

XXIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE  
SEPTIEMBRE 2013, MÁLAGA

**NO ES NADA PERSONAL, SOLO NEGOCIOS: FACTORES  
MODERADORES DE LA RELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO  
COGNITIVO Y EL CONFLICTO AFECTIVO EN LA TOMA DE  
DECISIONES ESTRATÉGICAS**

**Carmen Escudero Guirado**  
Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

**Antonio Montero Navarro**  
Universidad Rey Juan Carlos

**Juan José Nájera Sánchez**  
Universidad Rey Juan Carlos

Datos de contacto:  
Carmen Escudero Guirado  
Universidad Pontificia Comillas (ICADE)  
Departamento de Gestión Empresarial  
Alberto Aguilera, 23 28015 Madrid  
Teléfono 91 5422800  
Fax 91 541 77 96  
[cescudero@cee.upcomillas.es](mailto:cescudero@cee.upcomillas.es)

XXIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE  
SEPTIEMBRE 2013, MÁLAGA

**NO ES NADA PERSONAL, SOLO NEGOCIOS: FACTORES  
MODERADORES DE LA RELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO  
COGNITIVO Y EL CONFLICTO AFECTIVO EN LA TOMA DE  
DECISIONES ESTRATÉGICAS**

**Carmen Escudero Guirado**  
Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

**Antonio Montero Navarro**  
Universidad Rey Juan Carlos

**Juan José Nájera Sánchez**  
Universidad Rey Juan Carlos

**Resumen**

La literatura ha defendido mayoritariamente la coexistencia en los procesos de toma de decisiones grupales del *conflicto cognitivo* o *de tarea*, cuya influencia ha sido considerada generalmente positiva para la calidad de una decisión; y del *conflicto afectivo* o *emocional*, causante de incomodidad y falta de adhesión a las decisiones del equipo. Consecuentemente, una clave para el adecuado funcionamiento de un equipo de trabajo consistiría en generar un debate de ideas que no devenga en discusiones de índole personal.

Apoyándonos en estudios previos (Mooney *et al*, 2007), consideramos el conflicto cognitivo como punto de partida necesario para el conflicto afectivo, hallando, en el ámbito de una simulación de negocio, que algunos equipos directivos, diferenciados por un importante consenso en torno a los objetivos del grupo y por un nivel moderado de propensión al riesgo, consiguen generar un debate de ideas intenso que no se traduce en problemas personales.

**Palabras clave:**

Conflicto afectivo, conflicto cognitivo, proceso de toma de decisiones, equipos de trabajo.

# NO ES NADA PERSONAL, SOLO NEGOCIOS: FACTORES MODERADORES DE LA RELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO COGNITIVO Y EL CONFLICTO AFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

## 1. INTRODUCCIÓN

El ingente trabajo en el análisis del origen y los efectos del conflicto en el ámbito del trabajo en equipo, desarrollado muy especialmente a partir de los 90, y que podemos observar en trabajos metaanalíticos como los de DeDreu y Weingart (2003) o el reciente de DeWit *et al.* (2012), parece haber superado las primeras visiones del *conflicto* como una variable unívoca y únicamente perjudicial en el ámbito de un proceso de toma de decisiones (Mintzberg *et al.*, 1976; Hickson *et al.*, 1986).

Existe, de esta manera, un consenso generalizado en la literatura acerca de la existencia de al menos dos tipos de conflicto: uno *cognitivo o de tarea*, vinculado al propio desarrollo de la tarea del equipo, considerado *funcional* por sus efectos mayoritariamente positivos para la calidad de la decisión; y otro *afectivo o de relación*, referente a las relaciones personales entre los integrantes del equipo, calificado de *disfuncional* por su aportación negativa al proceso de toma de decisiones (Amason, 1995; Amason, 1996; y Pelled, 1999, entre otros). De esta forma, se ha sugerido con frecuencia la importancia de impulsar un tipo de conflicto sin generar simultáneamente el otro (Amason y Sapienza, 1997).

