

# EL ESTUDIO DEL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. UNA VISIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES CIENTÍFICAS REALIZADAS EN ESPAÑA

Miriam Benítez, Francisco J. Medina y Lourdes Munduate  
*Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla*

*En los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el análisis de las consecuencias del conflicto en la eficacia de los equipos de trabajo, reflejándose en la publicación de un importante número de artículos realizados por equipos de investigación españoles. Este trabajo realiza un análisis y sistematización de esta literatura, partiendo de líneas de trabajo consolidadas por prestigiosos investigadores y desarrolladas en el ámbito europeo e internacional. Con este objetivo se ponen de manifiesto cuáles son los factores más importantes que intervienen en el proceso del conflicto dentro de los equipos de trabajo y las implicaciones prácticas para el ejercicio profesional que se derivan de estos estudios. Para ello: (a) nos hemos centrado en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos utilizando una aproximación Input-Procesos-Output; (b) hemos hecho uso de la distinción entre tipos de conflictos (conflicto de tareas vs. conflicto de relaciones); (c) hemos adoptado una perspectiva contingente para determinar los efectos positivos o negativos de ambos tipos de conflictos. Finalmente, aportamos información mostrando la existencia de oportunidades para el desarrollo de futuros estudios en esta línea de trabajo aún incipiente en España.*

**Palabras clave:** Conflicto de relaciones, Conflicto de tareas, Equipos de trabajo, Factores contingentes.

*In the last years, we have observed an increasing interest in the analysis of conflict and work teams' effectiveness. This growing interest is showed by the many articles from Spanish research teams focused on the phenomenon of conflict in work teams. This paper provides a thorough analysis and classification of the literature on conflict at work, stressing the main research streams developed by prestigious researchers in the European and international scope. Our main goal in this review was to identify the most important variables involved in the conflict process in work teams, as well as the practical implications for professionals derived from this literature. To this end, we first focused on the Input-Processes-Output theoretical model, distinguishing between two types of conflict (tasks conflict vs. relationship conflict). Second, we adopted a contingent perspective to examine both positive and negative effects of these different types of conflict. Finally, we provided suggestions for future research on conflict to help the development of studies in this topic still incipient in Spain.*

**Key words:** Relationship conflict, Task conflict, Work teams, Contingent perspective.

**L**as relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005). Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos y líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para prevenir o paliar sus efectos negativos (Ursiny y Bolz, 2007). Sin embargo, la presencia de conflictos en las organizaciones es considerado un proceso inevitable (Munduate y Martínez, 2004; Thomas, 1992) y, en ocasiones, un elemento necesario para la producción y la

renovación del conocimiento previniendo la aparición del pensamiento grupal (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004; Turner y Pratkanis, 1994). Los trabajos realizados en organizaciones españolas apuntan que, efectivamente, las organizaciones actuales precisan de ideas creativas e innovadoras, que son demandadas por las políticas sectoriales y transversales del ámbito nacional y transnacional para la gestión de la competitividad (González-Romá, 2008). En este contexto, las discrepancias sobre aspectos del trabajo se plantean como una oportunidad para la generación de conocimiento (Mañas y Díaz-Fúnez, 2009)

El conflicto, por lo tanto, es un proceso intrínseco de la dinámica de las organizaciones de nuestro contexto, que está presente tanto a niveles interpersonales como grupales y organizacionales (Boz, Martínez y Munduate, 2009; Medina, Munduate, Dorado, Martínez, y Guerra, 2005). Los empleados interactúan con compañeros, superiores, clien-

---

*Correspondencia:* Lourdes Munduate Jaca. *Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. Calle Camilo José Cela s/n. 41018 Sevilla. España.*  
*E-mail:* munduate@us.es

tes y empleadores y, consecuentemente, dichos procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas (v. g., Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008a; Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2008). Este fenómeno implica una interesante paradoja: a pesar de que ha sido empíricamente demostrado que el trabajo en equipo es uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento - en comparación con los que pueden lograrse trabajando de manera individual (West, 2001)-, también es cierto que esta nueva dinámica de trabajo requiere un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), lo que fomenta el auge de conflictos intragrupal (De Dreu y Gelfand, 2008). En este sentido, los trabajos desarrollados en España consideran que el conflicto es un fenómeno que se encuentra presente en la dinámica diaria de los equipos de trabajo y que resulta clave para entender las relaciones entre sus miembros (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; González-Romá, 2008).

Consecuentemente, la emergencia y relevancia de este fenómeno ha suscitado el interés de diversos investigadores, tanto de ámbito nacional como internacional, por conocer cómo surge el conflicto, qué consecuencias tiene para el desarrollo de los equipos de trabajo y, cuáles son los factores y estrategias que podrían evitar sus consecuencias negativas y potenciar los beneficios de sus consecuencias positivas. Dentro de esta temática, la investigación desarrollada en nuestro contexto cultural no ha sido una investigación que haya posibilitado una innovación por sí misma, sino que se ha insertado en líneas de trabajo consolidadas por prestigiosos investigadores e impulsada desde el ámbito europeo e internacional. Se ha abordado, en este sentido, el estudio del conflicto en equipos de trabajo teniendo en cuenta para su análisis los siguientes aspectos: (a) la consideración del conflicto como un proceso más de los modelos teóricos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo (v. g., Gil et al., 2008; González-Romá, 2008); (b) la necesidad distinguir entre tipos de conflictos (Jehn 1995; 1997); (c) la adopción de una perspectiva contingente para poder comprender la dinámica de sus efectos (Jehn y Bendersky, 2003).

Fundamentados en líneas previas, en el presente trabajo se revisará la literatura más reciente sobre los conflictos y su gestión en los equipos de trabajo, así como las implicaciones prácticas para el ejercicio profesional, haciendo especial énfasis en las contribuciones españolas.

