

Conflictos relacionales y de tarea: su incidencia y gestión en la empresa.

Bernardo Sánchez García

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA. COLOMBIA.

Los conflictos son inherentes al desarrollo de la vida de hombres y mujeres y, por extensión, a la existencia de las empresas. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en las organizaciones, no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo (Lucas Marín, 1999). El conflicto en las empresas ha sido el foco de numerosos estudios empíricos y ha asumido funciones de importancia en las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional (Pondy, 1967).

En el ámbito de la empresa, y reconociendo la complejidad que le es inherente, consideramos el conflicto como la tensión o diferencia que genera perturbación cognitiva o emocional, afectando la dinámica de los distintos proyectos que en ella se desarrollan. Tensión, en cuanto a la presencia y sometimiento a la atracción de fuerzas opuestas; y diferencia, porque indica variedad, diversidad, heterogeneidad. Pero igualmente discrepancia entre parecidos o semejantes, manifestando oposición, disensión o controversia; y perturbación, como alteración o trastorno al orden, inercia o dinámica organizacionales. En la empresa, dentro del macroproyecto que configuran la misión y visión corporativas, hay múltiples proyectos de las distintas dependencias, grupos de interés e incluso individuos que, conjuntados, permiten alcanzar el logro de las metas empresariales. La interacción entre ellos y las posibles modificaciones que surjan de ella, contribuirán positiva o negativamente generando perturbación en el macroproyecto organizacional.

El conflicto como generador de tensión, implícitamente tiene una función mediadora entre esas fuerzas opuestas que lo constituyen, y al ser fuente de diferencias, lleva en su esencia tanto la vitalidad como la posibilidad de "partir la diferencia" que no es otra cosa que acercarse a mediar entre posiciones extremas diferentes. El conflicto media entre las violencias y las paces fungiendo a menudo como una fuerza constructiva.

Los conflictos relacionales y de tareas hacen parte del día a día de las empresas. Los primeros, por estar vinculados con la interacción cotidiana de los miembros de la organización y sus diferencias por gustos, preferencias, sentimientos, valores e identidad (tan frecuentes hoy por la interculturalidad y pluralidad); y los segundos, por su asociación natural con la dinámica organizacional, los desacuerdos sobre aspectos concretos del contenido del trabajo o la forma de hacerlo, así como por la consecución de las metas y la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad laboral. Unos y otros inciden de distinta forma en el desarrollo de la empresa y la interacción de sus trabajadores.

Nuestra investigación, se enmarca en el campo transdisciplinar de la paz y el enfoque interaccionista del conflicto organizacional, y se exponen de manera sintética el marco conceptual desde el que se abordan este tipo de conflictos²⁶

.....

26 Un reporte completo de investigación realizada en un grupo de empresas del sector formal de la economía de Cúcuta, Colombia, se puede consultar en internet en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/4937/1/18683009.pdf> (Consultado el 28 de octubre de 2013)

1 La investigación de los conflictos en las empresas

Recogiendo algunos momentos importantes de la investigación del conflicto en las organizaciones, es necesario resaltar la obra de Mary Parker Follett quien en 1926 publicó su trabajo, editado posteriormente por Urwick y Metcalf (1940), en el cual planteó tres estilos principales de hacer frente a los conflictos en la empresa: la dominación, el compromiso y la integración; además de la prevención y la represión.

Guetzkow y Gyr (1954) propusieron dos dimensiones de los conflictos: una constituida por los desacuerdos relativos a las cuestiones de la tarea y otra consistente en los aspectos emocionales o problemas interpersonales que conducen a conflictos. Estas dos dimensiones, han generado múltiples etiquetas utilizadas por distintos autores. En 1964, Blake y Mouton (1964) presentaron un esquema para clasificar los modos de manejo de conflictos interpersonales: evasivo, impositivo, complaciente, cesión y colaboración. Estos modos de gestión, fueron agrupados por los autores en dos ejes, de acuerdo a las actitudes asumidas por el gerente: preocupación por la producción y preocupación por las personas.

