal juega sobre la relación entre ambos tipos de conflicto; d) en quinto lugar analizaremos el papel modulador que el tipo de clima laboral y el tipo de tarea ejercen sobre los efectos que producen ambos tipos de conflicto sobre las variables consecuentes; e) en sexto lugar analizaremos el papel antecedente que el tipo de liderazgo percibido y la homogeneidad de valores juegan sobre los niveles de conflicto de tarea y conflicto relacional.

1.- ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE PRIMER ORDEN PRODUCIDOS POR EL CONFLICTO DE TAREA Y EL CONFLICTO RELACIONAL.

En la tabla 8 se presentan los estadísticos descriptivos, así como la fiabilidad de las diferentes variables analizadas en el presente estudio. Los coeficientes de fiabilidad, como se ha comentado previamente en la descripción de las variables, fueron bastante satisfactorios, y coincidentes con los encontrados en estudios previos.

Tabla 8.- Análisis descriptivo de las variables analizadas en el presente estudio

Variables	Ítems	α	Media	DT
Conflicto				
Relacional	5	.89	2.84	1.18
De tarea	4	.79	2.99	.93
Satisfacción laboral	23	.93	4.18	1.14
Bienestar Psicológico	18	.93	3.87	.77
Burnout				
Agotamiento emocional	9	.91	2.20	1.58
Despersonalización	5	.59	1.24	1.19
Realización Personal	8	.75	4.73	1.03
Clima				
de Innovación	12	.65	2.70	.58
de Apoyo	8	.77	3.27	.91
de Reglas	6	.47	3.55	.74
de Metas	14	.79	2.75	.75
Tipo de trabajo	2	.63	4.19	1.64
Poder				
Formal	17	.73	2.96	.53
Informal	12	.89	3.24	.83
Homogeneidad de valores	3	.72	2.83	.95

En la tabla 9 se puede observar la matriz de correlaciones bivariadas entre las variables contempladas en las hipótesis 1 y 2.

Tabla 9.- Correlaciones entre los tipos de conflicto y la satisfacción, bienestar y burnout.

	2	3	4	5	6	7
1.- Conflicto de tarea	.53**	-.35**	-.24**	.18**	.27**	-.12*
2.- Conflicto relacional	-	-.52**	-.41**	.31**	.44**	-.26**
3.- Satisfacción		-	.48**	-.43**	-.53**	.39**
4.- Bienestar psicológico			-	-.45**	-.72**	.43**
5.- Despersonalización.				-	.49**	-.35**
6.- Agotamiento emocional					-	-.41**
7.- Realización personal						-

** La correlación es significativa al nivel .01

* La correlación es significativa al nivel .05

Como se puede apreciar en la tabla 9 el conflicto de tarea se relaciona (a) negativamente con la satisfacción laboral y con la sensación de bienestar, mientras que, se relaciona (b) positivamente con las dimensiones del burnout. El conflicto relacional se relaciona (c) negativamente con la satisfacción laboral y con la sensación de bienestar, mientras que, se relaciona (d) positivamente con las dimensiones del burnout.

Siguiendo las propuestas de estudios previos (e.g. Jehn, 1995) se realizó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquico

para analizar los vínculos que el conflicto de tarea y el conflicto relacional pueden tener con la satisfacción, el bienestar y con las dimensiones de burnout. En el primer paso se introdujo la variable género (sometida a una codificación dummy) como variable control. En el segundo paso se introdujo ambos tipos de conflicto. En el tercer paso se introdujo la interacción entre ambos tipos de conflicto. Como variables dependientes se introdujo la satisfacción, el bienestar y las tres dimensiones del burnout. Para prevenir problemas de multicolinealidad, antes de realizar los análisis se procedió al centrado de las variables (Airen & West, 1991). Finalmente, se comprobó el cumplimiento de los supuestos estadísticos mediante el análisis de los residuos. Los resultados de dicho análisis fueron satisfactorios y garantizan la validez del modelo y de las conclusiones derivadas del mismo.

En la tabla 10 se pueden apreciar los coeficientes del modelo de regresión. Como se puede observar el conflicto relacional afecta negativamente a la satisfacción laboral ($\beta = -.14$; $p < .01$), al bienestar psicológico ($\beta = -.31$; $p < .01$) a los sentimientos de realización personal ($\beta = -.28$; $p < .01$) e incrementa la sensación de agotamiento emocional ($\beta = .31$; $p < .01$). Mientras que, por otra parte, el conflicto de tarea afecta negativamente a la satisfacción laboral ($\beta = -.12$; $p < .01$).

Tabla 10.- Análisis de regresión lineal múltiple jerárquico entre los tipos de conflicto y la satisfacción, bienestar y dimensiones del burnout.

Paso	Satisfacción			Bienestar			Agotamiento			Despersonalización			Realización Personal		
	R ²	ΔR^2	B	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2	β
1.- Género	.006	.006	.007	.005	.005	.027	.027	.027	-.092	.000	.000	.060	.000	.000	.011
2.- Conflicto de tarea	.441	.435**	-.124*	.173	.167**	.040	.185	.158**	.019	.107	.107**	.112	.126	.126**	.122
Conflicto Relacional			-.141*			-.310**			.309**			.131			-.249**
Clima de apoyo			.429**			.095			-.116			.040			-.028
Clima de innovación			.058			-.004			.152			.000			.111
Clima de metas			.006			.090			.095			.044			.151
Clima de reglas			.106			.028			-.118			-.243**			.014
Tipo de tarea			.044			-.011			-.075			-.036			-.006
3.- CTXCR	.496	.054**	.142*	.205	.032	-.031	.197	.012	-.011	.120	.012	-.045	.147	.021	.018
CTXCAP			.274**			.138			-.099			-.040			.051
CTXCINN			-.108			-.238*			.006			.021			-.123
CTXCMET			-.007			.157			-.022			.050			-.015
CTXCRE			.010			-.111			.007			-.101			-.051
CTXIT			-.127			.083			.049			.074			-.062

** La correlación es significativa al nivel .01

* La correlación es significativa al nivel .05

Los resultados del análisis de regresiones confirman, de este modo, las hipótesis H1a y H1b sobre los efectos negativos a corto y largo plazo, asociados a la percepción de conflicto relacional dentro del grupo. Mientras que, por el contrario, los resultados sólo indican efectos significativos en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción, por lo que se acepta parcialmente la hipótesis H2.

2.- ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CONFLICTO DE TAREA Y CONFLICTO RELACIONAL.

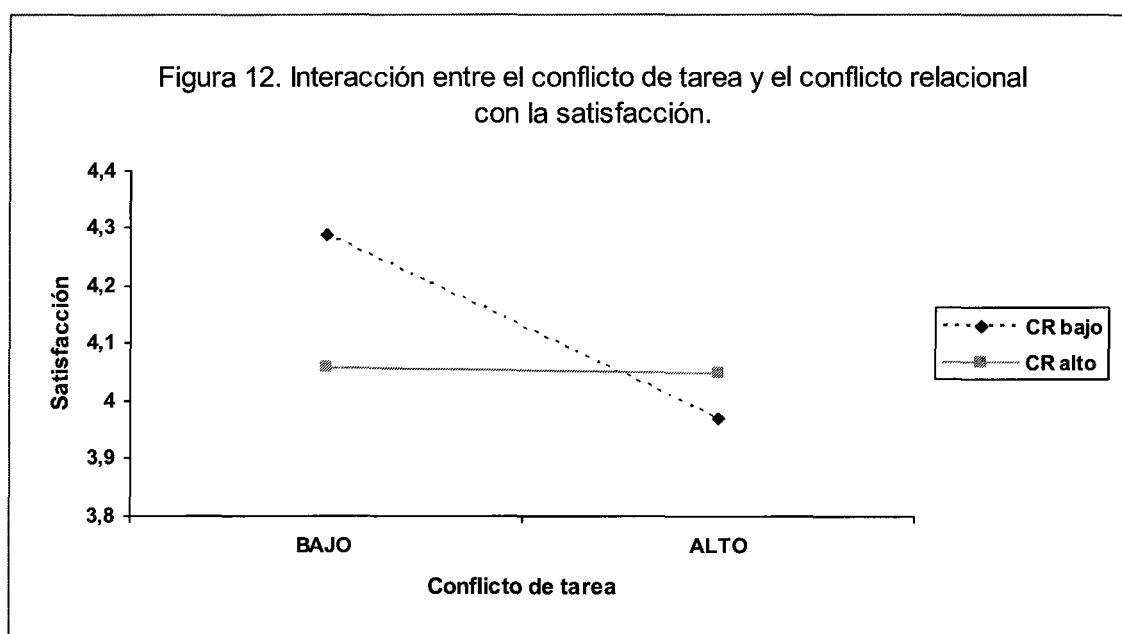
En el presente trabajo, se ha planteado como hipótesis alternativas, la existencia de un efecto moderador (H3a) o de un efecto mediador (H3b), para explicar la influencia del conflicto relacional sobre la relación del conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Efecto moderador del conflicto relacional.

La hipótesis H3a predice la existencia de un efecto moderador o interactivo entre el conflicto relacional y el conflicto de tarea sobre las variables consecuentes analizadas en el presente estudio. Como se puede observar en la tabla 10, existe una relación significativa ($\beta=.14$; $p<.05$) entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, de forma que el conflicto relacional modera los efectos del conflicto de

tarea sobre la satisfacción. Confirmándose de este modo parcialmente la hipótesis 3a.

La figura 12 ilustra que cuando un nivel bajo de conflicto de tarea se combina con un nivel bajo de conflicto relacional la satisfacción de los empleados aumenta. Además cuando existe un nivel alto de conflicto relacional, el nivel existente de conflicto de tarea parece no afectar al nivel de satisfacción.



Efecto mediador del conflicto relacional.

La hipótesis 3b predice la existencia de un efecto de mediación del conflicto relacional sobre la relación del conflicto de tarea con la satisfacción, bienestar y el síndrome del burnout. Para poner a prueba, esta hipótesis se siguió el procedimiento descrito por Baron y Kenny (1986).

Así, los resultados muestran que (a) el conflicto de tarea y el conflicto relacional se encuentran relacionados de manera significativa ($\beta=.42$; $p<.01$); (b) también se encuentra relacionado con la satisfacción ($\beta= -.18$; $p<.01$) y con el bienestar ($\beta= -.15$; $p<.05$). Como se puede observar, en la tabla 10 cuando ambos tipos de conflicto son introducidos en modelo de regresión, el efecto del conflicto de tarea desaparece, excepto en el caso de la satisfacción. Estos resultados sugieren que la relación entre el conflicto de tarea y el bienestar se encuentra mediada por el conflicto relacional. De manera que se acepta parcialmente la propuesta de la hipótesis 3b en el caso del efecto mediador del conflicto relacional sobre la relación del conflicto de tarea y el bienestar.

Efecto moderador de la confianza intragrupal.

La hipótesis 4 predice la existencia de un efecto moderador o interactivo entre la confianza intragrupal y el conflicto de tarea sobre el conflicto relacional.

En primer lugar, en la tabla 11 se puede observar las correlaciones bivariadas entre ambos tipos de conflicto y la confianza intragrupal.

Tabla 11.- Correlaciones bivariadas de los tipos de conflicto y la confianza intragrupal.

	1	2	3
1.- Conflicto de tarea.	-	.534**	-.242**
2.- Conflicto relacional.		-	-.525**
3.- Confianza intragrupal.			-

** La correlación es significativa al nivel .01

* La correlación es significativa al nivel .05

Como se puede apreciar en la tabla 11, la confianza intragrupal se relaciona (a) negativamente con el conflicto relacional y (b) negativamente con el conflicto de tarea.