## FACTORES IMPLICADOS EN EL PROCESO DEL CONFLICTO

Para estudiar los factores implicados en el proceso de conflicto, nos basaremos en los modelos teóricos de Gil et al. (2008) y González-Romá (2008), quienes fundamentados en las aportaciones de diversos autores (v. g., Hackman, 2002; Janssen, van de Vliert, y West, 2004) desarrollaron dos modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo a partir del modelo *Input-Procesos-Output*. En este marco, el conflicto es considerado un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados del equipo de trabajo. Asimismo, los modelos identifican la composición de los equipos como uno de los antecedentes clave de su eficacia. Y, señalan que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (véase Gil et al., 2008). En coherencia con la literatura reciente, en la Figura 1 se presenta un modelo con el fin de estructurar y ordenar el análisis de los factores más importantes implicados en el proceso del conflicto en los equipos de trabajo.

### ***Antecedentes del conflicto en los equipos de trabajo***

Buena parte de la investigación realizada sobre el conflicto en equipos ha intentado delimitar cuáles son los antecedentes que provocan la aparición de los mismos. Destaca en este sentido, la investigación de la composición de los equipos a través de indicadores de diversidad (Jehn, Northcraft, y Neale, 1999). En este ámbito, se ha demostrado que la diversidad provoca un incremento de los conflictos entre compañeros considerándose dicha relación perjudicial para el desarrollo del equipo. Sin embargo, algunos estudios señalan la necesidad de elaborar modelos más complejos que no sólo analicen los efectos directos de la diversidad sobre el conflicto, sino que se tengan en cuenta los tipos de diversidad y otros aspectos grupales para determinar la naturaleza de sus consecuencias (van Knippenberg y Schippers, 2007).

En este sentido, investigadores de nuestro ámbito cultural, coinciden en señalar que se precisa distinguir entre diversidad *social* o *demográfica* - diferencias de aspectos superficiales- y diversidad *funcional* o de *información* - diferencias debidas a características relacionadas con el trabajo - para determinar los efectos (positivos o negativos) de la diversidad (Osca y García-Salmones, 2010). Durante mucho tiempo se pensó que la diversidad en variables superficiales de los miembros de un

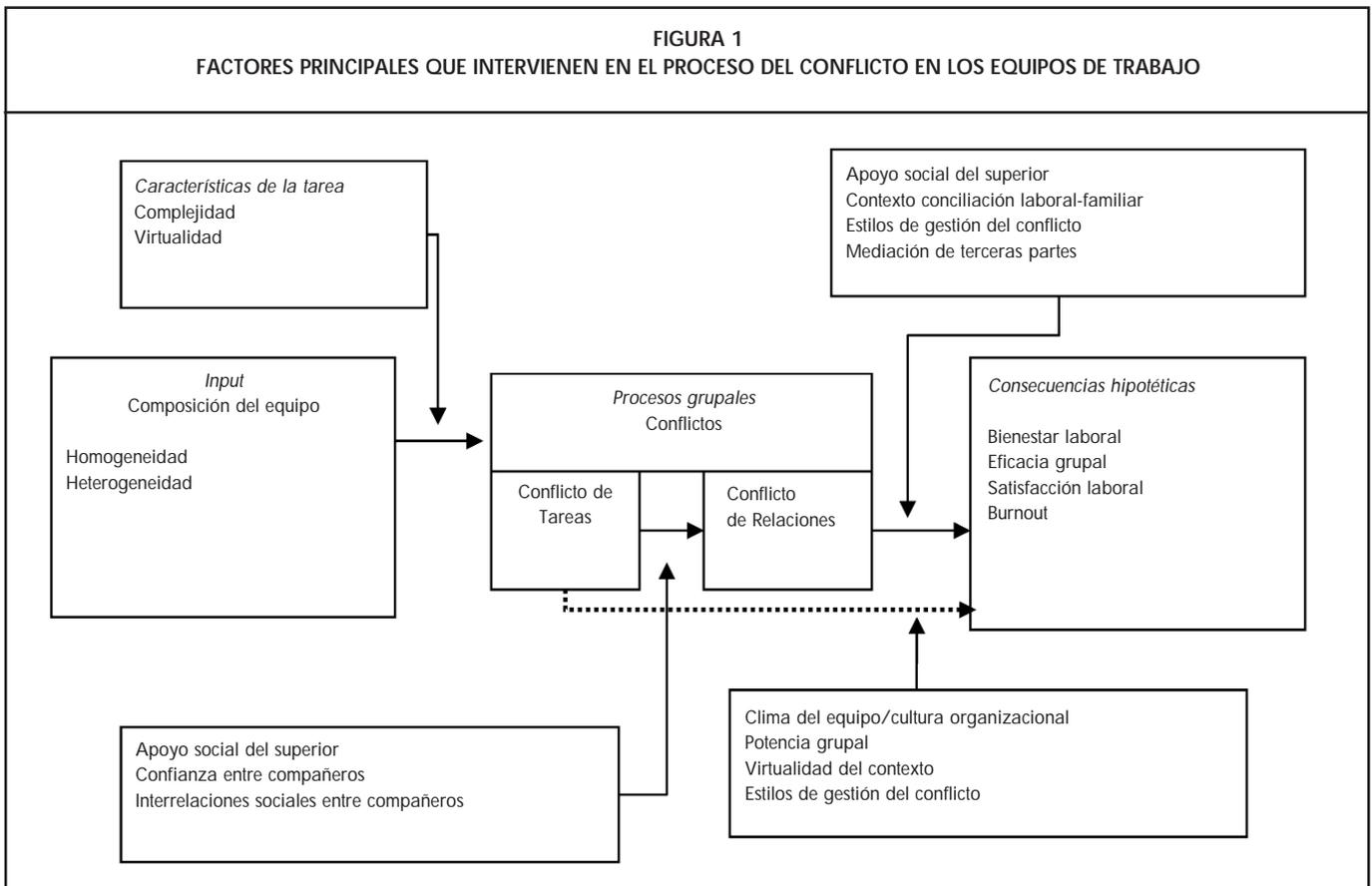
equipo eran las que más influían sobre variables psicosociales, tales como el conflicto. Sin embargo, en años recientes se ha observado que las variables no visibles o internas de los empleados son las que tienen mayor impacto sobre el conflicto intragrupal. Si bien es cierto que la convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, puede representar una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza, la práctica ha demostrado que es igualmente probable que, ante este tipo de diversidad, aparezcan fenómenos tales como es el conflicto, la pérdida de confianza del equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Arciniega, Woehr y Poling, 2008)