Pondy (1967) a su vez hace dos contribuciones importantes. En primera instancia, describe las fases o episodios del conflicto y en segundo lugar, desarrolla una teoría general de la organización del conflicto. Identifica tres tipos de conflictos que se dan entre las subunidades de las organizaciones formales: 1) de negociación entre los intereses de grupos que se relacionan en la organización, 2) burocrático, en la relación que entablan superiores y subordinados y 3) de sistemas, dirigido a las relaciones bilaterales que se mantienen entre las partes en las relaciones laborales. En cada caso, el conflicto es tratado como una serie de episodios y cada episodio incluye a su vez las fases de latencia, sensación, percepción, manifestación y secuela.

Por su parte, Thomas y Kilmann (1977), desarrollan y validan el instrumento *Management of Differences Exercise (MODE)* que mide los cinco estilos de manejo del conflicto: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación. Rahim (1983), apoyándose en Blake y Mouton y en los aportes de Thomas, desarrolla una conceptualización similar para diferenciar los estilos de gestión de conflictos en dos dimensiones básicas: la preocupación por sí mismo y la preocupación por los demás.

La combinación de estas dos dimensiones, con los cinco estilos de manejo, fueron la base a partir de la cual se desarrolló

como un instrumento de medida el Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), que utilizamos en esta investigación, y que incluye formatos para evaluar conflictos con los jefes, los subordinados y entre pares.

Wall y Nolan (1986) parten de la premisa de que el conflicto puede mejorar la calidad de la decisión del grupo y para ello examinan la relación con el tipo de conflicto, su forma de gestión y la percepción de inequidad. Putnam y Folger (1988) estudian la importancia de las comunicaciones en los conflictos interpersonales, entre grupos y entre organizaciones. En el estudio de Jehn, Chadwick y Thatcher (1997) se analiza el valor de la congruencia y de la diferencia demográfica entre los miembros del grupo, como factores que influyen en diversos tipos de conflictos dentro de los grupos de trabajo. Al analizar si resultaba beneficioso para los miembros ser diferentes o iguales y llegar a acuerdos o desacuerdos, y de qué manera se veía afectada la productividad del grupo de trabajo por estos factores; se encontró que las diferencias demográficas individuales visibles tales como edad, sexo o raza, aumentaban el conflicto relacional; mientras que las diferencias de información demográfica como educación, experiencia laboral, organización y tenencia de la tierra, aumentaban el conflicto de tarea. Alper, Tjosvold y Law (2000) apoyan el modelo cooperativo en lugar de la aproximación competitiva a los conflictos, que ha llevado a los administradores a considerar la eficacia que tienen los conflictos para impulsar un desempeño más eficaz.

En otro estudio, Medina, Dorado, De Cisneros, Arévalo y Munduate (2003), analizan las conductas que siguen los negociadores para gestionar el conflicto cuando éste va en escalada, y la efectividad diádica que tienen las respuestas complementarias que asume el negociador para enfrentar las conductas que lo hacen crecer.

No obstante, la abundancia de trabajos empíricos sobre los conflictos en los grupos y equipos empresariales, muestran entre sí una serie de contradicciones. De algunas investigaciones se concluye que el conflicto está directamente vinculado con la disminución del rendimiento y la insatisfacción de los miembros de la empresa (Wall y Nolan, 1986) y que su ausencia estaría relacionada con el incremento de la productividad y la satisfacción de los miembros del equipo (Schwenk y Cosier, 1993). Por su parte, Roloff (1987) y Eisenhardt y Schoonhover (1990) estudiaron la incidencia del conflicto sobre la comunicación, la diversidad y los procesos de interacción, llegando a la conclusión que el conflicto puede ser tanto beneficioso como perjudicial. En la actualidad, no hay acuerdo sobre si el conflicto es perjudicial o benéfico para las empresas. En la última década del

siglo XX algunos autores como Tjosvold (1991), Van de Vliert y de Dreu (1994) afirmaban que los conflictos pueden ser beneficiosos para las empresas, y su discurso se refería más a la gestión de los conflictos. Por esta razón, no se trata de evitar los conflictos, sino de gestionarlos, de darles un uso constructivo orientado al desarrollo de la propia empresa. Es entonces en este marco que encaja nuestra investigación. Siendo así, el esfuerzo gerencial no tiene por qué estar dirigido a la desaparición de los conflictos, sino al aprovechamiento de los que podrían contribuir positivamente a las metas organizacionales.