Siguiendo la propuesta, de estudios previos, se realizó un análisis de regresión jerárquica para comprobar la existencia de un efecto interactivo entre el conflicto de tarea y la confianza intragrupal sobre los niveles del conflicto relacional. Para ello, en el primer paso se introdujo la variable género (sometida a una codificación dummy) como variable control. En el segundo paso se introdujo el conflicto de tarea y la confianza intragrupal. En el tercer paso se introdujo la interacción entre el conflicto de tarea y la confianza intragrupal. Como variable dependiente se introdujo el conflicto relacional. Para prevenir problemas de multicolinealidad, antes de realizar los análisis se procedió al centrado de las variables (Airen & West, 1991).

Tabla 12.- Análisis de regresión lineal múltiple jerárquico entre los tipos de conflicto y la confianza intragrupal.

Paso	Conflicto relacional		
	R ²	ΔR ²	β
1.- Género	.031	.031	-.062
2.- Conflicto de tarea (CT)	.457	.425**	.422**
Confianza intragrupal (CI)			-.427**
3.- CT x CI	.462	.006	.075

Nota: *p< .05; **p< .01

Como se puede observar en la tabla 12, no existe un efecto interactivo entre el conflicto de tarea y la confianza intragrupal sobre el conflicto relacional. Estos resultados descartan que la confianza intragrupal modere la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, por lo que se rechaza la hipótesis 4.

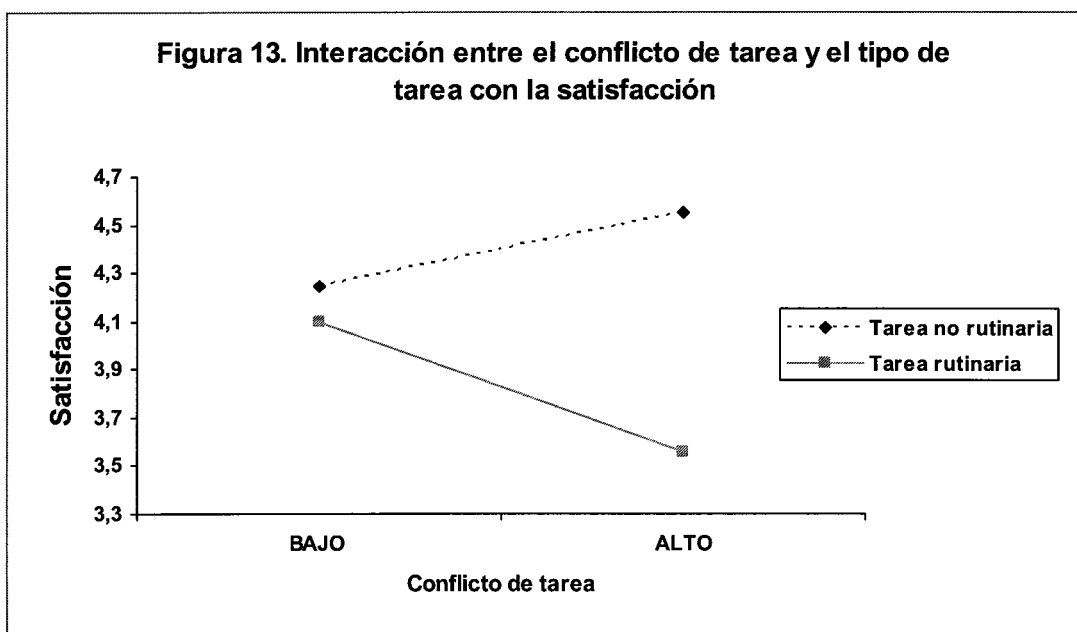
3.- ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LAS VARIABLES MODERADORAS.

En el presente trabajo se han planteado 2 hipótesis sobre los efectos que produce el tipo de tarea percibida (H5) y los niveles de la orientación de apoyo (H6) en la relación entre el conflicto de tarea, la satisfacción y el bienestar psicológico.

Análisis de los efectos del tipo de tarea sobre los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar.

La hipótesis 5 predice la existencia de un efecto moderador del tipo de tarea y el conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar.

Como se puede observar en la tabla 10, existe una relación significativa ($\beta = -.127$; $p < .05$) entre el conflicto de tarea y el tipo de tarea, de forma que el grado de riqueza de la tarea modera los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción. Confirmándose de este modo parcialmente la hipótesis 5. Como se puede observar en la figura 13, cuando el conflicto de tarea se produce en entornos en los que los sujetos perciben sus tareas como rutinarias, desciende la satisfacción de los empleados, mientras que en el sentido contrario, cuando el conflicto de tarea se produce en entornos en los que los sujetos perciben sus tareas como no rutinarias aumenta la satisfacción de los empleados.

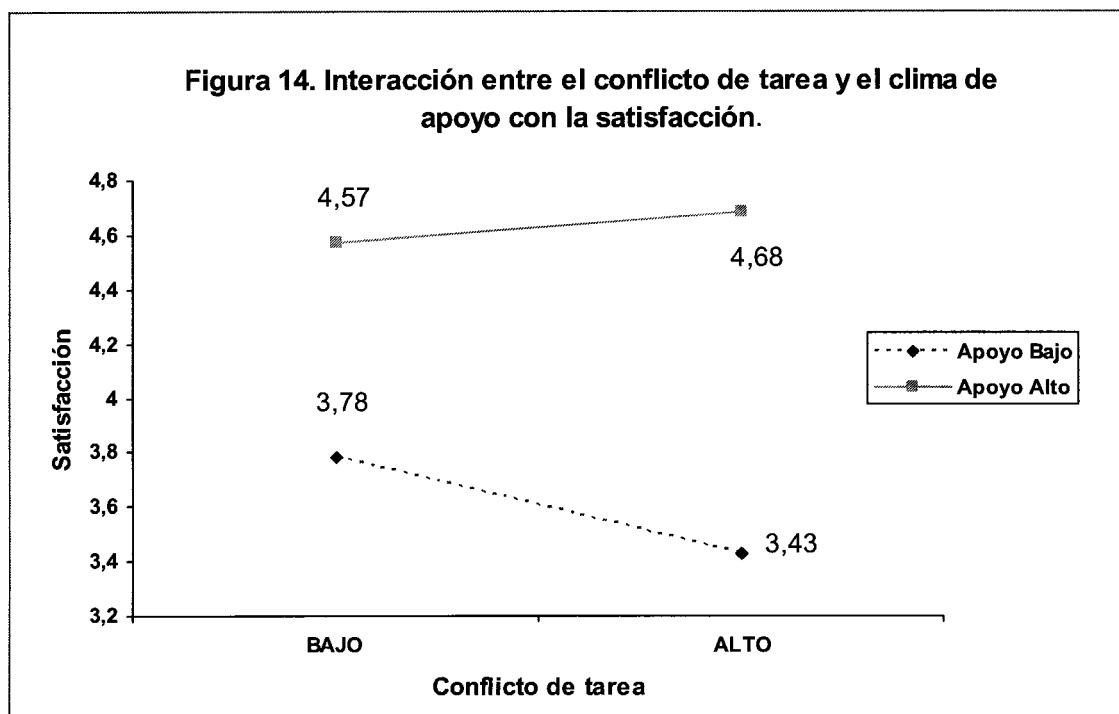


Análisis de los efectos de la orientación de apoyo sobre los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar.

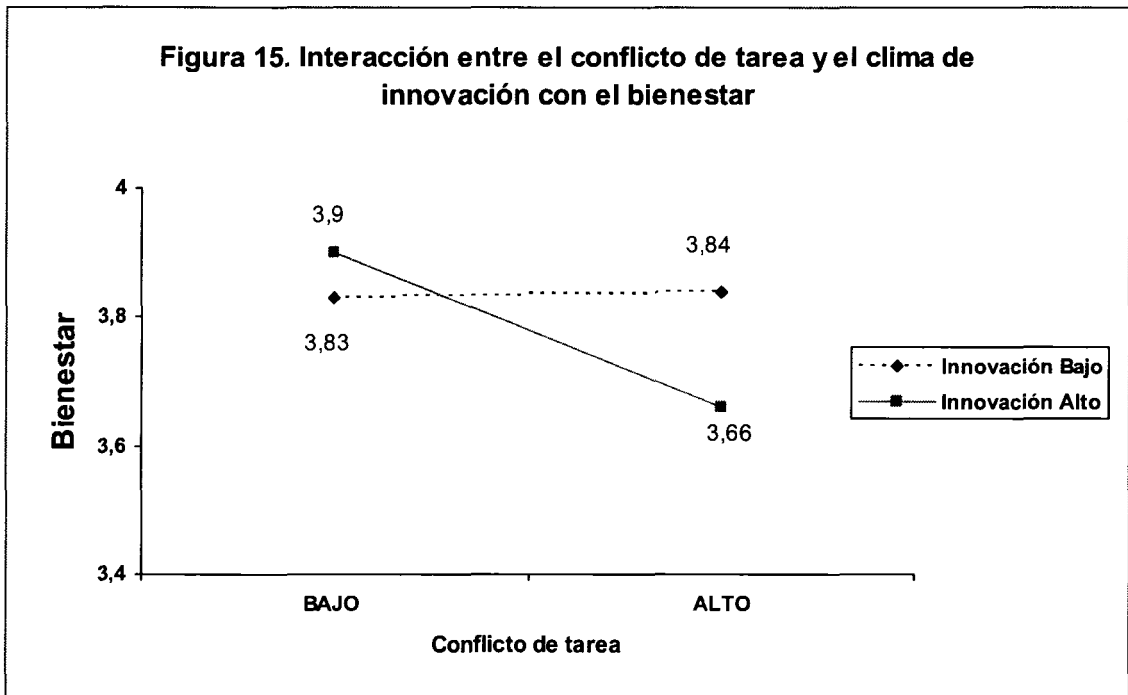
La hipótesis 6 predice la existencia de un efecto moderador del tipo de tarea y el conflicto de tarea sobre la satisfacción y el bienestar.

Como se puede observar en la tabla 10, existe una relación significativa ($\beta=.274$; $p<.01$) entre el conflicto de tarea y el clima de apoyo, de forma que el clima de apoyo modera los efectos del conflicto de tarea sobre la satisfacción. También se observó que el clima de innovación modera la relación entre el conflicto de tarea y el nivel de bienestar ($\beta=-.238$; $p<.05$). Estos resultados muestran la existencia de un efecto de moderación del clima de apoyo, además de un efecto moderador, no contemplado en las hipótesis iniciales, del clima de innovación.

Como se puede observar en la figura 14, la satisfacción de los empleados desciende cuando los sujetos perciben que el conflicto de tarea se combina con la percepción de un clima de apoyo bajo en la organización, mientras que, la satisfacción aumenta cuando el conflicto de tarea se combina con un clima de apoyo alto. Por lo que se confirma parcialmente la hipótesis 6.



En la figura 15 se ilustra el efecto de moderación del clima de innovación sobre los efectos del conflicto de tarea en el bienestar. Como se puede observar el bienestar de los sujetos desciende cuando se combina la existencia de un clima de innovación alto y un nivel elevado de conflicto de tarea. Del mismo modo, se observa que cuando se percibe un bajo nivel de orientación hacia la innovación, los niveles percibidos del conflicto de tarea parece no afectar al bienestar.



4.- ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LAS VARIABLES ANTECEDENTES.