Ante estas evidencias, se insiste en la importancia de explorar cuales son las condiciones que determinan el éxito o el fracaso de la diversidad funcional en los equipos de trabajo, destacándose las características de la tarea. Así, se ha demostrado que la diversidad de experiencias y habilidades, así como los conflictos que de ellas se generan, son necesarios para que el equipo

sea capaz de resolver tareas complejas que requieren de innovación y creatividad (Gil et al., 2008). Siguiendo en esta línea de trabajo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales (v. g., videoconferencias o relaciones mediante ordenador), altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo, reduce la eficacia de la comunicación, genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros, y se promueve como consecuencia el desarrollo de conflictos (Martínez-Moreno, González-Navarro, y Orengo, 2005). Sin embargo, parece que estos efectos de la virtualidad dependen a su vez de las demandas de la tarea; sólo cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunicación más tradicionales) (Gil et al., 2008).

**Consecuencias del conflicto y factores contingentes**

El estudio de las consecuencias del conflicto se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teóricas totalmente opuestas: la perspectiva *pesimista* del conflicto (v. g., De Dreu y Weingart, 2003; De Dreu, 2008)



y la perspectiva *optimista* del mismo (v. g., Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Mientras desde la perspectiva *optimista* el conflicto en los equipos de trabajo es considerado un medio poderoso para generar mayor rendimiento; enfoques más *pesimistas* y críticos creen que los efectos beneficiosos del conflicto únicamente se darán en circunstancias excepcionales, considerándolo más como una limitación que como una ventaja.

En este marco teórico, no podemos obviar las aportaciones de relevantes investigadores, indicando la necesidad de distinguir entre tipos de conflictos y la adopción de una perspectiva contingente para poder comprender la dinámica de sus efectos (Jehn y Bendersky, 2003). La clasificación tradicionalmente aceptada ha sido la propuesta por Jehn (1995; 1997). Esta autora establece una diferenciación entre dos tipos de conflictos: el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones. El conflicto de tareas se define como “los desacuerdos de los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea o la manera de llevarla a cabo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones”. El conflicto de relaciones, sin embargo, es entendido como “las discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores, los cuales típicamente incluyen tensión personal, enemistad y hostilidad” (Jehn, 1994, p. 224; Jehn, 1995, p. 258).

Las hipótesis de que el conflicto relacional es perjudicial, independientemente de las circunstancias, ha recibido un amplio apoyo desde ambas perspectivas y en diversos contextos nacionales e internacionales (v. g., Benítez et al. 2008a; Boz et al., 2009; De Dreu y Weingart, 2003). Sin embargo, los resultados contradictorios sobre las consecuencias (positivas o negativas) del conflicto de tareas generaron un importante debate que se mantiene aún en la investigación actual. Ello dio lugar a que los estudios agrupados bajo la perspectiva *pesimista* ignoraran la distinción entre tipos de conflictos y se centraran en los efectos perjudiciales del conflicto relacional. Mientras que la perspectiva *optimista* abogara por la consideración del conflicto de tareas como un proceso necesario y beneficioso para los equipos de trabajo.

En el ámbito español, una revisión de las investigaciones sobre esta temática nos revela que sus autores se han apoyado en estas dos líneas tradicionales del conflicto, subrayándose que aunque ambas líneas de trabajo con frecuencia van separadas, en nuestro contexto cultural han caminado con notable interacción.

**La perspectiva pesimista del conflicto.** Desde esta perspectiva el conflicto es considerado una limitación para los equipos de trabajo y no entiende de diferencias en base a su naturaleza. El conflicto es abordado como un proceso dinámico que ocurre entre partes que sufren reacciones emocionales negativas al percibir discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos (Barki y Hartwick, 2004). Por lo tanto, desde esta corriente teórica el conflicto (laboral o personal) no se concibe en ausencia de emociones y reacciones negativas entre los miembros del equipo (Bodtker y Jameson, 2001).

En este sentido, diversos estudios han considerado el conflicto relacional como una de las fuentes de estrés más importantes del contexto laboral (Giebels y Janssen, 2005; Spector y Jex, 1998). La mera experiencia de discordia, discrepancia de intereses, percepciones, valores, o creencias, implica procesos emocionales y afectivos, que suscitan, probablemente, estados emocionales de enfado, disgusto, agresividad, resentimientos y reproches (Frone, 2000). Ante esta situación, se acrecientan los niveles de tensión y la ansiedad (Jehn y Mannix, 2001), se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y van Vianen, 2001). Por lo tanto, el conflicto al igual que cualquier otro estresor, demanda la generación de recursos para paliar la situación de discrepancia que se produce (Spector y Jex, 1998). Es decir, se precisa de una respuesta adaptativa ante la situación de conflicto. En este sentido, cuando los miembros de equipo divergen, y no cuentan con los recursos apropiados para hacer frente a estas demandas cognitivas, los conflictos comienzan a ser una importante fuente de estrés para el equipo de trabajo (Benítez, Medina y Munduate, en prensa-a, en prensa-b)

La consideración del conflicto como estresor laboral y sus repercusiones negativas para el bienestar, la productividad y la salud de los equipos, no ha pasado desapercibida por los investigadores españoles. En los últimos años, bajo una perspectiva *pesimista*, se ha experimentado un resurgir del interés del conflicto relacional generándose diversas investigaciones que nos aportan conocimientos sobre ciertos elementos contingentes, propuestos como factores preventivos de los efectos perjudiciales de este tipo de conflicto. Entre estos factores se subraya la importancia de: (a) el apoyo social del superior (Boz et al., 2009); (b) la adopción de medidas de conciliación de la vida laboral-familiar en el contexto del trabajo (Boz et al., 2009); (c) los estilos de gestión del

conflicto (Benítez et al., en prensa-a, en prensa-b); y (d) la mediación de terceras partes (Martínez-Pecino et al, 2008).