2 Los conflictos en las empresas

La empresa se entiende como una instancia mediadora, que se ha constituido en potente factor de desarrollo humano al contribuir a la satisfacción de las necesidades, abrir camino al desarrollo y aportar a la consecución del progreso; influyendo en sus miembros al interior, en su entorno y en la sociedad en general. La entrega del Premio Nobel de Economía a Oliver E. Williamson en 2009, por su análisis sobre el papel de las empresas como estructuras de gobierno alternativas y sus límites, desarrollando una teoría en que las empresas funcionan como estructuras para gestionar conflictos, es un indicador del papel transcendental que juega la empresa como mediación para la satisfacción de las necesidades y la promoción del bienestar humano, contribuyendo así a hacer operativa sus aportaciones a la paz social. En las empresas, el conflicto está omnipresente y su manejo positivo es el corazón de las tareas de gestión. Por ello, cada día, los administradores están llamados a atender las diferencias en las prioridades y preferencias que se dan en los grupos de trabajo y usar los conflictos de manera que salga beneficiada la organización (Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000).

Las organizaciones propiamente empresariales, son espacios de amistad y hostilidad, acuerdos y desacuerdos entre jefes y trabajadores, entre trabajadores de las mismas o distintas dependencias y entre jefes de diversos departamentos. El propio hecho de que las empresas estén conformadas por seres humanos que interactúan entre sí, constituye una condición para desatar conflictos. Independientemente de la expresión que asuman, o la manera como se presenten, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses, en la que por lo menos una de las partes experimenta frustración ante el impedimento o perturbación causada por la otra parte. Dicha frustración puede conducir a la hostilidad y la agresión o

al desarrollo de esfuerzos creativos para superar los problemas existentes. De alguna manera, los conflictos son la manifestación de la individualidad de los seres humanos, y en la empresa, resultan ser la expresión de los distintos puntos de vista, sentimientos u opiniones de sus integrantes en cuanto a los valores, la identidad, el desarrollo del trabajo, los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos.

2.1

Tipos de Conflictos

Los conflictos pueden clasificarse de múltiples formas. Distintos autores han expuesto sus correspondientes clasificaciones. Guetzkow y Gyr (1954), así como Wall y Nolan (1986), distinguen entre conflictos basados en la substancia de las tareas que el grupo está realizando y conflictos cimentados en las relaciones interpersonales. Robbins (1978) afirma que los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales. Priem y Price (1991) se dedican a caracterizar conflictos de tipo cognitivo y de índole socio-emocional. Amason y Schweiger (1994) los clasifica en cognitivos, considerándolos funcionales, y afectivos, con tendencia a la disfuncionalidad. Rahim (2002) los divide en conflictos afectivos y conflictos substantivos (cuando dos o más miembros de la organización entran en desacuerdo por aspectos relacionados con su tarea). En general, podemos decir que el planteamiento de estos investigadores es la existencia de dos tipos de conflictos en la empresa: uno más orientado a la tarea y otro orientado a las relaciones personales. Para efecto de nuestra investigación nos decantamos por la denominación de "conflicto relacional" y "conflicto de tarea" definiéndolos de la siguiente manera:

Conflictos relacionales. Incompatibilidades personales entre los miembros del grupo; existe tensión, animosidad y enojo entre ellos y hay conciencia de las incompatibilidades que se dan al no compartir creencias y valores percibidos como antagónicos.

Conflictos de tareas. Conciencia en las partes involucradas sobre la existencia de desacuerdos respecto de las tareas que se realizan, en razón de puntos de vista, ideas y opiniones diferentes.