En el presente trabajo se han planteado diversas hipótesis sobre la relación de las bases de poder (H8a, H8b y H9) y la homogeneidad de valores y los tipos de conflicto.

En la tabla 13 se pueden observar las correlaciones existentes entre las variables antecedentes y ambos tipos de conflicto.

Tabla 13.- Correlaciones bivariadas de los tipos de conflicto y la confianza intragrupal.

	2	3	4	5
1.- Conflicto de tarea	.534**	-.094	-.205**	-.246**
2.- Conflicto relacional	-	-.040	-.374**	-.522**
3.- Poder formal		-	.357**	.178**
4.- Poder informal			-	.227**
5.- Homogeneidad de valores.				-

** La correlación es significativa al nivel .01

* La correlación es significativa al nivel .05

Como se puede apreciar, en la tabla 13, el poder informal se relaciona negativamente (a) con el conflicto de tarea y (b) con el conflicto relacional. Del mismo modo, la homogeneidad de valores se relaciona negativamente (c) con el conflicto de tarea y (d) con el conflicto relacional mientras que, se relaciona positivamente con (e) el poder formal y (f) con el poder informal.

Para poder comprobar la validez de las hipótesis relacionadas con las variables antecedentes de los tipos de conflicto, se realizó un análisis de regresión jerárquica. En el modelo que se puso a prueba, en el primer paso se introdujo la variable género (sometida a una codificación dummy) como variable control. En el segundo paso se introdujo las variables antecedentes: poder informal, poder formal y homogeneidad de valores. Como variable dependiente se introdujo para un primer modelo el conflicto de tarea y en un

segundo modelo el conflicto relacional. Para prevenir problemas de multicolinealidad, antes de realizar los análisis se procedió al centrado de las variables (Airen & West, 1991).

Tabla 14.- Análisis de regresión lineal múltiple jerárquico entre los tipos de conflicto, las bases de poder y la homogeneidad de valores.

Paso	Conflicto de tarea			Conflicto relacional		
	R ²	ΔR ²	β	R ²	ΔR ²	β
1.- Género	.025	.025	-.168**	.037	.037	-.196**
2.- Poder Informal (PI)	.128	.103**	-.210**	.387	.350**	-.324**
Poder Formal (PF)			.005			.147**
Homogeneidad de valores (HV)			-.205**			-.469**

Nota: *p< .05; **p< .01

Análisis de los efectos de la homogeneidad valores sobre el conflicto de tarea y el conflicto relacional

La hipótesis 7a predice que la homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto relacional, mientras que, la hipótesis 7b predice que la homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto de tarea.

Como se puede observar en la tabla 14, la homogeneidad de valores afecta negativamente al conflicto relacional ($\beta = -.47$; $p < .01$) y al conflicto de tarea ($\beta = -.20$; $p < .01$). Así, la existencia de un núcleo común de valores parece que reduce tanto el conflicto de

tarea como el conflicto relacional, por lo que se confirman las hipótesis 7a y 7b.

Análisis de los efectos de las bases de poder sobre el conflicto de tarea y el conflicto relacional

La hipótesis 8a predice que el poder informal se relaciona negativamente con el conflicto relacional, del mismo modo, la hipótesis 8b predice que el poder informal se relaciona negativamente con el conflicto de tarea. La hipótesis 9 predice que el poder formal se relaciona positivamente con el conflicto relacional.

Poder informal

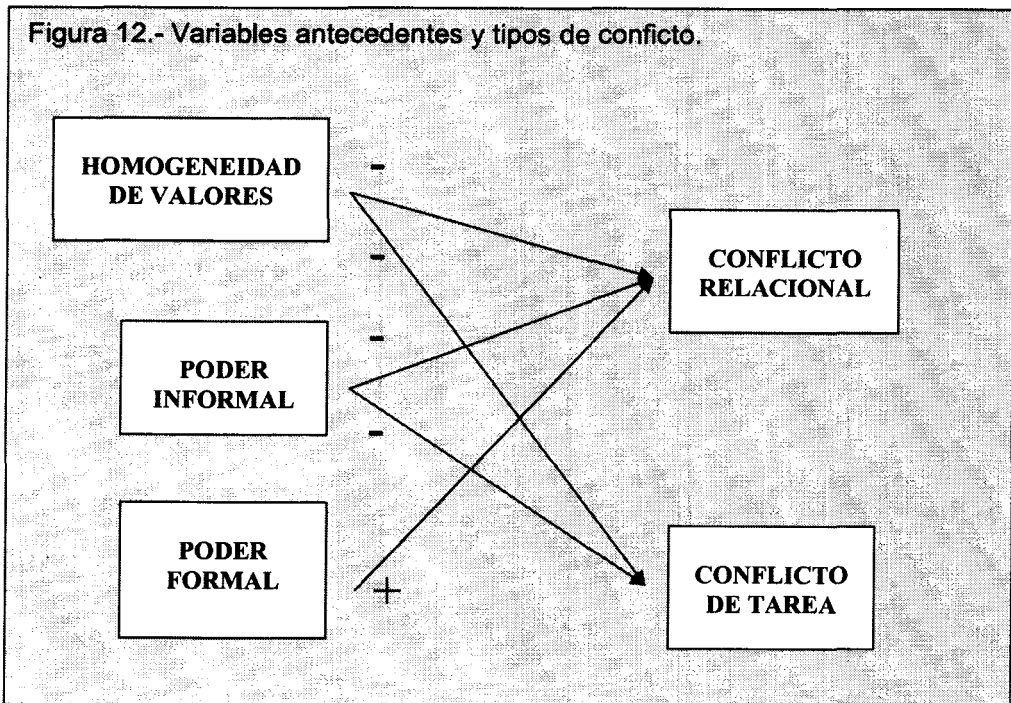
Como se puede observar en la tabla 14, el poder informal afecta negativamente al conflicto relacional ($\beta = -.21$; $p < .01$) y al conflicto de tarea ($\beta = -.32$; $p < .01$). Así, la percepción de un estilo de liderazgo basado en el poder informal reduce tanto el conflicto de tarea como el conflicto relacional, por lo que se confirman las hipótesis 8a y 8b.

Poder formal

Como se puede observar en la tabla 14, el poder formal afecta positivamente al conflicto relacional ($\beta = .15$; $p < .01$). Así, la percepción de un estilo de liderazgo basado en el poder formal

aumenta el conflicto de relacional, por lo que se confirma la hipótesis 9.

Finalmente, en la figura 12 se representan las relaciones halladas entre las variables antecedentes y los tipos de conflicto.



5.- SINTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y CONCLUSIONES.

A continuación, se recogen en la tabla 15, a modo de resumen, todas las hipótesis planteadas en el presente estudio, así como, su grado de cumplimiento.

Tabla 15.- Resumen de las hipótesis y su grado de cumplimiento.

Número hipótesis	Enunciado de la hipótesis	Grado de cumplimiento
H1a	El conflicto relacional se relaciona negativamente con la satisfacción laboral y el bienestar psicológico.	Se confirma
H1b	El conflicto relacional se relaciona positivamente con el síndrome del burnout.	Se confirma para las dimensiones de realización personal y agotamiento emocional
H2a	El conflicto de tarea se relaciona negativamente con la satisfacción y el bienestar psicológico.	Se confirma para la satisfacción
H3a	El conflicto relacional modera la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.	Se confirma para la satisfacción
H3b	El conflicto relacional media la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar	Se confirma para el bienestar y para la dimensión de agotamiento.
H4	La confianza intragrupal modera la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.	No se confirma
H5	El tipo de tarea actúa como variable moduladora en la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar.	Se confirma para la satisfacción.
H6	El clima de apoyo modera la relación entre el conflicto de tarea y la satisfacción y el bienestar	Se confirma para la satisfacción
H7a	La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto relacional.	Se confirma
H7b	La homogeneidad de valores se relaciona negativamente con el conflicto de tarea.	Se confirma

Número hipótesis	Enunciado de la hipótesis	Grado de cumplimiento
H8a	Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto relacional.	Se confirma
H8b	Las bases de poder informal se relacionan negativamente con el conflicto de tarea.	Se confirma
H9	Las bases de poder formal se relacionan positivamente con el conflicto relacional.	Se confirma

A modo de **CONCLUSIÓN** indicar que:

Los resultados del presente estudio dan apoyo a la consideración del conflicto relacional como un proceso perjudicial para los empleados y refuerzan la conveniencia de analizar la naturaleza del conflicto de tarea desde una perspectiva contingente.

El conflicto relacional produce efectos negativos sobre la afectividad de los sujetos, tanto a corto plazo (satisfacción y bienestar psicológico) como a largo plazo (síndrome del quemado).

Por otra parte, los resultados parecen mostrar apoyo a la naturaleza compleja o contingente del conflicto de tarea, al confirmarse que bajo determinadas circunstancias la presencia del conflicto de tarea afecta positivamente a la afectividad de los sujetos.

La inexistencia de cualquier forma de conflicto, es decir, la combinación de bajos niveles de conflicto de tarea y bajos niveles de conflicto relacional, resulta beneficioso para la satisfacción de

los sujetos, mientras que cuando se perciben niveles altos de conflicto relacional, el nivel existente de conflicto de tarea parece no afectar a la afectividad de los sujetos.

Por otra parte, las características de la tarea que los sujetos perciben que realizan, también condiciona los efectos del conflicto de tarea. Así, cuando los sujetos se encuentran implicados en tareas rutinarias, la presencia de niveles altos de conflicto de tarea aumenta la sensación de satisfacción, mientras que en el sentido contrario, cuando los sujetos se encuentran realizando tareas no rutinarias, la existencia de niveles altos de conflicto de tarea disminuye la satisfacción de los empleados.

El tipo de clima existente también modera los efectos sobre la satisfacción. Así, cuando dentro del grupo existe un alta orientación de clima de apoyo, el conflicto de tarea parece aumentar la satisfacción de los empleados.

Los resultados, también nos han proporcionado información sobre la validez de considerar las bases de poder y la diversidad de valores como antecedentes de ambos tipos de conflicto. En este sentido, en el presente trabajo se confirma que la percepción, por parte de los empleados, de que sus superiores utilizan bases de poder informal reduce tanto el conflicto de tarea como el conflicto relacional, mientras que la utilización de bases de poder formal aumenta los niveles de conflicto relacional.

Por otra parte, también se encontró apoyo a la relación existente entre la homogeneidad de valores y ambos tipos de conflicto. Cuando los sujetos perciben que dentro del grupo existen valores similares, disminuye tanto el conflicto de tarea como el conflicto relacional.

TITULO CUARTO

Discusión

1.- DISCUSIÓN.

En el presente estudio hemos analizado desde una perspectiva contingente y estructural los efectos del conflicto de tarea y relacional sobre la satisfacción, el bienestar y el burnout. Concretamente, en el presente estudio nos hemos interesado principalmente en (1) analizar los efectos, a corto y largo plazo, de ambos tipos de conflicto, (2) examinar bajo qué circunstancias la presencia del conflicto de tarea puede ser beneficiosa para la afectividad de los integrantes del grupo, (3) comprobar como el tipo de liderazgo percibido y la homogeneidad de valores dentro del grupo afecta a los niveles percibidos de ambos tipos de conflicto y (4) explorar las relaciones entre ambos tipos de conflicto y los mecanismos que las regulan. Además, con el fin de superar las limitaciones de estudios previos, se comprobó los efectos de mediación bajo una doble metodología: análisis de regresión y análisis de modelos estructurales.