**El apoyo social del superior.** La figura del superior, y en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, ha sido destacado como fuente fundamental para disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional en las respuestas afectivas de los empleados (Thomas, Bliese y Jex, 2005). Los resultados de estos estudios se sustentan en las influencias que ejercen los líderes sobre las percepciones, las respuestas afectivas, y las conductas de sus miembros de equipo (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002; Schaubroeck, Lam, y Cha, 2007). Boz et al. (2009), han resaltado el papel del apoyo social del superior como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional. En concreto, los resultados de este trabajo revelaron que, en equipos donde sus miembros percibieron que el superior les apoyaba (emocional e instrumentalmente), la satisfacción laboral de los empleados no se vio perjudicada por este tipo de conflicto. Por el contrario, la satisfacción disminuyó cuando el conflicto relacional fue combinado con la falta de apoyo social del superior inmediato.

**Contexto laboral de conciliación vida laboral-personal-familiar.** Los cambios sociales y políticos en el ámbito empresarial, entre los que se destaca la incorporación de la mujer al mundo laboral, han propiciado el incremento de los conflictos familia-trabajo en los últimos 20 años (Siegel, Post, Brockner, Fishman y Garden, 2005). Ante esta situación la investigación actual ha reconocido el crítico rol de la organización para la creación de un contexto laboral flexible y adaptado a las necesidades familiares que fomente el equilibrio entre familia-trabajo (Andrade-Boz, Martínez, Munduate, 2007; Greenhaus y Powell, 2006), considerándose como un recurso paliativo de los efectos negativos del estrés (Frone, 2002) y un factor relevante en la disminución de los efectos negativos del conflicto (Rotondo y Kincaid, 2008). El estudio de Boz et al. (2009) respalda las relaciones propuestas, dado que estas autoras observaron que la relación entre el conflicto relacional y la satisfacción laboral estaba modulada por la percepción de un contexto laboral facilitador de la conciliación familia-trabajo. Es decir, cuando los empleados percibieron que su organización les ofrecía los recursos personales, instrumentales y afectivos para conciliar sus facetas familiares y laborales, la satisfacción laboral no se vio perjudicada por las discrepancias que surgían entre los miembros de los equipos sobre aspectos personales.

**Estilos de gestión del conflicto.** Desde la perspectiva del estrés y la salud individual, se ha demostrado que la forma de gestionar los conflictos puede ser una manera de paliar los efectos negativos del estresor (De Dreu, van Dierendonck y Dijkstra, 2004). Así, diversos estudios muestran que las consecuencias de los conflictos dependen de cómo las partes enfrentadas resuelvan las disputas (Tjosvold, 2008). En nuestro contexto, dos estudios recientes (Benítez et al., en prensa-a, en prensa-b) han demostrado la importancia de considerar los estilos de gestión del conflicto (integración, compromiso, evitación, servilismo y dominación) para determinar las consecuencias del conflicto relacional. En el primer estudio, por un lado, se puso de manifiesto el papel perjudicial del conflicto de relaciones para la creación de un *clima de servicio* en los equipos de trabajo. Es decir, para el fomento de un clima de equipo donde sus miembros tuvieran una visión compartida sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensadas, apoyadas y esperadas por la organización con respecto a la calidad de servicio ofrecida al cliente. Y por otro, se demostró el papel modulador de la integración en dicha relación. Ante un conflicto relacional, un elevado empleo del estilo de integración en los equipos no llevó a una disminución del clima de servicio, mostrándose que era la integración y no la evitación el estilo de gestión más eficaz para aminorar los efectos negativos del conflicto relacional.

En el segundo estudio de Benítez et al. (en prensa-b), se exploró el rol modulador de los estilos de gestión en la relación entre el conflicto relacional y el agotamiento emocional. Tomando como nivel de análisis el equipo de trabajo, los hallazgos confirmaron, por un lado, el efecto negativo del conflicto relacional sobre el agotamiento emocional, en este caso grupal. Y por otro, acorde a los resultados de Gross y Guerrero (2000), se demostró el papel efectivo de la integración para paliar los efectos negativos de este tipo de conflicto. Parece ser que los comportamientos de búsqueda de soluciones que benefician a los intereses de todos los miembros del equipo, tiende a fomentar un ambiente positivo de trabajo en el que se valora la ayuda mutua, la escucha empática y la aceptación de puntos de vista contrapuestos, reduciéndose el agotamiento emocional (Gross y Guerrero, 2000). De la misma manera, se mostró el rol modulador del estilo de evitación, apoyándose de forma empírica lo defendido por De Dreu y van Vianen (2001) y lo sustentado por Zapf y Gross (2001). Efectivamente, estos autores argumentan que la evitación puede ser

considerada como el estilo de gestión más exitoso ante conflictos relacionales, especialmente cuando la intensidad del conflicto es elevada. Mientras que la integración y la evitación parecen ejercer un efecto positivo, los resultados mostraron que el uso del compromiso en los equipos es inefectivo y perjudicial ante conflictos personales. El compromiso requiere de grandes esfuerzos para solucionar las discrepancias, supone el rechazo de unos intereses a cambio de la aceptación de otros, e implica la búsqueda de soluciones rápidas, impidiendo la formulación de soluciones integrativas e incrementando los niveles de agotamiento emocional en los equipos de trabajo (Gross y Guerrero, 2000). Estos resultados apoyan la dificultad de los estilos puramente negociadores, de *toma y daca*, como el compromiso, para la negociación de asuntos vinculados con las relaciones personales, resultando efectivos los estilos integradores, los cuales buscan nuevos puntos de encuentro donde las partes puedan satisfacer sus intereses en la disputa.