2.2

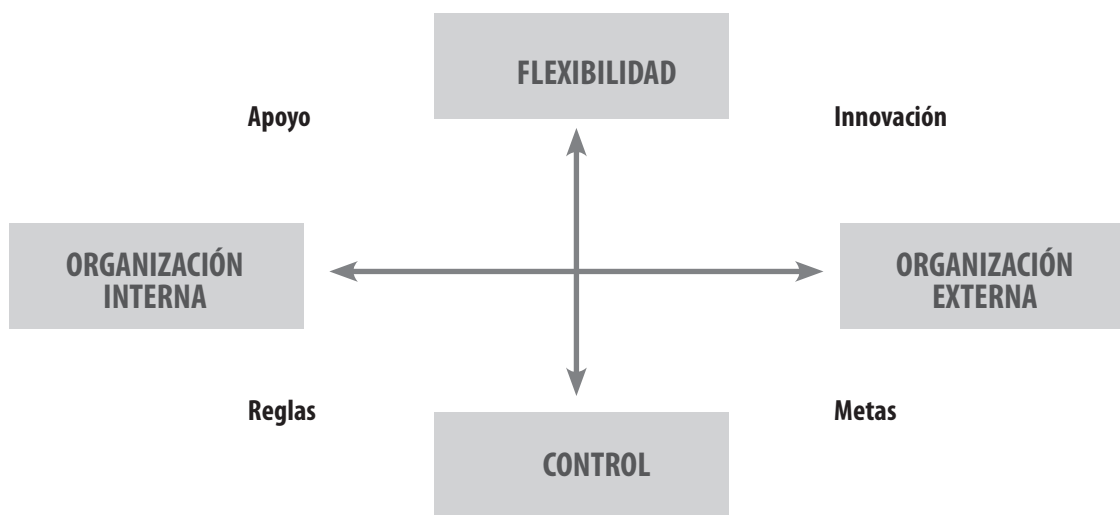
Clima organizacional

El clima organizacional se concibe como la percepción individual del ambiente de trabajo y el significado que los individuos le atribuyen al mismo. Dado que se trata de una variable individual se le denomina "clima psicológico" (James y Jones,

1974) y se entiende como la suma o agregación de las percepciones individuales de los trabajadores en la empresa o la percepción compartida por los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo (Klein y Kozlowski, 2000). De acuerdo con Mañas, González y Peiró (1999), se trata de una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo, ya que éste se forma a partir de procesos de interacción social y adicionalmente, influye en el estado motivacional de las personas (Chiavenato, 2001).

En nuestra investigación, el marco teórico que sirve para

fundamentar el clima del equipo de trabajo se basó en la *Aproximación de Valores en Competencia* de Quinn (1988). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar las organizaciones y los modelos organizacionales: 1) flexibilidad versus control y 2) orientación interna versus orientación externa. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima organizacional (Gráfica 1) las cuales son: apoyo, innovación, orientación hacia reglas y orientación hacia metas. En nuestra investigación, dentro de esta última, se incluyeron los aspectos de productividad, al considerar que es una de las metas que persigue la empresa.



Gráfica 1
Aproximación de valores en competencia de Quinn

*fuelle: Medina, Mundauate, Martínez, Dorado y Mañas.
 Revisa de Psicología Social, 2004, Vol 19, no. 1*

2.3

Satisfacción y bienestar en el trabajo

La satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo o placentero, resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que una persona tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él (Locke, 1976). Las actitudes se refieren a afirmaciones de valor, que pueden ser favorables o desfavorables refiriéndose a los objetos, la gente o los acontecimientos, y sustancialmente expresan los sentimientos con respecto a algo. La expresión “me gusta mi empleo”, por ejemplo, hace referencia a la actitud hacia el trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo y pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Para Boada y Tous (1993), se trata de un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Analizada así, es uno de los ámbitos donde es posible evaluar la calidad de vida de los trabajadores. En este sentido, en nuestro trabajo de investigación, vinculamos satisfacción laboral, bienestar y paz como elementos poderosos que contribuyen a sentirnos más humanos, más unidos a los demás y a la naturaleza y que le dan sentido a nuestras vidas (Muñoz, 2004). Es claro que la gente obtiene del trabajo algo más que dinero o beneficios materiales. Para la mayoría, sirve también para satisfacer necesidades vinculadas al trato personal. Por ende, no es de sorprender que, tener compañeros que brindan amistad y respaldo, aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

2.4

Liderazgo

El liderazgo es considerado por Hersey, Blanchard y Johnson (1998) como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en sus esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Chiavenato (1993) lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación humana, con el fin de conseguir unos objetivos específicos. En nuestro trabajo, decidimos explorar las diferentes conductas del líder apoyados en la investigación realizada por Fleishman (1953), a partir de la definición que hace de dos dimensiones o tipos de conducta: orientación a la iniciación de la estructura o tarea y orientación a la relación o consideración. A partir de estos lineamientos, se adoptó el *Supervisory Behavior Description Questionnaire* para

medir la conducta de los líderes en la empresa e identificar la percepción que sobre el liderazgo tienen los subordinados.