En relación al **primer objetivo**, los resultados del presente estudio han mostrado, por una parte, que el conflicto relacional es un proceso perjudicial para la afectividad de los empleados. Así, cuando dentro del grupo existen tensiones personales, disminuye tanto la sensación de bienestar como la satisfacción de los empleados. Estos resultados concuerdan con la investigación

precedente y refuerzan la concepción del conflicto como un elemento negativo para el desarrollo del grupo (e.g. Levine y Moreland, 1990). El empeoramiento de la afectividad y efectividad, no sólo afecta a los integrantes de la organización, ya que puede producir cierto impacto en la satisfacción de sus clientes y/o usuarios. Este hecho puede ser especialmente importante en organizaciones de servicios, como la analizada en el presente estudio, pues en muchas ocasiones los empleados son el único vínculo existente entre la organización y los usuarios o clientes, y la calidad del servicio prestado les afecta directamente (Gil-Monte y Peiro, 1999).

Una aportación del presente trabajo, en este sentido, ha sido la relación encontrada entre el conflicto relacional y el síndrome del burnout. Si bien en la literatura precedente existen evidencias sobre las consecuencias “a corto plazo” del conflicto relacional, los resultados del presente estudio aportan un nuevo avance, al comprobar que la percepción de conflicto relacional se relaciona con algunas de las dimensiones del síndrome del quemado. En este sentido, se confirma que el conflicto relacional no sólo se relaciona con los niveles de estrés de los miembros del grupo (Friedman et al., 2000), sino también con otras consecuencias derivadas de la persistencia de dicha situación. Este hallazgo ofrece apoyo a la idea de que los efectos del conflicto relacional no se limitan al propio episodio de conflicto sino que sus efectos pueden extenderse en el

tiempo. Es en este sentido en el que podríamos entender la afirmación de Van de Vliert y De Dreu (1994) de que activar el conflicto es como jugar con fuego. Sin embargo, a raíz de los hallazgos del presente estudio, habría que matizar dicha frase, precisando que activar *el conflicto relacional* es como jugar con fuego, ya que sus efectos pueden extenderse más allá del propio episodio de conflicto.

En el mismo sentido, la relación hallada del conflicto relacional con las dimensiones de realización personal y agotamiento emocional, concuerda con la propuesta de Leiter (1993), de que son ambas dimensiones las que anteceden a la dimensión de despersonalización, por lo que la relación del conflicto y ambas dimensiones podría ser considerado como un predictor adecuado del desarrollo del síndrome.

Por otra parte, en relación al conflicto de tarea, los resultados del presente trabajo han confirmado que dicho tipo de conflicto puede tener consecuencias negativas sobre la afectividad de los empleados. Así, la existencia de tensiones en torno a la forma en que deben llevarse a cabo las tareas se relaciona con el descenso de la satisfacción laboral. A pesar de que algunos estudios precedentes habían señalado el carácter beneficioso del conflicto de tarea sobre la afectividad (e.g. Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995; Rollinson, 2002), nuestros hallazgos parecen apoyar las conclusiones del meta-análisis de De Dreu y Weingart (2003), de

que la percepción de desacuerdos sobre la forma de realizar las tareas puede interferir en la afectividad de sus miembros.

En este sentido, aunque algunos estudios precedentes han mostrado el conflicto de tarea como beneficioso (e.g. Tjosvold, Dann y Wrong, 1994), sin embargo, este tipo de beneficios parece no afectar a la satisfacción de los implicados. Así, cuando los conflictos dentro del grupo persisten, a pesar de alcanzar o mejorar los objetivos propuestos, la satisfacción de los implicados puede verse afectada (Jehn, 1995; Ross, 1989). Los resultados del estudio longitudinal de Jehn y Mannix (2001) confirmar el riesgo que supone la persistencia de los episodios de conflicto de tarea.

En relación al **segundo objetivo**, el análisis de las relaciones entre ambos tipos de conflicto, los resultados han mostrado, por una parte, que el conflicto relacional modula y media los efectos del conflicto de tarea, mientras que por otra parte, no se encuentra apoyo a la propuesta de Simons y Peterson (2000) sobre el papel moderador de la confianza intragrupal en la concurrencia de ambos tipos de conflicto.

Los resultados de nuestro estudio coinciden con los trabajos precedentes, al indicar una alta correlación entre ambos tipos de conflicto. Así, los sujetos que perciben conflictos de tarea dentro del grupo también perciben conflictos relacionales. Como han indicado estudios previos, el desconocimiento de qué mecanismos puedan estar facilitando esta alta vinculación, conlleva el riesgo de que

cuando se activa el debate dentro del grupo se puede estar estimulando, a la vez, la activación de conflictos relacionales.

Nuestro intento por identificar alguno de estos mecanismos, a partir de la propuesta realizada por Simons y Peterson (2000), no ha dado el fruto esperado en este caso. Los resultados han indicado que los niveles de confianza intragrupal no modulan, en este caso, las relaciones existentes entre ambos tipos de conflicto. Una posible explicación a este desacuerdo, entre los resultados de ambos estudios, podría radicar en las diferencias existentes entre las muestras utilizadas en ambos estudios. Así el estudio original de Simons y Peterson (2000) se realizó con un grupo de ejecutivos mientras que en nuestro estudio han participado personal base de organizaciones sociosanitarias. Como han indicado Miller y Benson (2002), existen diferencias en las discusiones a las que se enfrentan ambos colectivos. Así, aunque el personal directivo dedica una gran parte de su jornada laboral a la participación en reuniones, es decir, a la participación en foros de discusión, la relación con los interlocutores es más breve que la que puede establecerse entre los miembros del personal base. De esta manera, la huella de algún mecanismo de atribución, como la confianza, puede tener un mayor impacto debido a la falta de oportunidades para contrastar la existencia de agendas ocultas entre las partes (Amanson y Sapienza, 1997).

En este mismo sentido, la literatura precedente ha mostrado que la existencia de desconfianza afecta al procesamiento de la información y al establecimiento de tensiones personales (e.g. Fiske y Taylor, 1991; Mishra, 1996), sin embargo, este tipo de relaciones sólo ha sido confirmado entre el personal directivo de las organizaciones o estudiantes de MBA o similares.

La aportación de nuestro estudio, en este caso, ha sido el análisis de dicho efecto, en un contexto novedoso (empleados no vinculados a niveles directivos), aportando de esta manera datos que conducen a cuestionar o matizar algunas de las relaciones mostradas con anterioridad en la literatura. Hay que indicar, no obstante, la necesidad de realizar estudios específicos que comprueben la validez de dicha diferenciación personal directivo y personal base en los efectos de la confianza intragrupal sobre las relaciones existentes entre ambos tipos de conflicto.

Por otra parte, nuestros resultados sí encuentran apoyo a la idea de que el conflicto relacional, media y modula los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad de los empleados. En este sentido, se confirma la idea de que los efectos negativos que en ocasiones se asocian al conflicto de tarea, dependen tanto (a) de un efecto de mediación, es decir, del incremento que este produce en los niveles de conflicto relacional, como (b) de un efecto conjunto o de modulación, es decir, de la propia co-ocurrencia de ambos tipos de conflicto.

Los datos aportados por nuestro estudio muestran que la combinación más beneficiosa para la afectividad de los empleados, es la concurrencia de bajos niveles de conflicto de tarea con bajos niveles de conflicto relacional. Es decir, los empleados se mostraron más satisfechos cuando perciben que no existen ni tensiones personales ni laborales entre los miembros de su grupo de trabajo. Además, por otra parte, cuando el nivel de conflicto relacional es alto, parece no afectar al grupo el nivel de conflicto de tarea que se pueda dar.

Estos resultados refuerzan la idea de que ante cualquier forma de conflicto, sea del tipo que sea, los sujetos sufren cierto rechazo (Jehn, 1995). A pesar de las numerosas ventajas que estudios previos ha indicado, que posee el conflicto de tarea (e.g. Jehn, Northcraft y Neale, 1999; West y Anderson, 1996) sobre la efectividad individual y grupal, los sujetos parecen no sentirse satisfechos, en entornos en los que existen diferencias entre sus miembros.

Nuestros resultados no coinciden con otras propuestas realizadas en estudios recientes (e.g. Medina et al., 2002) en las que se señala el carácter beneficioso de la combinación de un nivel alto de conflicto de tarea con un nivel bajo de conflicto relacional. En nuestro estudio dicha combinación presenta valores similares a la combinación de niveles alto de conflicto relacional y conflicto de tarea. Una posible explicación a dicha diferencia, se basa en que se

utilizaron indicadores diferentes de los efectos conjuntos de ambos tipos de conflicto. Así, mientras que en el estudio de Medina et al. (2002) se utilizó como indicador de la afectividad de los empleados su intención de abandonar el puesto de trabajo, en nuestro estudio se utilizó como indicador una medida general de la satisfacción laboral. En segundo lugar, existen claras diferencias entre las organizaciones utilizadas en ambos estudios: organizaciones privadas y organizaciones públicas. Como hemos indicado en un reciente trabajo (Guerra et al., en prensa), existen diferencias en la manera en que ciertas variables modulan los efectos del conflicto de tarea en organizaciones públicas y organizaciones comerciales.

La aportación del presente trabajo, en este sentido, ha sido analizar los efectos que las posibles combinaciones de ambos tipos de conflicto tienen sobre la afectividad, utilizando una muestra novedosa en este ámbito de la literatura. Nuestros resultados indican, además, la necesidad de profundizar en esta línea de investigación para aclarar alguna de las diferencias encontradas con respecto a la literatura precedente.

En relación al **tercer objetivo**, el análisis del clima laboral y del tipo de tarea como variables moduladoras, los resultados del presente estudio han mostrado que los efectos sobre la afectividad de los sujetos, varían tanto en función del tipo de tarea que los sujetos realizan como de la percepción de apoyo dentro del grupo.

Así, en la relación con el ***tipo de tarea***, cuando los sujetos se encuentran implicados en tareas rutinarias –aquellas para las cuales no precisan desarrollar nuevos procedimientos- la existencia de conflictos relacionados con la tarea disminuye la satisfacción de los empleados, mientras que, en el sentido contrario, cuando los sujetos perciben sus tareas como no rutinarias –aquellas para las que necesitan desarrollar nuevos procedimientos- los sujetos se encuentran más satisfechos. Estos resultados concuerdan con la investigación precedente y refuerzan la idea de que los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad dependen del tipo de tareas en las que se encuentren inmersos los miembros del grupo.

Así, parece que cuando el conflicto de tarea interfiere en el desarrollo habitual de las tareas rutinarias sólo se logra aumentar la insatisfacción de los empleados. La perturbación que supone discutir nuevos procedimientos para tareas en que son posibles muy pocas variaciones (Jehn, 1995) implica la sensación de pérdida de tiempo. Por el contrario, el conflicto de tarea tiene efectos beneficiosos cuando los sujetos realizan tareas no rutinarias. La reevaluación crítica que implica la existencia de conflicto sobre la tarea (e.g. Jehn, 1997a) supone un proceso esencial en el desarrollo de tareas no rutinarias (Jehn, 1995), por lo que los sujetos pueden percibir dichas discusiones como una oportunidad para mejorar los procedimientos aplicados. La utilidad de dichas discusiones aleja en los implicados la sospecha de objetivos ocultos,

disminuyendo la posibilidad de que los conflictos deriven hacia temas personales (Simons y Peterson, 2000).