**La mediación de terceras partes.** Entre los tipos de intervención con terceras partes, es la mediación la que ha sido objeto de mayor atención, como alternativa a los conflictos laborales (Munduate, Cisneros, Dorado y Medina, 1999; Serrano, 2003). En este sentido, en las organizaciones actuales se ha comenzado a utilizar la mediación como proceso efectivo de resolución de conflictos (Martínez-Pecino et al., 2008; Serrano, 2008), y se ha demostrado la necesidad de formar mediadores eficaces en la resolución de conflictos, tanto laborales como familiares (Serrano, Lopes, Rodríguez, y Mirón, 2006). La mediación permite que las partes en conflicto gocen de cierto grado de libertad y puedan cooperar entre ellas. Sus resultados se traducen en una percepción más equitativa de los resultados, mayor compromiso con los mismos y más satisfacción para las partes implicadas (Munduate et al., 1999) y, ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual, resultando una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones creadas en los equipos de trabajo (Munduate, 2008).

**La perspectiva optimista del conflicto.** Bajo esta perspectiva, se argumenta que el conflicto *per se* no tiene por qué tener consecuencias negativas, destacándose los efectos beneficiosos del conflicto de tareas (Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Por lo tanto, esta corriente aboga por la consideración del conflicto de tareas como fuente generadora de nuevos conocimientos, señalando la importancia de conocer cuáles son los factores

contingentes que promueven sus efectos beneficiosos y, bajo qué condiciones sus consecuencias resultan perjudiciales.

El trabajo realizado en el ámbito español, bajo esta perspectiva, sostiene que los resultados negativos del conflicto de tareas pueden ser explicados básicamente por tres motivos: (a) por la alta correlación existente entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Benítez, Guerra, Medina, y Munduate, 2008b; Gamero, González-Romá y Peiró, 2008); (b) por no tomar en consideración las condiciones contextuales donde el conflicto de tareas surge y se desarrolla (Guerra et al., 2005; Lira, Ripoll, Peiró y González, 2007; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2003a); y (c) por una aproximación inapropiada al estudio de la gestión de este tipo de conflictos (Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo y Munduate, 2003b; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999). Analizamos brevemente estos tres motivos.

**Conflicto de tareas y conflicto de relaciones.** El meta-análisis de Dreu y Weingart (2003) y el estudio de Simons y Peterson (2001) ponen de manifiesto la asociación positiva entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones, oscilando la fuerza de dicha correlación en un rango comprendido entre .34 y .88. Estos resultados sugieren que la relación entre ambos tipos de conflicto podría depender de las condiciones en las que éstos surjan y se desarrollen. Esto es, podría haber variables contingentes que expliquen tal variabilidad. De este modo, recientes estudios han mostrado cómo ciertos factores grupales modulan la relación entre ambos tipos de discrepancias en los equipos de trabajo, tales como el apoyo social del superior (Benítez et al., 2008b), la interacción social y la confianza entre los miembros de equipo (Gamero et al., 2008; Peterson y Behfar, 2003), y las habilidades grupales para gestionar las emociones (Yang y Mossholder, 2004), entre otras. Destacamos el estudio de Gamero et al. (2008) en el que, además de demostrarse el rol modulador de la interacción social en la relación entre ambos tipos de conflicto, se observó el rol mediador del conflicto de relaciones en la dinámica de la relación entre el conflicto de tareas y el clima afectivo. Ello implica que, los efectos perjudiciales del conflicto de tareas sobre las respuestas afectivas de los empleados sólo se produjeron cuando los equipos, además de percibir un conflicto de tareas, también experimentaron un conflicto relacional. Estos resultados son consistentes con el estudio de Medina et al. (2005), en el

que se contrastó el rol mediador o modulador del conflicto de relaciones en la asociación entre el conflicto de tareas y las variables afectivas de satisfacción laboral, bienestar e intención de abandono del trabajo. En una muestra de 169 empleados de organizaciones de servicios, estos autores observaron que, además del efecto mediador del conflicto relacional, resultaba relevante considerar los niveles de intensidad de ambos tipos de conflictos para determinar las consecuencias positivas o negativas del conflicto de tareas. De esta manera se mostró que el conflicto de tareas tenía un efecto disfuncional para las variables afectivas, sólo cuando ambos tipos de conflictos presentaban niveles altos de intensidad.

**El clima grupal y la cultura organizacional.** Una de las razones por las que los equipos pueden trabajar con efectividad, de forma conjunta, es porque éstos crean un clima grupal positivo, basado en las relaciones personales que se establecen entre ellos, y en determinadas normas y principios compartidos por todos (Zander, 1993). En este sentido, algunos autores sugieren que los equipos de trabajo pueden beneficiarse del conflicto de tareas cuando cultivan un ambiente que sea tolerante a los diferentes puntos de vista; donde los desacuerdos sobre las formas de realizar sus funciones son consideradas por los trabajadores como una forma de mejorar su productividad, y de alcanzar los objetivos que el equipo se plantee (Jehn, 1995; Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001). En base a dichas consideraciones, Medina et al., (2003a; 2004) y Guerra et al., (2005) hallaron que el conflicto de tareas resultaba efectivo para la satisfacción y el bienestar de los empleados, en la medida en que, tanto en los equipos como en las organizaciones se fomentaba una cultura de metas. Es decir, cuando las actividades y comunicaciones estaban orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado, los conflictos sobre asuntos laborales resultaron beneficiosos para los equipos de trabajo.