No obstante, son numerosos los trabajos que han mostrado un notable grado de relación entre ambos tipos de conflicto (De Dreu y Weingart, 2003): el *conflicto afectivo* podría aparecer con frecuencia como la consecuencia indeseada, aunque difícil de evitar, del *conflicto cognitivo*. Consecuentemente, diversos autores han analizado los mecanismos de transferencia entre ambos tipos de conflicto (Choi y Cho, 2011), e incluso han intentado determinar los factores que puedan romper el vínculo entre ambos (Simons y Peterson, 2000; Mooney *et al.*, 2007).

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las circunstancias en las que un elevado grado de conflicto cognitivo no se traduce, de forma inmediata, en un nivel similar de choques emocionales. Para ello, en primer lugar, planteamos que el conflicto afectivo no puede presentarse de forma aislada, esto es, sin tomar como punto de partida al conflicto cognitivo y/o desembocar en él, en un contexto de toma de decisiones, tomando como antecedentes diferentes trabajos que han valorado la vinculación entre ambos tipos de conflicto (Pelled, 1999; Simons y Peterson, 2000; Amason y Sapienza, 1997; Mooney *et al.*, 2007) o que han tratado de explicarlos aisladamente a partir de diversos factores.

Desde esta base, y aceptando el punto de vista predominante en la literatura que considera beneficioso el conflicto cognitivo (Amason, 1996; Pelled, 1996; Pelled, 1999; Priem, 1990), el trabajo trata de identificar las principales diferencias en la composición o en el proceso de trabajo de los equipos que consiguen romper la identificación entre conflicto cognitivo y conflicto afectivo, alcanzando, por

tanto, los beneficios del primero y evitando los inconvenientes derivados del segundo, lo que debería redundar en una mayor calidad de las decisiones alcanzadas por el grupo.

## 2. MARCO TEÓRICO

La literatura dedicada al estudio de los procesos de toma de decisiones en el ámbito empresarial ha considerado la existencia de una multiplicidad de factores que pueden ser antecedentes de la calidad de una decisión y, de este modo, posiblemente, de sus resultados (Papadakis *et al.*, 1998; Rajagopalan *et al.*, 1993). Uno de los aspectos estudiados con más frecuencia, generalmente desde la búsqueda de la optimización de la eficiencia en el trabajo en equipo, es el *conflicto*.

Un conjunto tan ingente de estudios nos ha proporcionado una cantidad importante de definiciones de conflicto (Amason, 1997; Chatman, 1998; De Dreu, 2003; Jehn *et al.* 1997; Tidd *et al.* 2004; Thomas, 1992a). No obstante, siguiendo a Jehn (1995), podemos considerar, en un sentido amplio, que el conflicto puede ser considerado como un *conjunto de incompatibilidades percibidas*, o bien *la percepción de los implicados de que mantienen visiones diferentes sobre el aspecto tratado o tienen incompatibilidades personales*.

La influencia del conflicto sobre la calidad de los procesos de toma de decisiones ha sido objeto de investigación en un número elevado de trabajos. Una primera corriente, que podemos considerar más clásica, argumentaba que el conflicto genera un desgaste en el grupo, disminuye el compromiso de sus integrantes con las decisiones adoptadas y, consecuentemente, tiene efectos globales negativos sobre la calidad de las decisiones adoptadas (Mintzberg *et al.*, 1976; Hickson *et al.*, 1986). La mayor parte de los trabajos que pueden ser considerados como representantes de esta perspectiva analizan el conflicto como un único constructo, incluso revelando que su efecto sobre la decisión es contradictorio, mejorando su calidad pero empeorando la relación entre los miembros del grupo (Schweiger *et al.*, 1986)