Nuestro trabajo parece apoyar los hallazgos del trabajo clásico de Jehn (1995) frente a algunas de las conclusiones del meta-análisis de Dreu y Weingart (2003^a). En este sentido, el reciente trabajo de Dreu y Weingart (2003^a) apunta que no se pueden apreciar diferencias, en función del tipo de tarea, en los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad, pero sí en la efectividad de las mismas. Sin embargo, es necesario indicar que en dicha revisión se realiza una asignación indirecta del tipo de trabajo, es decir, no se utiliza la propia percepción que el sujeto tiene de su trabajo, sino el lugar en que realiza su trabajo. Tal vez este pequeño matiz, pueda explicar, las diferencias encontradas entre ambos trabajos. En este sentido, la rápida capacidad de adaptación de una persona a un entorno inestable podría hacerle sentir que éste se encuentra ante un trabajo más rutinario, de lo que apreciaría un agente externo. Por ello, los resultados obtenidos mediante la asignación indirecta utilizada en el trabajo de De Dreu y Weingart (2003), no pueden ser comparados con los obtenidos en este estudio ni con el trabajo precedente de Jehn (1995).

Por otra parte, **en relación al clima**, los resultados muestran que el conflicto de tarea no tiene consecuencias negativas sobre la afectividad de los empleados cuando es combinado con un clima de apoyo alto dentro del grupo. Es decir, cuando los sujetos perciben

que sus relaciones se deben basar en el apoyo mutuo y en la colaboración, no afecta negativamente la existencia de diferencias en torno a la tarea. En el sentido contrario, cuando no se perciben este tipo de relaciones, la existencia de conflicto de tarea dentro del grupo supone un deterioro de la satisfacción de los empleados.

Estos resultados concuerdan con la literatura precedente, al indicar la importancia que la percepción de apoyo, dentro del grupo, tiene sobre la efectividad y afectividad de sus integrantes. En este sentido, por ejemplo, el trabajo de Jehn y Shah (1997), indica que aquellos grupos en los que sus miembros tienen relaciones amistosas, obtienen mejores resultados tanto en tareas manuales como en la toma de decisiones, debido al compromiso y cooperación que existe entre sus miembros. Así, cuando existe una buena relación entre los miembros y los sujetos tienen clara la necesidad de ayudarse unos a otros –clima de apoyo- no se resiente su afectividad. Así, cuando estamos trabajando en una ambiente amistoso, nos sentimos mejor (Williamson y Clark, 1992), estamos más dispuestos a intercambiar recursos (Harlow y Cantor, 1995), y el grupo se encuentra más cohesionado (Evans y Dion, 1991). Bajo tales circunstancias, es menos probable que el sujeto interprete como ataques personales las discusiones que se generan en torno a la tarea (Simons y Peterson, 2000), por lo que la afectividad de los empleados se encuentra menos afectada.

Una aportación del presente trabajo, en relación a los efectos interactivos del clima de apoyo y el conflicto de tarea, ha sido el análisis de dichos efectos, en un contexto poco habitual. Es necesario señalar que la mayoría de trabajos desarrollados en la última década, en esta área de investigación, han sido realizados con equipos de dirección o de proyectos, de organizaciones norteamericanas productivas o de servicios de carácter privado. Una excepción, en esta tendencia, es la serie de estudios realizados con trabajadores de hoteles por Medina y colaboradores (2001).

Nuestros resultados concuerdan con los obtenidos en dicho trabajo, en el sentido de que el clima modera los efectos del conflicto de tarea sobre la afectividad. Sin embargo, entre ambos trabajos existen claras diferencias en la dimensión de clima implicado en dicho proceso de moderación. Así, en el estudio realizado por Medina et al., (2001), se indica que la dimensión de metas modera dicha relación, mientras que en nuestro estudio la dimensión implicada es la de apoyo.

Estas diferencias, más que cuestionar la validez de nuestros hallazgos, nos indican que podría existir una relación entre el tipo de organización y la dimensión de clima implicada. En este sentido y a partir de los hallazgos del presente trabajo, hemos podido comprobar que el clima modera los efectos del conflicto de tarea, pero que las dimensiones implicadas varían según el tipo de

organización en la que sea analizado dicho proceso de mediación (Guerra et al., en prensa).

Finalmente, en relación al **cuarto objetivo**, la diversidad de valores y el papel del tipo de poder percibido como variables antecedentes, los resultados del presente estudio mostraron por una parte que la **homogeneidad de valores** se relaciona con una disminución en los niveles tanto del conflicto de tarea como del conflicto relacional. Así, cuando los empleados perciben que comparten valores comunes, los conflictos son menos intensos y menos frecuentes. Cuando se comparten los mismos valores se utilizan procedimientos comunes (Jehn, 1997), lo que reduce los conflictos de tarea, al no existir diferencias sobre los procedimientos a utilizar (Amanson, 1997). En el mismo sentido, la similitud de las metas, se encuentra relacionada con la mejora de las relaciones (Hackman, 1990) y la reducción de las tensiones interpersonales (Bart-Tal et al., 1989; Jehn, 1994). Así, cuando existe homogeneidad entre los valores, los conflictos personales son menos frecuentes.

Nuestros resultados concuerdan con la literatura precedente, al indicar la utilidad de la homogeneidad de valores como mecanismo para reducir tanto las tensiones personales como los conflictos de tarea (e.g. Jehn, 1997; Jehn, Nortcraft y Neale, 1999). Estos resultados vuelven a reactivar el debate sobre la utilidad de potenciar el consenso dentro del grupo, ya que, por una parte se

reducen las tensiones personales, pero por otra, se también se reduce el debate dentro del grupo (e.g. Amanson, 1996; Jehn, 1994).

Una aportación del presente trabajo, ha sido analizar la relación entre la homogeneidad de valores y ambos tipos de conflicto, en otro contexto cultural al utilizado en las investigaciones precedentes. En este sentido, autores como Farh, Tsui, Xin y Cheng (1998) y Pelled, Xin y Weiss (2001) han apuntado la necesidad de realizar estudios sobre la relación entre diversidad y conflicto en otros contextos sociales y culturales. Así, los resultados de nuestro trabajo, han confirmado, en otro contexto, la validez de las relaciones entre homogeneidad de valores, conflicto de tarea y conflicto relacional.

Por otra parte, en relación a las **bases de poder**, los resultados del presente trabajo han confirmado el potencial que poseen los supervisores para influenciar en la afectividad de los miembros del grupo (Durham et al., 1997). Cuando los sujetos perciben que sus jefes intentan sustentar su poder en bases de poder formal, es decir, cuando hacen gala de sus derechos jerárquicos (capacidad de premiar o castigar, cadena de mando,...), para dirigir su trabajo, aumenta el conflicto intragrupal. En el sentido contrario, cuando los sujetos perciben que sus superiores utilizan bases de poder informales, es decir, cuando utilizan su

experiencia, destrezas técnicas y su carisma para dirigir su trabajo disminuye el conflicto relacional.

Estos resultados concuerdan con la literatura precedente y matizan nuestro conocimiento sobre la relación entre poder y conflicto. La promoción de *bases de poder informal* ha sido identificado, con una estrategia adecuada para realizar una gestión adecuada del conflicto dentro del grupo (e.g. Munduate y Dorado, 1998; Rahim y Psencika, 1996, Raven, 1993). Las bases de poder informales se relacionan con la mejora de la comunicación (Carson, Carson y Roe, 1993), la cooperación y el compromiso entre sus miembros (Kidd y Smewing, 2001; Munduate y Dorado, 1998). Todo ello contribuye, como indica nuestro estudio, a que las discusiones sean menos frecuentes cuando los sujetos perciben, en sus superiores, este tipo de bases de poder.

En el sentido contrario, las bases de poder formal han sido asociadas con un aumento de la tensión y el empeoramiento de las relaciones entre los miembros del grupo (e.g. Rawwas et al., 1997). Como indican los resultados de nuestro estudio, los conflictos personales son más numerosos cuando los sujetos se encuentran en entornos laborales con supervisores que muestran bases de poder formales.

Aunque son numerosos los trabajos que han analizado, en el ámbito organizacional, el impacto de las relaciones de poder y los efectos del conflicto, como apuntan Rahim y Psenicka (1996), son

escasos los trabajos que han abordado su análisis de manera conjunta. En este sentido, una aportación del presente trabajo, ha sido abordar el estudio de la relación entre bases de poder y conflicto intragrupal, utilizando la perspectiva bifactorial propuesta por Peiro y Melia (2003) y la distinción clásica de conflicto relacional y conflicto de tarea (e.g. Jehn, 1995). Aunque desde la teoría bifactorial del poder (Peiro, 2003) se postula la existencia de relaciones entre las bases de poder informal y el conflicto laboral no se había considerado, hasta la realización del presente trabajo, la distinción entre conflicto de tarea y conflicto relacional (Jehn, 1995) a la hora de analizar dichas relaciones. Nuestro trabajo, por una parte, ha confirmado la relación del poder informal con el conflicto intragrupal, de manera que la existencia de niveles altos de conflicto informal se asocia con niveles bajos tanto de conflicto de tarea como de conflicto relacional, mientras que por otra parte, los resultados muestran que las bases de poder formal se relacionan con el conflicto relacional. Este hallazgo amplía el campo de relaciones que la teoría bifactorial propone en sus postulados, al encontrar apoyo a la idea de que la percepción de las bases formales afecta negativamente a la dinámica grupal.

Las diferencias halladas con los postulados de la teoría bifactorial de Peiro y Melia (2003), relativas a la relación entre las bases de poder formal y el conflicto dentro del grupo, pueden deberse, por una parte, a que para contrastar sus postulados desde

dicha teoría se ha utilizado una medida parcial del conflicto, en este caso una medida monoitem relacionada con la frecuencia de conflictos de tarea, por lo que, al igual que en nuestro estudio, no se hallaron relaciones significativas entre ambas variables. Por otra parte, existen serias diferencias en la composición de la muestra utilizada en ambos estudios, así en el trabajo de Peiro y Melia (2003) la muestra estaba compuesta mayoritariamente por hombres (65.2%), con un amplio número de sujetos con estudios universitarios (48%), mientras que en nuestro caso la muestra es mayoritariamente femenina (68,8%) y los sujetos con estudios universitarios son minoría (20,1%).

2.- LIMITACIONES DEL PRESENTE ESTUDIO.

A continuación se comentan algunas de las limitaciones detectadas en el presente estudio.

En relación a la metodología utilizada debemos señalar, en primer lugar, que en el presente trabajo se optó por el **autoinforme** como método para la recogida de datos. En este sentido, aunque la utilización de este tipo de medidas conlleva asociado un riesgo de potenciar la existencia de varianza común, como ha indicado Spector (1987), la utilización de instrumentos estandarizados, como los utilizados en el presente trabajo, reduce la posibilidad de este tipo de problemas.

Otra limitación del presente estudio, se refiere al **tipo de diseño** utilizado. El uso de un diseño de carácter transversal limita la capacidad de análisis del carácter dinámico del conflicto (Jehn y Mannix, 2001). En el presente trabajo, hemos analizado alguna de las posibles relaciones existentes entre ambos tipos de conflicto, pero no es posible analizar en qué medida estos efectos son duraderos. Además, este tipo de diseño no nos permite analizar si el conflicto de tarea se transforma en conflicto relacional. Esta limitación es compartida por la mayoría de los estudios, pues en este ámbito de investigación, hasta la actualidad sólo se ha realizado un estudio longitudinal para analizar el conflicto intragrupal (Jehn y Mannix, 2001), aunque las características de la muestra utilizada en dicho estudio hacen necesarias más investigaciones que puedan confirmar sus resultados.