2.5

Estilos de gestión de conflictos

Los estilos de gestión del conflicto en la empresa, hacen referencia a la forma como los trabajadores se desenvuelven en las situaciones conflictivas que cotidianamente se presentan en una organización. De las líneas de intervención que puede seguir la estrategia organizacional de la gestión de conflictos, elegimos la aproximación bidimensional que aparece en la Gráfica 2, en cuanto a la cooperación y la asertividad con la que se manejan los conflictos. Ésta, parte del modelo desarrollado por Thomas (1976) para evaluar los cinco estilos de gestión de conflictos: colaboración (asertivo y cooperador), competición (asertivo y no cooperador), evitación (no asertivo y no cooperador), acomodación (no asertivo y cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador).

Igualmente, asumimos para esta investigación la adaptación que hacen Rahim y Bonoma (1979) del modelo para la gestión de conflictos que, o toma en cuenta la búsqueda del propio interés o se preocupa por los intereses de los demás. Los autores, derivan de esta doble posibilidad, los cinco diferentes estilos de gestión del conflicto que se ilustran en la Gráfica 3: integración (alto interés propio y alto interés de los otros), servilismo (bajo interés propio y alto interés de los otros), dominación (alto interés propio y bajo interés de los otros), evitación (bajo interés propio y de los demás) y compromiso (interés intermedio propio y por los demás). Tales estilos de gestión fueron evaluados en las empresas instaladas en la ciudad de Cúcuta utilizando la versión española del *Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, cabe aclarar que no existe un estilo óptimo para la gestión. Cada estilo tiene sus ventajas y limitaciones, además de estar sujeto a restricciones circunstanciales.

2.6

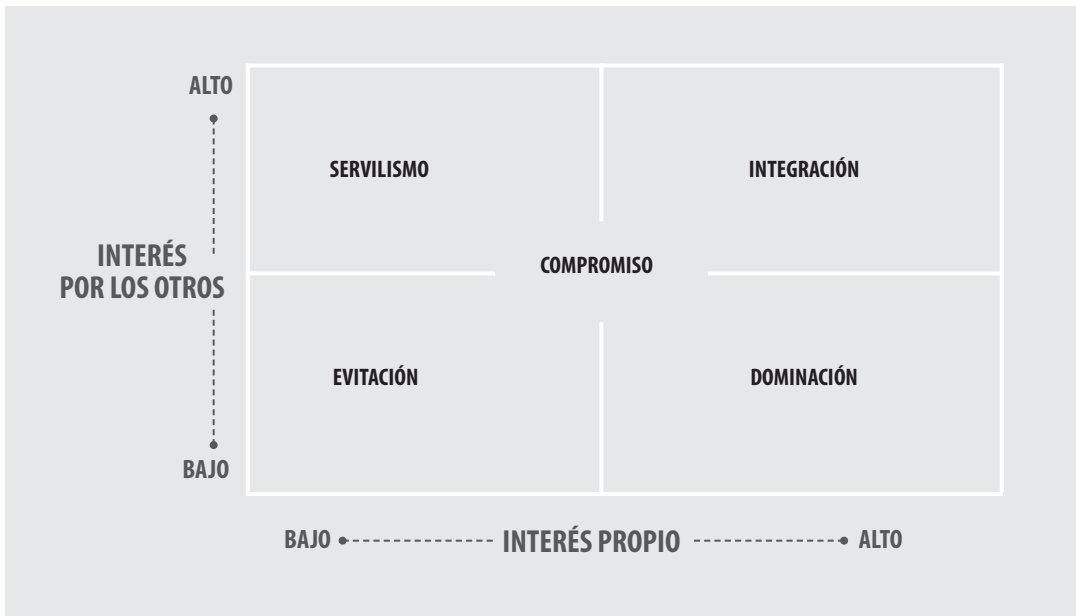
Valores en la empresa

Los valores, son aquellos juicios éticos que se formulan sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. En la empresa se vuelven pilares fundamentales ya que con ellos la organización se define a sí misma. Sin embargo, no se debe olvidar que los valores de una organización son los valores de sus miembros, especialmente de sus dirigentes. Los valores hacen parte de la cultura, pero igualmente se relacionan con el liderazgo. Los empresarios deben desarrollar



Gráfica 2
Conceptualización Modelo de Thomas

fuelle: Munduate, Ganaza y Alcaide. *Revisa de Psicología Social*
 1993, Vol. 8, no.1.