**La potencia grupal.** Otro de los procesos motivacionales y afectivos contingentes a destacar en los equipos de trabajo, es la potencia grupal. Gil et al. (2008) indican que cuando los miembros de un equipo tienen una creencia compartida de su eficacia grupal, estarán dispuestos a esforzarse por trabajar duro y alcanzar su meta

común, en lugar de orientarse a metas personales. El estudio de Lira et al., (2007) respalda dicha consideración. Estos autores mostraron, en uno estudio longitudinal, el rol modulador de la potencia grupal en la relación entre el conflicto de tareas y la efectividad grupal. Los equipos que trabajaron en diferentes condiciones experimentales, en base al medio de comunicación empleado (medio tradicional cara a cara vs. comunicación mediada por ordenador), mostraron que, independientemente de la virtualidad de la relación, cuando en éstos se percibían niveles altos de potencia grupal, los equipos pudieron beneficiarse de los efectos positivos del conflicto de tareas. Por el contrario, este tipo de conflicto resultó perjudicial en los equipos que tenían una baja creencia de eficacia grupal.

**La virtualidad del contexto.** En el estudio anterior no se apreció el rol modulador de la virtualidad. Sin embargo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales para realizar ciertas tareas altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo, de manera que la comunicación es menos eficiente y la aparición de conflictos es más frecuente. Apoyando dicha consideración, el estudio elaborado por Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza, y Ripoll (2009), constató el rol modulador de la virtualidad. Mediante un diseño longitudinal, se observó que después de un periodo de trabajo en equipo, los conflictos perjudicaron en mayor grado el rendimiento grupal cuando sus miembros utilizaron medios virtuales de comunicación (videoconferencia y comunicación mediante ordenador), en comparación con aquellos que se comunicaron de forma tradicional (cara a cara).

**Los estilos de gestión del conflicto.** El estudio de Chen, Liu, y Tjosvold (2005) puso de manifiesto la importancia y eficacia de una aproximación cooperativa a la gestión del conflicto. En una aproximación cooperativa se busca la consecución de objetivos comunes y la orientación hacia el beneficio mutuo, de manera que las partes en conflicto se esfuerzan por entender las opiniones de los otros y por elaborar soluciones que incorporen diversos puntos de vista. Por el contrario, el uso de estrategias competitivas implica la percepción del conflicto como una situación donde se pierde o se gana, y se tiende al uso de conductas de presión e intimidación para conseguir los intereses propios. En la misma línea, se ha considerado la integración o solución de problemas como la forma más efectiva ante conflictos sobre aspectos relacionados con el trabajo (van de Vliert,

Euwema y Huismaus, 1995). Una característica de estos estudios sobre la gestión del conflicto, ha sido su tendencia a analizar los estilos por separado, adoptando una perspectiva analítica, en la que se comparan los diversos estilos entre sí, como si fuesen independientes. Sin embargo, tal como indicaron Munduate et al. (1999), el conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, durante el cual, las partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo. Así, se mostró que no es la integración por sí misma la conducta más efectiva, sino que es la combinación de diversos estilos lo que conlleva a la obtención de los mejores resultados (Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999). En esta misma línea, Medina et al. (2003b) analizaron la efectividad de la combinación de determinadas conductas de gestión del conflicto profundizando en el estudio de cómo estas combinaciones de conductas se sucedían durante el proceso de interacción. En concreto, se analizaron las conductas emitidas por las partes en conflicto en una situación de escalamiento, así como su articulación con la efectividad de los negociadores. Los resultados mostraron que la efectividad de los estilos de gestión depende, tanto del momento del escalamiento del conflicto, como de la reciprocidad de la otra parte con respecto a la conducta emitida. Sin embargo, ante conflictos escalados, tanto las conductas de solución de problemas, como las conductas de acomodación, tuvieron una gran ventaja con respecto a otras conductas de gestión: eran capaces de reducir la intensidad del conflicto, y por consiguiente, el escalamiento del mismo. En definitiva, el presente estudio puso de manifiesto que los negociadores efectivos deben tener en consideración, al realizar sus propuestas, el interés de la otra parte, a pesar de que la respuesta del adversario vaya orientada a la consecución de sus intereses personales.

#### ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL ANTE EL FENÓMENO DEL CONFLICTO

La demanda gradual, en el ámbito empresarial, de formar a trabajadores y líderes de equipos en estrategias de resolución de conflictos eficaces (Nussbaum, 2009), exige de la concienciación de la sociedad y de los futuros profesionales sobre la importancia de este fenómeno y las consecuencias de una gestión deficiente del mismo. Para ello, y acorde a las recomendaciones formativas del Espacio Europeo de Educación Superior, se precisa partir desde los primeros escalones de la forma-

ción universitaria, con la presentación de manuales científicos, a la vez que aplicados-, que expliciten los contenidos básicos de este fenómeno, para su entendimiento y manejo, de manera que se procure el buen funcionamiento del trabajo en equipo. Destacamos en esta línea los trabajos realizados por el Equipo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos (INDRHO) (<http://grupo.us.es/grupoindrho/>), tales como el manual Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación, coordinado por los profesores Munduate y Medina, y reeditado en tres ediciones consecutivas (2005-2009). Este manual recoge las aportaciones de prestigiosos investigadores en el ámbito del conflicto, la negociación y la mediación, que han tratado de transferir sus conocimientos teóricos sobre el tema a los requerimientos que los potenciales profesionales precisarán en su ejercicio práctico.