También debemos señalar, que en el presente trabajo **sólo** se ha considerado el **punto de vista de los empleados**, como receptores de la influencia de los superiores inmediatos. En este sentido, nuestro trabajo es coincidente con la mayoría de los autores al indicar que el receptor de la influencia es el que mejor puede informar de la respuesta a dicha influencia. Sin embargo, puede resultar conveniente analizar el punto de vista del agente, con el objetivo de comparar ambas percepciones sobre las bases de poder que se poseen y la gestión del conflicto dentro del grupo.

Otra limitación se refiere a las características de la **muestra utilizada**. En el presente trabajo sólo se utilizaron empleados provenientes de la red de residencias de gestión pública. La especificidad de la muestra, no permite la generalización de los resultados a otros contextos laborales. En este sentido, autores como Rawwas et al. (1997) han apuntado la necesidad de realizar estudios multi-sectoriales que permitan validar y afianzar los resultados obtenidos en este tipo de estudios, por lo que parece aconsejable la realización de estudios similares en diferentes sectores y contextos culturales.

Otra limitación, del presente trabajo, se deriva de la utilización de **indicadores individuales**. Aunque la mayoría de los autores también adopta esta perspectiva de análisis, parece aconsejable completar dicho enfoque con la utilización de medidas grupales. Como han puesto de manifiesto Jehn y Chatman (2000), es necesario utilizar medidas que permitan analizar el impacto del metaconflicto –diferencias entre las percepciones que poseen los miembros del grupo sobre el conflicto intragrupal- ya que es posible que la propia existencia de diferencias entre los miembros pueda ser un elemento moderador de los episodios de conflicto. Dos motivos impidieron recoger este tipo de medidas, por una parte, el sistema de trabajo a turnos no permitía contactar con todos los miembros de las diferentes unidades o grupos; por otra parte, debido a la situación laboral de algunos centros, fue necesario

garantizar el anonimato de todos los participantes, por lo que no pudo identificarse la unidad de procedencia.

Finalmente, como apunta Rahim (1989) ambos tipos de conflicto están altamente interrelacionados, por lo que los coeficientes de regresión (betas) pueden llegar a ser inestables (i.e. cambian de una muestra a otra). Así, parece recomendable descartar esta posibilidad mediante la realización de estudios similares en otros contextos.

Además como apuntan Spector y Brannick (1995), la manera más efectiva de superar las debilidades metodológicas consisten en comprobar las ideas con diferentes métodos. En este sentido, parece recomendable la realización de estudios de carácter experimental que confirmen los resultados obtenidos en el presente estudio.

3.- PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN.

Tras la realización del presente estudio, planteamos las siguientes propuestas de investigación, como líneas de trabajo, para los próximos años.

En primer lugar, como hemos indicado anteriormente, las limitaciones que presentan la mayoría de los estudios previos, relacionadas con su diseño transversal, no permiten analizar el carácter dinámico del conflicto (Jehn y Mannix, 2001). En este

sentido, coincidimos con otros autores a la hora de señalar la necesidad de promover estudios longitudinales (Jehn y Mannix, 2001; Medina et al., 2001). Mediante la utilización de este tipo de diseños, se podrían analizar las relaciones y los efectos del conflicto intragrupal incorporando medidas de carácter temporal. Así, este tipo de trabajos nos permitirá aclarar, entre otros aspectos, en que medida y momento es posible que el conflicto de tarea se transforma en conflicto relacional, además de permitirnos analizar si los efectos del conflicto intragrupal sobre la afectividad, se encuentran vinculados al propio episodio de conflicto o sus efectos se extienden a otras situaciones.

En segundo lugar, sería interesante profundizar en el estudio de las variables moduladoras. Podrían plantearse dos líneas principales de interés:

a) profundizar en el estudio de las variables moduladoras, analizando si existen otras variables que modulen los efectos del conflicto. En este sentido, una línea de futuros trabajos debería explorar las interacciones entre los tipos de conflicto, los patrones de gestión del conflicto y la afectividad de los empleados. Aunque algunos estudios parecen indicar que la utilización de patrones activos son mas eficaces (o menos perjudiciales) que la utilización de acercamientos más pasivos (e.g. De Dreu y Weingart, 2003b), es necesario la realización de estudios que consideren la existencia de

diferencia en función del tipo de conflicto (conflicto de tarea o conflicto relacional).

b) comprobar si como se apunta en el reciente artículo de Guerra et al., (en prensa), existen diferencias en el efecto de modulación del clima en función del contexto organizacional (público-privado) en el que se desarrolle el conflicto. Con esta segunda línea, coincidimos con la recomendación de Rawwas et al., (1997), sobre la idoneidad de abordar desde un estudio multi-sectorial tanto el papel del clima organizacional como otras variables relacionadas con la dinámica grupal.

En tercer lugar, parece recomendable desarrollar un conjunto de estudios encaminados a analizar los mecanismos propuestos por Simons y Peterson (2000) como moduladores de la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional. A pesar de que en nuestro estudio no pudimos confirmar la relación de la confianza intragrupal con ambos tipos de conflicto, parece necesario comprobar si dichos resultados se mantienen en otros estudios. Además, sería conveniente incluir en dicho estudio, grupos con diferentes niveles de responsabilidad, para comprobar si, como hemos propuesto, existen diferencias en función del puesto de trabajo.

Finalmente, parece adecuado retomar la propuesta de Rahim y Pelled (1998) de abordar el estudio del conflicto considerando la existencia de 4 tipos de conflicto. Los resultados del presente

estudio han puesto de manifiesto la importancia de analizar las relaciones entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, por lo que parece interesante el análisis de los efectos de aquellos conflictos que surgen enmascarados u ocultos (Rahim y Pelled, 1998). Sería necesario comprobar en qué medida los sujetos identifican con claridad el tipo de conflicto al que se encuentran expuestos aunque esta necesidad metodológica se encuentra con la dificultad de la concurrencia de ambos tipos de conflicto. En este sentido parece interesante comprobar, bajo qué circunstancias los sujetos no logran identificar la naturaleza del conflicto. Así, parece necesario comprobar si la utilización de este tipo de modelos que incluyen el conflicto enmascarado aporta mayor información que la propuesta tradicional de utilizar modelos bidimensionales.

4.- APLICACIONES

Las principales implicaciones prácticas que se derivan de este estudio, se basan en (1) la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, (2) importancia del tipo de tarea y el tipo de clima como variables moderadoras del conflicto de tarea y (3) el papel diferencial de la base de influencia del supervisor como variable estimuladora o depresora de ambos tipos de conflictos.

La adecuada utilización del conflicto puede ser una estrategia organizacional deseable (Munduate y Martínez, 2003), sin embargo,

como se ha mostrado en el presente estudio, la existencia de conflictos dentro del grupo, sean del tipo que sean, puede resultar perjudicial para la afectividad de los sujetos. Conocer bajo qué circunstancias el conflicto de tarea no muestra su naturaleza perjudicial ha sido una constante en este ámbito de investigación. En este sentido, de los resultados de nuestro estudio se desprende que (1) cuando los sujetos perciben que sus tareas no son rutinarias, la existencia de niveles altos de conflicto de tarea es mejor aceptada que si perciben sus tareas como rutinarias. Además (2) cuando dentro del grupo existe un clima de apoyo alto, es decir, cuando los sujetos perciben que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas, de colaboración y ayuda mutua, la ocurrencia de conflictos de tarea parece no afectar a la afectividad de los sujetos. Mientras que por el contrario, cuando existe un nivel bajo en el clima de apoyo, el conflicto de tarea produce un deterioro en la satisfacción de los sujetos.

Así, parece necesario, por una parte, limitar los episodios de conflictos de tarea en aquellas unidades en las que los empleados realizan tareas muy rutinarias, mientras que por otra parte, es necesario analizar los niveles del clima de apoyo existente dentro del grupo, por si fuera necesario fomentar su presencia, antes de poder proceder a estimular la existencia de conflictos de tarea.

En relación al papel de los líderes, en el presente estudio, los resultados han mostrado la importancia del tipo de liderazgo

percibido como antecedente del conflicto intragrupal. De los hallazgos del estudio, se desprende que (1) cuando el estilo de liderazgo se basa en la utilización de bases formales, es decir, cuando los sujetos perciben que sus superiores les muestran su cargo o su capacidad de castigo-premio, para conseguir que realicen determinadas acciones, aumenta el conflicto relacional, mientras que (2) cuando el estilo de liderazgo se basa en bases de poder informales, es decir, cuando los superiores son vistos como sujetos carismáticos, expertos en la materia, afables,... disminuyen tanto los conflictos relacionales como los conflictos de tareas.

Así parece necesario, (a) fomentar el desarrollo de bases de poder informal y (b) ampliar progresivamente las bases de poder formal con bases informales. De este modo, la gestión de las bases de poder se constituye como un mecanismo de control accesible por parte de los superiores, de los niveles de conflicto de tarea y relacional, dentro de los grupos o equipos de trabajo. En este sentido, algunos autores han sugerido que las bases de poder informal pueden ser estimuladas mediante la inclusión de los supervisores en (a) programas de formación específicos, en los que se combinen tanto la adquisición de experiencia como maestría técnica y (b) programas para la adquisición de habilidades sociales que les permita acercarse a las necesidades y sentimientos de sus subordinados (e.g. Munduate y Dorado, 2001; Rahim y Psenicka , 1993).

REFERENCIAS

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amanson, A.C. y Schweiger, D.M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3, 239-253.
- Amanson, A.C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.
- Amanson, A.C. y Sapienza, H.J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 4, 495-516.
- Ancona. D.G. y Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Ashford, S.J. y Tsui, A.S. (1992). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Bantel, K.A. y Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team

make a difference?. *Strategic management journal*, 10, 107-124.

- Baron, R.A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee responsibilities and rights journal*, 4, 25-36.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bart-Tal, D. (1989). *Group beliefs: A conception for analysis group structure, processes, and behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Bezrukova, K. y Jehn, K.A. (2001). Exploring ethnic faultlines and escalating conflict situations: The role of leadership, identity and coalitions. Submitted for the 14 annual conference of the International Association for Conflict Management, Paris 2001.
- Boada, J., De Diego, R., Ester, S. Chiapella, M. y Macip, S. (). La motivación interna y el clima organizacional como moduladores del burnout en una muestra ocupacional heterogénea. 165- 172.

- Bobko, P. (1995). *Correlation and regression: Principles and applications for industrial/organizational psychology and management*. New York: McGraw-Hill.
- Boonstra, J.J. y Bennebroeck Gravenhost, M. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of work and organizational psychology*, 7, 2, 97-120.
- Boswell, W. R. Y Olson-Buchanan, J.B. (2001). Is it personal or policy? The effect of type of conflict on stress, withdrawal, and job search. Presented at the 14th conference of the international association for conflict management, Paris, France.
- Bourgeois, L.J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. y Weitz, B.A. (2001). Managing conflict to improve the effectiveness of ad-hoc marketing teams.
- Brandshaw, P. (1998). Power as dynamic tension and its implications for radical organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 2, 121-143.