De forma casi inmediata, la existencia de un único signo (negativo) en la influencia del conflicto sobre la calidad de la decisión pasó a ser discutida por una parte significativa de la literatura (Amason, 1996; Jehn, 1994; Pelled, 1999; Tidd *et al.*, 2004, entre otros), que plantea la existencia de diferentes tipos de conflicto y, en consecuencia, de influencias dispares sobre la calidad de las decisiones. La mayor parte de los autores acogidos a esta corriente coinciden en reconocer la presencia de un conflicto de tarea, denominado con frecuencia *cognitivo*, al que se considera *funcional* por su influencia positiva en la dinámica del proceso de decisión, dado que contribuye a la aportación de ideas y alternativas novedosas y fomenta la cohesión de los miembros del grupo en torno a la decisión adoptada; y un conflicto afectivo, apoyado en las emociones, calificado de *disfuncional* porque frena la eficiencia del trabajo del equipo, generando únicamente disputas personales e insatisfacción<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>No obstante, los trabajos de Jehn a partir de 1997 consideran la existencia de un tercer tipo de conflicto, denominado por la autora *conflicto de proceso*, que vincula al mayor grado de acuerdo o desacuerdo en aspectos organizativos relacionados con el desarrollo de la tarea. Si bien este tipo

La coexistencia de ambos tipos de conflicto en el seno de un proceso de toma de decisiones ha sido considerada clave para resolver la aportación paradójica del conflicto, simultáneamente como potenciador (a través de la innovación en ideas y de la aceptación de la decisión adoptada) y como obstáculo (como factor destructor del consenso) para lograr decisiones de calidad (Amason, 1996). Por ende, una de las tareas fundamentales en la gestión de equipos, y particularmente en los procesos de toma de decisiones, consistiría en conseguir potenciar el conflicto cognitivo, limitando la aparición del conflicto afectivo<sup>2</sup> (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Sin embargo, como pone de manifiesto con frecuencia la literatura, se trata de algo mucho más fácil de plantear que de lograr. De hecho, siendo muchos los trabajos que reflejan una correlación entre ambos tipos de conflicto (Simons y Peterson, 2000; De Dreu y Weingart, 2003), son muy escasos los que abordan con relativo éxito la identificación de las condiciones idóneas para la generación de conflicto cognitivo evitando el afectivo. La permanencia de esta relación ha llevado incluso a algunos autores a plantear que ambos tipos de conflicto son inseparables (Jannsen *et al.*, 1999), o incluso que en realidad forman parte de un único constructo (Williams y O'Reilly, 1998), que tiene efectos tanto positivos como negativos sobre la calidad de las decisiones, lo que devolvería el debate a un momento anterior.

Los motivos aportados por la literatura para la relación positiva entre ambos tipos de conflicto han sido diversos, considerando generalmente el *conflicto cognitivo*, el debate de ideas sobre la tarea a realizar, como antecedente del *conflicto afectivo*, el choque emocional entre los miembros del grupo (Simons y Peterson, 2000).

Son múltiples las perspectivas y los esfuerzos dedicados a la comprensión de los mecanismos por los cuales el conflicto cognitivo degenera en conflicto afectivo. Por una parte, debemos tener en cuenta la que ha sido denominada *teoría de la atribución* (Harvey y Weary, 1985; Simons y Peterson, 2000; Mooney *et al.*, 2007). Ante la aparición de desacuerdos sobre la tarea a realizar o sobre la decisión a tomar, los integrantes del grupo tienden a realizar atribuciones a los miembros del equipo con los que se produce el desacuerdo (Fiske y Taylor, 1991). Si bien estas atribuciones pueden ser inocentes y poco problemáticas, también pueden traducirse en descalificaciones (Jehn, 1997) o en la consideración de que la discrepancia se debe a motivos ocultos diferentes del trabajo del grupo (Amason y Sapienza, 1997; Eisenhardt *et al.*, 1988). A su vez, si un miembro del grupo percibe desconfianza tiende a generarla hacia los demás (Creed y Miles, 1996), lo que a la postre retroalimentará el proceso. De acuerdo con Mooney *et al.* (2007), y conforme a la *teoría del juicio social*, expuesta inicialmente por Brehmer (1976), este proceso se ve potenciado por la imperfecta racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas (Simon, 1947), que hace imposible ofrecer una explicación puramente objetiva a la posición que mantiene cada integrante del equipo.

---

de conflicto no es habitualmente analizado por otros investigadores, la prolífica aportación de Jehn y su entorno al estudio del conflicto, así como los resultados alcanzados (Jehn, 1999; Jehn, 2001) confieren relevancia a esta propuesta.