Asimismo, resulta relevante considerar el impacto que, para la mejora y la innovación social, así como para el fomento de nuevos proyectos de investigación y desarrollo, ejercen los resultados de la investigación en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Ello precisa de la divulgación del conocimiento, no sólo en revistas y foros científicos, sino también en manuales divulgativos y medios de comunicación que satisfagan las necesidades sociales y políticas del momento que está viviendo el país o la región. A su vez, tal y como indican Salgado y Peiró (2008), "Una práctica profesional de calidad, rigurosa y eficaz ha de tener su fundamento en los conocimientos científicos" (p. 2), por lo que la colaboración fluida y permeable entre investigación –ejercicio profesional, resulta muy enriquecedora para el desarrollo social. Destacan en este sentido, los manuales prácticos e informes elaborados por el Equipo INDRHO, en colaboración con el Colegio Oficial de Psicología Occidental (COPAO) y diversas administraciones públicas, apoyando las actuaciones que el Colegio Oficial de Psicólogos viene promoviendo desde la década de los ochenta, para el desarrollo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y los Recursos Humanos. Estos manuales e informes detallan, desde el ámbito científico, pautas de intervención específica ante fenómenos tales como el conflicto, el acoso laboral en el trabajo y el burnout, como formas de prevención o paliativas de las consecuencias negativas de los mismos.

En esta misma línea, destacamos cómo la necesidad de una gestión eficaz del conflicto por parte de las organizaciones requiere la incorporación de modelos y técni-

cas de probada eficacia, a la propia dinámica de la gestión de organizaciones. Un buen ejemplo de ello, es la colaboración entre el Equipo INDHRO y el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL) en el desarrollo de un modelo de mediación laboral, actualmente incorporado al Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). En esta colaboración científica-profesional, la práctica de la mediación laboral se presenta como una herramienta preventiva que ayuda a mantener las relaciones entre las partes que interactúan diariamente en el entorno laboral (Martínez-Pecino et al., 2008).

### CONCLUSIONES Y RETOS FUTUROS EN EL ESTUDIO DEL CONFLICTO

El propósito del presente trabajo ha sido sintetizar e integrar algunos de los resultados obtenidos en España sobre el conflicto y su gestión en los equipos de trabajo.

Para ello hemos partido de los modelos teóricos y explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo desarrollados por Gil y colaboradores (2008) y por González-Romá (2008). De esta manera, se ha considerado el conflicto como un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados de los equipos y, se ha identificado la noción de diversidad - tanto de aspectos superficiales o visibles como profundos e invisibles -, como relevante antecedente de este proceso grupal. A su vez, se ha insistido en la adopción de una perspectiva más compleja para determinar las consecuencias (positivas o negativas) de la homogeneidad vs. heterogeneidad en la dinámica de los equipos de trabajo.

Atendiendo a las sugerencias de relevantes investigadores sobre la importancia de considerar la dimensionalidad del conflicto, se ha hecho uso de la clasificación tradicionalmente aceptada, en la que se distingue entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Jehn, 1995; 1997). Asimismo, se ha adoptado una perspectiva contingente para describir cuáles son los factores que los estudios españoles consideran facilitadores o inhibidores de las consecuencias negativas del conflicto relacional y de las consecuencias positivas del conflicto de tareas (Ver Figura 1)

En cuanto al conflicto relacional, se ha constatado su consideración como fuente estresante en los equipos de trabajo, y se han identificado diversos factores como inhibidores de las consecuencias negativas de este tipo de conflictos sobre el bienestar y la efectividad de los equi-

pos de trabajo: el apoyo social del superior, el contexto laboral de conciliación vida laboral-personal-familiar, los estilos de gestión del conflicto (integración y evitación), y la mediación de terceras partes. Con respecto al conflicto de tareas, se ha determinado la importancia de la capacidad de los miembros de los equipos de distinguir entre el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas para poder beneficiarse de sus efectos y, la influencia que ejercen ciertas variables grupales, tales como la confianza y la interacción social, como facilitadores de dicho proceso. Además, se ha considerado el conflicto de tareas como un proceso inevitable pero, en ocasiones, saludable para la vida de los equipos. El fomento de una cultura organizacional enfocada hacia metas o hacia la consecución de objetivos grupales, la creencia compartida de los equipos sobre su eficacia (potencia grupal) y, la adopción de la combinación de estilos de gestión enfocados hacia los intereses del otro pero atendiendo al estado del proceso de la interacción, y acorde a las respuestas de la otra parte, ayudarán a que los equipos de trabajo, no sólo eviten los posibles efectos perjudiciales del conflicto de tarea, sino que también puedan beneficiarse de sus efectos funcionales.

Tal como queda reflejado en este artículo, el estudio del conflicto en los equipos de trabajo está mostrando ser una línea de investigación prioritaria en nuestro contexto cultural. Sin embargo, la investigación de expertos de otros contextos culturales nos plantea nuevos retos que deben abordarse, a su vez, en el ámbito nacional. En este sentido, son necesarios estudios longitudinales que cubran ampliamente el proceso del conflicto, analizando cómo surgen y se desarrollan las discrepancias, tanto laborales como personales, en el seno de los equipos y, cómo se van adoptando diferentes estrategias de gestión, en función del proceso evolutivo de los mismos (De Dreu y Gelfand, 2008). Asimismo, el futuro de la investigación sobre el conflicto precisa de la adopción de una perspectiva multinivel que permita plantear modelos transnivel con el objetivo de examinar la influencia de un nivel más alto (v. g., nivel de unidad de trabajo) sobre variables de nivel más bajo (v. g., nivel individual). Un pionero en esta línea de trabajo, ha sido el estudio realizado por Aritzeta y Balluerka (2006), en el que se adopta una perspectiva longitudinal y multinivel para analizar la influencia de cuatro patrones culturales, individualismo-colectivismo y vertical-horizontal, en la utilización de los estilos de gestión cooperativos frente a los competitivos. De la misma manera, considerando que los equipos

trabajan en un contexto más amplio (la organización), será necesario utilizar diseños de investigación multinivel que nos permitan determinar qué factores de la organización inhiben o facilitan los efectos negativos del conflicto, tanto en el bienestar y rendimiento individual como en los resultados grupales.