Gráfica 3
Estoñps de Gestión del Conflicto Rahim y Bonoma

fuelle: M. A. Rahim. Tomado de Kinicki y Kreitner.
Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas.



virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Dichos valores tienen que ser compartidos por los miembros de la organización, ya que son los que guían la conducta cotidiana de todos sus integrantes, marcan el rumbo de las decisiones que se deben tomar, permiten la realización de la misión, determinan su horizonte en el tiempo, establecen una visión de futuro y de identidad y constituyen el cimiento de la empresa a partir del cual se generan beneficios para las personas y la organización como tal.

La crisis de ética que en los últimos tiempos se viene dando en el mundo empresarial, como expresión de la crisis en la que se encuentra el sistema económico, plantea la necesidad de darle mayor fuerza a los valores y hacerlos más transparentes. Las empresas requieren ser más abiertas y honestas, para el éxito a largo plazo en sus negocios (Ben- nis, Goleman y Ward Biederman, 2008), si logra generar actitudes sinceras, francas y positivas entre sus miembros.

VALORES PACÍFICOS

Tomando en cuenta que las empresas pueden contribuir también a la construcción de relaciones pacíficas, nos cuestionamos cuáles son los valores que puede orientar el que-hacer empresarial en esa dirección. Denominamos valores pacíficos en la empresa a todas aquellas expresiones de conducta cívica y pro-social que se manifiestan en la cotidianidad de la vida organizacional, unas dentro del contexto formal y otras en el plano informal, y que se insertan en ese marco de valores mínimos para la creación de un clima adecuado para la ejecución de las diferentes tareas. Entre otros, podemos señalar:

- El respeto a la vida, como piedra angular de todos los valores, que permita vivir juntos y aprender a ser, entender y comprender la diversidad y la interdependencia entre los seres humanos.
- El respeto por las ideas y el reconocimiento del otro que tiene que pasar por el autoconocimiento.
- El rechazo a toda forma de violencia en la empresa, incluidas otras más sutiles como el *mobbing*, el acoso sexual o la calumnia.
- El compartir con los demás, que es la base del trabajo en equipo en la empresa y elemento fundamental para el logro de los objetivos; que a su vez se fusiona con la confianza, la amistad, la cortesía, el respeto, la sinceridad, la honradez, la participación y la democracia.

- La escucha activa que, en las interacciones en las empresas, permite la construcción del diálogo y el debate sinceros, mediado por el respeto y la tolerancia.

- La conservación del planeta como responsabilidad individual y colectiva de todos los seres humanos y de sus organizaciones, dentro de las cuales las empresas pueden jugar un papel importante al contribuir a frenar el deterioro ambiental.

- El redescubrimiento de la solidaridad, comprendiendo que cada persona es responsable por el otro, y contribuyendo activamente a una mejor convivencia de unos/as con otros/as mediante la cooperación, el desinterés, la generosidad y el altruismo.

REFLEXIONES FINALES

Hemos realizado un recorrido teórico-conceptual en torno al conflicto en el interior de las empresas privadas desde la perspectiva de las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional.

Este marco puede ser contrastado con otros enfoques críticos que superan los alcances del presente trabajo pero que resultan estimulantes para comprender las relaciones laborales en las empresas privadas de hoy día, más aún en el contexto de la crisis multidimensional –del sistema mundo capitalista- y civilizatoria a la que asistimos actualmente.

De manera que “desde arriba”, es decir, desde una posición centrada en el capital y la dirección de las empresas, las prácticas auténticas de Responsabilidad Social Empresarial pueden ayudar a dar cauce a los conflictos laborales que ocurren en las empresas mediante el respeto irrestricto de los derechos y conquistas de los trabajadores. En ese sentido, un diálogo entre diversas teorías críticas resultaría fundamental –como puede ser el caso de las teorías neomarxistas y la economía política -dada la complejidad del fenómeno y más aún cuando las tendencias neoliberales de flexibilización laboral y precarización del empleo están generando a nivel global nuevas contradicciones y conflictos al interior de las empresas y fuera de ellas- promoviendo así, “desde abajo”, acciones colectivas y movimientos novedosos en torno al empleo digno, el ingreso decente o, incluso más allá, a la recuperación de empresas por los trabajadores y la construcción de alternativas socio-económicas no capitalistas.