- Brown, L.D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading: Addison-Wesley.
- Bruins, J., Ellemers, N. Y De Gilder, D. (1999). Power use and differential competence as determinants of subordinates evaluative and behavioral responses in simulated organizations. *European Journal of Social Psychology*, 29, 843-870.
- Busch, P. (1980). The sales manager's bases of social power and influence upon the sales force. *Journal of Marketing*, 44 (4), 91-101.
- Byrne, D.E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carson, P.P., Carson, K.D. y Roe, W. (1993). Social power bases: a meta-analysis examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 14, 1150-1169.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G. y Neale, M.A. (1998). Being different yet feeling similar : The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes,
- Cisneros, I.F.J., Medina, J.F., Martinez, I. y Munduate, L. (2003). Conflict and affective reaction in tourism

-
- organizations. En S. Kusluvan (Ed.). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism industry*, New York: Nova science publishers.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 185-199.
 - Costa, A.C., Roe, R.A. y Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 3, 225-244.
 - Cox, K.B. (1998). *Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond.
 - Creed, W.E.D. y Miles, R.E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. En R.M. Kramer y T.R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16-39). Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Day, D.V. y Bedein, A.G. (1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of Management*, 17, 3, 589-600.

- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. Y Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C.L. Cooper y I.T. Robertson (Edits.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 14. John Wiley & Sons Ltd.
- De Dreu, C. K.W., Evers, A. Beersma, B., Kluwer, E. y Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. En C.K.W. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.) *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C.K.W. y De Vries, N.K. (1993). Numerical support information processing and attitudes change. *European Journal of Social Psychology*, 23, 647-663.
- De Dreu, C.K.W. y Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C.K.W. y Weingart, L.R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. En M.A. West y K.G. Smith (Edits.) *International*

Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working. (pp. 151-166). John Wiley & Sons, Ltd.

- De Dreu, C.K.W. y Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4,
- De Dreu, C.K.W., Harinck, S. Y Van Vianen, E.M. (1999). Conflict and performance in groups y organizations. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*. Chischester: Wiley.
- De Dreu, C.K.W., Van Vianen, A.E.M., Harinck, F. y McCusker, C. (1998). Socio-emotional and Task-Related Conflict in groups: Implications for contextual and task performance. Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Dallas.
- De Witte, K. y De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. En G. Deus y H.W. schroiff (Eds.). *The psychology of work and organization: Current trends and issues*. Amsterdam: North Holland.
- DeChurch, L.A. y Marks, M.A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management, *The International Journal of Conflict Management*, 12, 1, 4-22.

- Denison, D. R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. y Smith, H.L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 2, 276-302.
- Durham, C.C., Knight, D., y Locje, E.A. (1997). Effects of leader role team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203-231.
- Dwyer, F.R. y Walker, O. (1981). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45, 104-115.
- Dyck, B., Bruning, N.S. y Driedger, L. (1996). Potential conflict, conflict stimulus, and organizational performance: An empirical Test. *The International Journal of Conflict Management*, 7, 4, 295-313.
- Eisenhardt, K. y Bourgeois, J.L. III (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments : towards a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.

- Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J. y Bourgeois, L. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California management review*, 39, 42-62.
- Ely, R.J.(1995). The power in demography: women's social constructions of gender identity at work. *Academy of management journal*, 38, 3, 589-634.
- Enz, C. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.
- Evans, C.R. y Dion, K.L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22,175-186.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(2): 1-18.
- Fedor, D.B., Davis, W.D., Maslyn, .M. y Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback.

back: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*.

- Fiol, C.M. (1994). Consensus, diversity and learning in organizations. *Organizations Science*, 5, 3, 403-420.
- Fiorelli, J. S. (1988). Power in Work Groups: Team Member's perspective. *Human Relations*, 14, 1, pp. 1-12.
- Fiske, S.T. y Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. y Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The international Journal of Conflict Management*, 11, 1, 32-55.
- Gaski, J.F. (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 18, 62-77.
- Gersick, C.J.G. (1989). Making time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.

- Gil-Monte, P.R. y Peiro, J.M. (1996). Un estudio sobre antecedentes significativos del “Síndrome de quemarse por el trabajo” (burnout) en empleados de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 1, 67-80.
- Gil-Monte, P.R. y Peiro, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1999). *Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo*. *Anales de psicología*, 15, 2, 261-268.
- Gil-Monte, P.R., Peiro, J.M. y Valcárcel, P. (1996). Influencia de las variables de carácter sociodemográfico sobre el síndrome de burnout: un estudio en una muestra de profesionales de enfermería. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6, 2, 43-63.
- Gladstein, D.L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Gollob, HF. y Reichardt, CS. (1991). Interpreting and estimating indirect effects assuming time lags really matter. In *Best Methods for the Analysis of Change*, ed. LM Collins, JL Horn, pp. 243-259. Washington, DC: Am Psychology Association.

- Gonzalez-Roma, V., Tomas, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 11, 30, 5-18.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. y West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A. Williams, K.Y. y Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 1-15.
- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (en prensa). A contingent perspective in the study of the consequences of conflict types. The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de psicología*,
- Guetzkow, H. y Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations*, 7, 367-381.

- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D., Cho, T. y Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 41, 659-684.
- Hardy, C. y Clegg, S.R. (1996). Some dare call it power. En D. Cartwright (Ed.). *Studies in social power*. (pp. 622-641) London: Sage.
- Harlow, R.E. y Cantor, N. (1995). To whom do people turn when things go poorly? Task orientation and functional social contacts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 329-340.
- Hess, C.W.H y Wagner, B.T. (1999). Factor structure of the rahim leader power inventory (RLPI) with clinical female student supervisees. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 6, 1004-1015.
- Hinkin, T.R. y Schriesheim, C.A. (1990). Relationship between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisor power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Hocker, J.L. y Wilmot, W.W. (1991). *Interpersonal conflict*. Duburque, IA: Brown Publisher.

- Hopkins, K.M. (1997). Supervisor intervention with troubled workers: Social identity perspective. *Human Relations*, 50, 1215-1238.
- Howard, J. A., Blumstein. P, & Schwartz, P. (1986). Sex, power, and influence tactics in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 102-109.
- Hunt, J.G. (1984). Leadership and managerial behaviour. En J.E. Rosenzweig & F.E. Caste (Eds.), *Modules in management*. Chicago: Science Research Associates.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizations. En S. Worchel, W. Wood y J. Simpson (eds.). *Groups process and productivity*. (pp. 1-12). London : Sage.
- Jackson, S.E., Brett, J.F., Sessa, V.I., Cooper, D.M., Julian, J.A. y Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Janis, I.L. (1989). *Crucial decision. Leadership and policymaking and crisis management*. New York: Free Press.

- Janis, I.L. (1992). *Groupthink*, 2nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janssen, O. y Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to de-escalation of conflict. *The international journal of conflict management*, 7, 2, 99-120.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 2, 117-142.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3, 223-238.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quaterly*, 42,530-557.
- Jehn, K.A. (1999). Diversity, conflict, and team performance: summary of program of research. *Perfomance Improvement Quaterly*, 12, 1, 6-19.
- Jehn, K.A. y Conlon, D.E. (1999). *Stories of the clash: diversity, conflict and performance in punk rock bands*. Presented at the 12th conference of the international association for conflict management, San Sebastian, Spain.
- Jehn, K.A. y Chatman, J.A. (2000). The influence of proporcional and perceptual conflict composition on team performance. *The international journal of conflict management*, 11, 1, 56-73.
- Jehn, K.A., Chadwick, C. y Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 4, 287-305.
- Jehn, K.A., Nortcraft, G.B. y Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity,

- conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1994). LISREL 8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language. Chicago: Scientific Software International.
 - Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
 - Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R. P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
 - Kidd, J.M. y Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of work and organizational psychology*, 10, 1, 25-40.
 - Kipnis, D., Schimdt, S.M. y Wilkinson, I. (1980). Intraorganization influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
 - Kline, T.J.B. y Boyd, E. (1991). Organizational Structure, Context and Climate: Their relationships to job satisfaction at three managerial levels. *The Journal of General Psychology*,
 - Kolb, D.M. y Bartunek, J.M. (1992). *Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes*. Newbury Park CA: Sage Publications.

- Kon, W.L., Steers, R.M. y Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher, attitudes and students' performance in Singapore, *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 319-333.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. y Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in top management teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Koslowsky, M. (1991). A longitudinal analysis of job satisfaction, commitment, and intention to leave. *Applied psychology: An international review*, 40, 4, 405-415.
- Kudisch, J.D., Poteet, M.L., Dobbins, G.H., Rush, M.C. y Russell, Expert power, referent power, and charisma: Toward the resolution of a theoretical debate. *Journal of Business and Psychology*, 10, 2, 177-195.
- Kurtzberg, T. (2001). Where there's teams, there's conflict: An empirical examination of daily conflict in organizational work teams and the effects on creative output. XIV Annual Conference of the International Association of Conflict Management, Paris, France.

- Lau, D.C. y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 2, 325-340.
- Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in self-efficacy- conceptual and practical implications. *Work and Stress*, 6, 2, 107-116.
- Leiter, M.P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. En W.B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (pp. 237-250). London: Taylor & Francis.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308
- Leung, K. (1997). Relationship among satisfaction, commitment and performance: A group-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 46 (2), 199-205.
- Levine, J.M. y Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lvinger, G. (1957). Kurt Lewin's approach to conflict and its resolution: A review with some extensions, *Journal of Conflict Resolution*, 1, 329-339.

- Lewin, D. and R.B. Peterson. (1988). *The modern grievance procedure in the United States*. New York: Quorum Books.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: Wiley and Sons.
- Littlepage, G.E., Van Hein, J.L., Cohen, K.M. y Janiec, L.L. (1993). Evaluation and comparison of three instruments designed to measure organizational power and influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2, 107-125.
- Lukes, S. (ed.) 1986. *Power*. Oxford: Basil Blackwell.
- Mañas, M.A., González-Roma, V. y Peiro, J.M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería. Servicio de Publicaciones. Instituto de Estudios Almerienses.
- Mannix, E.A. (1989) Organizations as resource dilemmas: The effects of power balance on group decision making. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, August.
- Martin, T.H. y Hunt, J.g. (1980). Social influence, and intent to leave: A path analytic process model. *Personnel Psychology*, 33, 505-528.
- Martinez, I.M., Cifre, E., Llorens, S. y Salanova, M. (2002) Efectos de la tecnología asistida por ordenador en el bienestar psicológico afectivo: un estudio experimental longitudinal.

Simposio "Aspectos psicosociales del estrés ocupacional".
Congreso Hispano-Portugues.

- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52: 397-422.
- McClelland, G.H. y Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects *Psychologica Bulletin*, 114, 2, 376-390.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L. y Arrow, H. (1996). No one has it but all groups do: diversity as a collective, complex, and dynamic property of groups. En S.E. Jackson y M.N. Ruderman (eds.). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing world* (pp. 42-66). Washington, DC: APA Publications.
- McNeil, K.A., Newman, I. y Kelly, F.J. (1996). *Testing research hypotheses with the general linear model*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M.A.(2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19 (1), 3-15.
- Melia, J.L. y Peiro, J.M. (1984). Percepción de las relaciones de poder en ambientes organizacionales. Estudio empírico e implicaciones para un diseño de poder. *Proceedings of the 1st congress of the Colegio Oficial de Psicólogo*. Madrid: Pp. 135-144.
- Melia, J.L. y Peiro, J.M. (1988). A bifactorial theory of organizational power: Some empirical evidence for formal and informal power. Paper prepared for presentation at the meeting of the XXIV International Congress of Psychology, Sydney, Australia.
- Meliá, J.L., & Peiró, J.M. (1985). Análisis empírico de un Modelo Bifactorial de Poder e Influencia en las Organizaciones [An empirical analysis of the Bifactorial Model of Power and Influence in Organizations]. *Actas del Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. Terrassa. 243-302.
- Melia, J.L., Oliver, A. y Tomas, J.M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25, 2, 139-155.