Finalmente, hemos de indicar que la mayoría de los estudios españoles se han basado en la concepción bidimensional del conflicto, con un componente cognitivo, funcional o de tareas; y un componente afectivo, disfuncional o relacional. Sin embargo, la investigación internacional ha identificado una tercera dimensión denominada conflicto de proceso. Este tipo de conflicto surge cuando las discrepancias están motivadas por distintas opiniones que los miembros del equipo tienen sobre cómo realizar la tarea encomendada (v. g., el reparto de responsabilidades sobre quién va a realizar cada parte de la tarea) (Jehn, 1997), siendo muy frecuente su aparición en los equipos multidisciplinares actuales. Ante esta realidad, se precisan estudios que delimiten las consecuencias de esta tercera dimensión del conflicto, tanto para el individuo, el grupo y/o la organización (Jehn y Berdersky, 2003; Martínez-Moreno et al., 2009). Este concepto más integral del conflicto y su consideración como un proceso interactivo, cíclico, y no lineal, junto a una aproximación multinivel que vaya más allá del mero análisis individual del fenómeno, es lo que se constituye actualmente como guía para el desarrollo de esta línea de investigación en diversos contextos culturales.

## REFERENCIAS

- Andrade-Boz, M., Martínez, I. y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las pymes de la provincia de Sevilla: Perspectiva empresarial y familiar*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla: Consejería de Empleo.
- Arciniega, L. M, Woehr, D. J y Poling, T. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40, 523-538
- Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18, 757-765.
- Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Benítez, M., Guerra, J. M, Medina, F. J., Martínez, I, y Munduate, L. (2008a). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psicologica*, 47, 29-42.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F.J. y Munduate, L. (2008b, Julio). *The importance of supervisor support to buffer the link between task conflict and relationship conflict: a longitudinal study*. Paper presentado en el 21st. Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM). En Chicago, E.E.U.U. Abstract extraído de <http://ssrn.com/abstract=1298615>
- Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (en prensa-a). La gestión del conflicto relacional en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*.
- Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (en prensa-b). Managing relationship conflict and emotional exhaustion at work in service organizations. En *ENOP Book*.
- Bodtker, A. M., y Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259-75.
- Boz, M., Martínez, I., y Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.
- Chen, G. Q., Liu, C. H., y Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277-300.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.
- De Dreu, C.K.W., y Gelfand, M. J. (2008, Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 1 – 484). New York: Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In Cooper, C. L. and Robertson I. T. (Eds), *International Review of industrial and organizational psychology*, Vol. 11, (p.p. 369-411). Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C. K.W., van Dierendonck, D., y Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1-18.
- De Dreu, C. K. W., y van Vianen, A. E. M. (2001). Ma-

- naging relationship conflict. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model young worker. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Frone, M. R. (2002). Work-family balance. En Quick, J. C. y Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 157-176.
- Giebels, E. y Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 137-155.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 32-40.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Greenhaus, J. H. y Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work and family enrichment. *Academy of Management Journal*, 31, 72-92.
- Gross, M. y Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200-227.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 50, 256-283.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizations groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-55.
- Jehn, K. A. y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- 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., Northcraft, 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.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J. M., y González, P. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: a longitudinal study. *Computers in Human Behaviour*, 23 (6), 2888-2903
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. y Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-783.
- Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. A., y Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.
- Mañas, M. A., y Díaz-Fúnez, P. A. (2009). El conflicto, una oportunidad de mejora del rendimiento en los grupos de trabajo. En Boada i Grau, J. (Eds.), *Solución de conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Martínez-Moreno, E. González-Navarro, P. y Orengo, V. (2005). El conflicto intragrupal en distintos contextos de comunicación. Un estudio longitudinal. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 15 (3), 116-127.

- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A., y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance: the moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 251-268.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L. y Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29, 41-48.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M. (2003a). Una perspectiva contingente en el estudio de la efectividad de los tipos de conflicto organizacional. El rol moderador del clima de los equipos de trabajo. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 341-346.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Cisneros, I., Arévalo, A. y Munduate, L. (2003b). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15, 12-18.
- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Munduate, L. (2008). Mediating in teams: Opportunities and challenges. *International Journal of Psychology*, 43 (3-4), 186-186.
- Munduate, L. Cisneros, I. Dorado M. A. y Medina, F. J. (1999). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores interpersonales y culturales. *Papeles del Psicólogo*, 72, 16-24.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2004, 2ª edn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L. y Medina, F. J. (2009, 3ª edición). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide. ISBN 84-368-1924-.1
- Nussbaum, B. (2009). *Integrating conflict situations, personal characteristics, and behavior in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22, 137-142.
- Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3, 176-186.
- Peterson, R. S. y Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18.
- Rotondo, D. M. y Kincaid, J. F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across, the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 484-506.
- Salgado, J. F. y Peiro, J. M. (2008). Psicología del Trabajo, la Organizaciones y los Recursos Humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 2-5.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Serrano, G. (2003). *Nuevos desarrollos en la psicología de la mediación*. Congreso de Mediación Familiar. Valladolid. Junio
- Serrano, G. (2008). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de Psicología*, 92, 51-63.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D. y Mirón, L. (2006). Características de los medidores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.
- Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y. y Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-24.
- 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, 102-111.
- 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.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas J. L., Bliese, P. D. Jex, S. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28
- Turner, M. E. y Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Ursiny, T, y Bolz, D (2007). *The top performer's guide to conflict*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Valenti, M. A., y Rockett, T. (2008). The effects of demographic differences on forming intragroup relationships. *Small Group Research*, 39, 179-202.
- van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- van Knippenberg, D., y Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- West, M. A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: Organizational Psychology (pp. 270-288). Londres: Sage.
- Yang, J., y Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.
- Zander, A. (1993). *Making groups effective* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zapf, D., y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.