Esa, sin embargo, es una tarea pendiente de realizar desde los estudios de paz y conflictos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alper, Steve, Tjosvold, Dean and Law, Kenneth S.** "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams", en *Personnel Psychology*. Vol. 53, nº 3., 2000.
- Amason, Allen C., and Scheiger, David M.** "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance", en *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, nº 3, 1994.
- Bennis, Warren, Goleman, Daniel y Ward Biederman, Patricia.** *Creating a Transparent Culture*. Leader to Leader, nº 50, 2008.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S.** *The managerial grid*. Gulf Publishing, Houston, 1964.
- Boada, J. y Tous, J.** "Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional", en *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, Vol. 15, Nº 2, 151-166, 1993.
- Chiavenato, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Bogotá, 2001.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Schoonhoven, Claudia.** "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, nº3, 1990.
- Fleishman, E. A.** "The description of supervisory behavior", en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, nº 3, 1953.
- Friedman, Raymond A., Tidd, Simon T., Currall, Steven C, Tsaj, James C.** "What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress", en *International Journal of Conflict Management*. Vol. 11, nº 1, 2000.
- Guetzkow, Harold and Gyr, John.** "An analysis of conflict in decisionmaking groups", en *Human Relations*, Vol. 7 nº 3, 1954.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E.** *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall, México, 1998.
- Jehn, Karen A., Chadwick, Clint, Thatcher, Sherry M. B.** "To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes", en *International Journal of Conflict Management*. Vol. 8, nº 4, 1997.
- Jehn, Karen A. and Mannix, Elizabeth A. "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal study of Intragroup conflict and group performance", en *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 2, 2001.
- Kilmann, Ralph H. and Thomas, Kenneth W.** "Developing a forced-choice measure of conflict-handling behaviour: The "MODE" instrument", en *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, nº 2, 1977.
- Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J** (eds). *Multilevel Theory, Research, and Method in Organizations*. Foundations, Extensions, and New Directions. Jossey-Bass, San Francisco, C.A., 2000.
- Lucas Marin, Antonio** *Sociología para la Empresa*. Mc Graw-Hill, Madrid, 1999.
- Mañas Rodríguez, Miguel A., González-Romá, Vicente y Peiró Silla, José M.** El clima de los equipos de trabajo. Determinantes y consecuencias. (Work-group climate. Determinants and consequences). Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses, 1999.
- Medina, Francisco J., Dorado, Miguel A., De Cisneros, Inmaculada F.J., Arévalo, Alicia y Munduate, Lourdes.** "Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto", en *Psicotema* Vol.15, nº 1, 2003.
- Metcalf, H.C. y Urwick, L.** (Eds.) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*. Harper & Row, New York, 2003.
- Molina Rueda, Beatriz y Muñoz, Francisco A.** (eds.) *Manual de Paz y Conflictos*. Universidad de Granada, Granada, 2004.
- Pondy, Louis.** "Organizational Conflict: Concepts and Models", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, nº 2, 1967.
- Priem, Richard L. and Price, Kenneth H.** "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and consensus techniques of strategic decision making", en *Group & Organization Studies*, Vol.16, nº 2, 1991.
- Quinn, Robert E.** (1988). *Beyond rational Management*. San Francisco: Jossey- Bass
- Rahim, Afzalur M. y Bonoma, Thomas V.** "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", en *Psychological Reports*, Vol. 44, nº 3, 1979.
- Rahim, M. Afzalur.** "A measure of styles of handling interpersonal conflict", en *Academy of Management Journal*, Vol. 26, nº 2, 1983.
- Rahim, M. Afzalur.** "Empirical studies on managing conflict", en *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, nº 1, 2000.
- Robbins, Stephen P.** "'Conflict Management" and "Conflict resolution" Are Not Synonymous Terms", en *California Management Review*, Vol. 21, nº 2. (1978).
- Robbins, Stephen.** *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México, 1998.
- Schwenk, Charles R. and Cosier, Richard A.** "Effects of Consensus and Devil's Advocacy On Strategic Decision-Making", en *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 23, nº 2, 1993.
- Tjosvold, Dean.** "Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict", en *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 4 nº 1, 1991.
- Van De Vliert, Evert and De Dreu, Carsten K.W.** "Optimizing performance by conflict stimulation", en *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, nº 3, 1994.
- Wall, Victor D., Jr.; Nolan, Linda L.** "Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups", en *Human Relations*, Vol. 39, nº 11, 1986.