-
- Melia, J.L. y Peiro, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 3, 5, 59-74.
 - Michel, J. y Hambrick, D. (1992). Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of management journal*, 35, 9-37.
 - Mishra, P.K. (1992). Does organizational climate help improving commitment? *Social Science International*, 8, 1-2, 37-43.
 - Mishra, P.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. En R. Kramer y T. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Mitzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ:
 - Mulder, M. de Jong, R.D., Koppelaar, L. y Verhage, J. (1986) Power, situation, and leaders' effectiveness: an organizational field study, *Journal of Applied Psychology*, 71, 566-570.
 - Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behaviour and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.

- Munduate, L. y Gravenhorst, K.M. (2003). Power dynamics and organisational change: an introduction. *Applied Psychology: An international Review*, 52 (1), 1-13.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2003, 2ª ed.). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M. y Peiro, J.M. (1994) Organizational conflict in Spain. En M. Afzalur Rahim y Albert A. Blum (Edts.) *Global Perspectives on Organizational Conflict*. London.
- Munduate, L., Medina, F.J., Cisneros, I.F.J., Martínez, I y Dorado, M.A. (2001). Conflicto cognitivo y conflicto afectivo: Consecuencias individuales y del equipo del trabajo. IV Jornadas Andaluzas de Relaciones Laborales, Córdoba
- Murnighan, J.K. y Conlon, D.E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93: 23-32.
- Nemeth, C. y Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 22 (pp. 175-210). San Diego CA: Academic Press.

- Nesler, M.S., Aguinis, H., Quigley, B.M., Lee, S., y Tedeschi, J.T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 4, 750-771.
- Nishii, L.H. y Raver, J.L. (2001). Examining contextual predictors of organizational conflict: climate for diversity. Submitted for the 14 annual conference of the International Association for Conflict Management, Paris 2001.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- O'Connor, K.M., Gruenfeld, D.H. y McGrath, J.E. (1993). The experience and effects of conflict in continuing work groups. *Small Group Research*, 24, 3, 362-382.
- O'Reilly C.A., Williams, K.Y. y Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: does diversity help?. *Research on managing groups and teams*, 1, 183-207.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in

- organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Peiro, J.M. y Meliá, J.L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied psychology: An international review*, 52,1, 14-35.
 - Peiro, J.M., Gonzalez-Roma, V. y Ramos, J. (1991). Psychological Climate and Employees' Work Experiences. En GYORGY HUNYADY (Coordinador), *European research project on organizational cultures*. Symposium realizado en el Second European Congress of Psychology, Budapest, Hungary.
 - Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
 - 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*, 44, 1-28.
 - Pelled, L.H., Xin, K.R. y Weiss, A.M. (2001). No es como mí. Relational demography and conflict in a Mexican production facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 63-84.

- Petric, M. (1990). Analysis of social climate in work organization. *Psychologische-Beitraege*, 32, 1-2, 45-51.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. En Cummings y B. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, 5, 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Podsakoff, P.M. y Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of social power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97,387-411.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Priem, R. y Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.
- Putman, L.L. (1994). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. *International Journal of conflict management*, 5, 207- 230.

- Putman, L.L. y Poole, M.S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L.L. Putman, K.H. Roberts y L.W. Porter (Dirs.), *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., y Hurrell, J.J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quinn, R.E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rahim, M.A. (1988). The development of a leader power inventory multivariate. *Behavioral Research*, 23, 491-502.
- Rahim, M.A. (1989). Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-556.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.) Westport, CT: Praeger.

-
- Rahim, M.A. y Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133 (5), 611-625.
 - Rahim, M.A. y Magner, N.R. (1996). Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups. *Multivariate Behavioral Research*, 31, (4), 495-516.
 - Rahim, M.A. y Pelled, L.H. (1998). Rethinking the structure of conflict: Toward a four-dimensional conceptualization. Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management. Maryland.
 - Rahim, M.A. y Psenicka, C. (1996). Bases of leader power workgroup commitment, and conflict: A structural equations model. In M.A. Rahim, R.T. Golembiewski, & C.C. Lundberg (Eds.). *Current topics in management*, (vol. 1, pp. 31-47). Greenwich, CT: JAI Press.
 - Rahim, M.A., Antonioni, D. y Psenicka, C. (1997). Leader power, conflict styles, and effectiveness: A field study with supervisor-subordinate dyads. Paper presented at the 10th annual conference of the international association for conflict management, Bonn, Germany, Junio 15-18.

- Rahim, M.A., Antonioni, D., Krumov, K y Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria, *European Psychologist*, 5, 1. 28-33.
- Rahim, M.A., Antonioni, D., Krumov, K. y Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: a cross-cultural study in the united states and bulgaria. *European Psychologist*, 5, 1, 28-33.
- Raven, B.H. (1965). Social influence and power. In I. Steiner y M. Fishbein (Eds.) *Current studies in social psychology* (pp. 371-382). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Raven, B.H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 11, 493-520.
- Raven, B.H. (1993), The bases of Power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251.
- Raven, B.H. y Kuruglanski, A.W. (1970). Conflict and power. En P. Swingle (Ed.). *The structure of conflict*. (pp. 69-109). New York: Academic Press Inc.
- Rawwas, M.Y.A., Vitell, C.J. y Barnes, J.H. (1997). Management of conflict using individual power sources: a

- retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40, 49-64.
- Repetti, R. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 710-720.
 - Riordan, C.M. y Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 342-358.
 - Rollinson, D. (2002). *Organisational behaviour*. Boston: Addison-Wesley.
 - Roloff, M.E. (1987). Communication and conflict. En C.R. Berger y S.H. Chaffee (eds.). *Handbook of communication science*: 484-534. Newbury Park, C.A.: Sage.
 - Ross, R.S. (1989). Conflict. En R. Ross y J. Ross (eds.). *Small groups in organizational settings*: 139-178. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - Russell, B. (1938). *Power: A new social analysis*. New York: W.W. Norton.
 - Sathe, V. (1983). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Irwin.

- Schaufelli, W.B. y Van Dierendock, D. (1993). The construct validity of two bournout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 7, 631-648.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 1, 19-39.
- Scholl, W. (1995). Effective teamwork- A theoretical model and a test in the field. En J. Davis & E. Whitte (Eds.), *Understanding group behaviour*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Schwarzwald, J. y Koslowaky, M. (1999). Gender, self-esteem and focus of interest in the use of power strategies by adolescents in conflict situation. *Journal of Social Issues*, 55, 1, 15-32.
- Schwarzwald, J., Koslowaky, M. y Agassi, V. (2001). Captain´s leadership type and police officers´compliance to power bases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 3, 273-290.
- Schweiger, D., Sandberg, W. Y Ragan, J.W. (1986). Group approaches for improving strategic decisions: A comparative

analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.

- Schweiger, D., Sandberg, W. y Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 126-139.
- Schwenk, C. y Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision-making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 126-139.
- Schwenk, C. y Valacich, J.S. (1994). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 59, 210-222.
- Shah, P.P. y Jehn, K.A. (1993). Do friends perform better than acquaintances: The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2: 149-166.
- Shukla, R. (1982). Influence of Power Bases in Organizational Decision-Making: A Contingency Model. *Decision Sciences*, Vol. 13, No. 3,
- Simons, T., Pelled, L.H. y Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 6, 662-673.

- Simons, T.L y Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 102-111.
- Spector, P.E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem?. *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Spector, P.E. y Brannick, M.T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 249- 274). Chichester, England: Wiley.
- Spector, P.E. y Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Stahelski, A.J. & Payton, C.F. (1995). The Effects of Status Cues on Choices of Social Power and Influences Strategies. *The Journal of Social Psychology*, 135, 553-560.

-
- Stasser, G. (1992). Pooling of unshared information during group discussions. En S. Worchel, W. Wood y J.A. Simpson (Eds.) *Groups process and productivity*, (pp. 48-67) Newbury Park, C.A.: Sage Publications.
 - Stone-Romero, E.F., Alliger, G.M. y Aguinis, H. (1994). Type II error problems in the use of moderated multiple regression for the detection of moderating effects of dichotomous variables. *Journal of Management*, 20, 1, 167-178.
 - Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. En H. Tajfel (Ed.). *Differentiation between social groups*. (pp. 483-507). London: Academic Press.
 - Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup behavior*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
 - Tedeschi, J.T. y Bonoma, T.V. (1972). Power and influence: An introduction. En J.T. Tedeschi (Ed.), *Social influence process* (pp. 1-49). Hawthorne, NY: Aldine.
 - Thatcher, S.M.B., Jehn K.A. y Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group decision and negotiation*, 12, 217-241.
 - Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.),

Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. de Dreu and E. van de Vliert (eds.) *Using Conflict in Organizations*. (pp. 23-37). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to conflict: Accomplishments and Challenges, *Applied Psychology: An international review*, 47, 3, 285-342.
- Tjosvold, D., Dann, V. y Wong, C. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45, 1035-1054.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D.Z. y Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-88.
- Tsui, A.S. y O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-

- subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A.S., Egan, T. y O'Reilly, C.A. (1992). Being different: relational demography and organizacional attachment. *Administrative Quaterly*, 37, 549-579.
 - Turner, M.E. y Pratkanis, A.R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. En C. De Dreu y E. Van de Vliert. *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
 - Twomey, D. (1978). The effects of power properties on conflict resolution. *Academy of Management Review*, 3: 144-150.
 - Tyler, T.R. y Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-192). New York: Academic Press.
 - Van de Vliert, E. (1985). Escalative intervention in small-group conflict. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 19-36.
 - Van De Vliert, E. (1993): Paths to constructive conflict management in organizations. En L. Munduate y M. Barón (Comp.): *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*.(pp. 13-29). Madrid: EUDEMA 13-29.

- Van de Vliert, E. y De Dreu, C.K.W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3, 211-222.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or superior: The effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 2, 271-281.
- Van Muijen, J. et a. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Villa, J.R., Howell, J.P., Dorfman, P.W. y Daniel, D.L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly*, 14, 3 - 23.
- Wall, V. y Nolan, L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052,
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspect of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3, 193-210.
- Watson, W.E., & Kumar, K. (1992). Factors Associated with Differences in Decision-Making Regarding Risk Taking: A

- Comparison of Culturally Homogeneous and Culturally Heterogeneous Groups. *The International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, pp.53-65.
- Watson, W.E., Kumar, K. y Michaelson, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance. Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36, 590-602.
 - West, M.A. y Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
 - West, M.A. y Wallace (1991). Innovation in health care teams. *European journal of social psychology*, 21, 303-315.
 - Wiersema, M. y Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of management journal*, 35, 91-121.
 - Williams, K.Y. y O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
 - Williamson, G.M. y Clark, M.S. (1992). Impact of desired relationship type on affective reactions to choosing and being required to help. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 10-18.

- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. y Falbe, C.M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G. y Falbe, C.M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Zajac, E., Golden, B. y Shortell, S. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management science*, 37, 170-84.

en el ...
D. JOSE M. GUERRA DE LOS SANTOS
ANALISIS DE LOS EFECTOS CONTINGENTES DEL
CONFLICTO DE TAREAS Y DEL CONFLICTO RELACIONAL

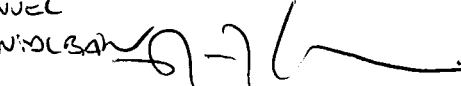
...
POR UNANIMIDAD 18 SOBRESALIENTE CUM LAUDE


El Vocal.

JUNIO

de 2004


El Vocal.


ANUEL
QUISLBAH 


Rosano Zamora

El Doctorado

El Presidente,


SABINO OYESTORAN


Francisco J. Medina


Francisco J. Medina