<sup>2</sup> Recordemos que se hace referencia a la mayor parte de la literatura. Es preciso recordar en este punto que algunos trabajos plantean que el *conflicto cognitivo* puede ser contraproducente en la realización de tareas rutinarias, generando una riqueza de alternativas e ideas que no es valiosa en este contexto (Choi y Cho, 2011; Jehn, 1997).

Asimismo, Simons y Peterson (2000), proponen un segundo mecanismo de generación de conflicto afectivo a partir de una disensión en ideas. Apoyándose en Pelled (1996), los autores indican que en la defensa de las opiniones propias y el debate de ideas, los integrantes de un equipo pueden ocasionalmente utilizar lenguaje impropio o tácticas de intimidación, lo que puede degenerar, de forma directa, en conflicto emocional, argumento reflejado de forma similar por Ross (1989). En este ámbito, el trabajo de Amason y Sapienza (1997) muestra cómo la existencia de normas que promueven el debate franco y abierto puede generar efectos indeseados (conflicto emocional) si no tiene lugar en entornos colaborativos.

Adicionalmente, Tjosvold (1992) señala que los miembros cuyas ideas son discutidas pueden entender que su competencia profesional está siendo cuestionada. En este sentido, según afirman Amason y Sapienza (1997), “una vez envueltos en una decisión, los participantes pueden tener problemas en distinguir desacuerdos cognitivos de descalificaciones personales. Así, cuando afrontan diferentes opiniones y perspectivas, los agentes a menudo responden como si fueran atacados personalmente”.

Por otra parte, con menor frecuencia, también se ha estudiado una posible relación de sentido contrario, en la que el conflicto afectivo aparece como un antecedente del conflicto cognitivo. Así, según exponen Jones y Davis (1965), cuando un integrante de un grupo muestra un constante desacuerdo en tareas con otro, en realidad está aflorando un problema personal con aquel. Como afirman Simons y Peterson (2000), apoyándose en Jehn (1995), “es posible que el conflicto en la relación pueda generar conflicto cognitivo, como un intento de un miembro del grupo de complicar la vida de otro”. El más reciente trabajo de Choi y Cho (2011) hace referencia a teorías clásicas acerca de un “efecto halo” (Thorndike, 1920), que llevan a considerar que la impresión personal acerca de un individuo es compartida por todo el grupo. Este efecto sería clave en la conversión del conflicto afectivo (o más bien, de una impresión negativa) en conflicto cognitivo.

La gran mayoría de la literatura no se ha centrado en estos aspectos, sino que ha tratado de analizar cuáles son los factores condicionantes de conflicto afectivo y de conflicto cognitivo de forma independiente (Amason y Mooney, 1999; Amason y Sapienza, 1997; Gladstein, 1984; Jehn, 1994; Jehn, 1995; Pelled *et al.*, 1999). Este conjunto de trabajos, siguiendo el esquema de clasificación de Amason (1996), tiende a distinguir tres grandes grupos de factores que pueden afectar a uno u otro tipo de conflicto: los relativos al propio equipo, destacando muy especialmente los diferentes tipos de diversidad (Priem, 1995; Jehn, 1999; Pelled, 1999), aunque también la propia composición, en el caso de equipos directivos, aplicando la teoría de *upper echelons* (Hambrick, 1984); los relativos a la tarea, como su grado de rutinización (Pelled, 1999; De Dreu, 2003) o la existencia de normas (Delgado Piña, 2000); y los relativos a la propia organización, en un contexto más amplio, desde los resultados pasados (Amason, 1999) a diferentes parámetros más vinculados con estructura, tolerancia al riesgo u otros aspectos (Gladstein, 1984).

No obstante, dado el interés que puede tener para un grupo de trabajo la generación de un cierto grado de conflicto cognitivo sin incurrir en el conflicto afectivo, consideramos especialmente importante el

análisis de los mecanismos de transmisión anteriormente citados. En este ámbito, el reciente estudio de Choi y Cho (2011) ha tratado de analizar tanto la prelación entre ambos tipos de conflicto como la existencia de factores mediadores (el desafecto) y moderadores (la confianza) en la vinculación entre ambos, con diferentes resultados. Aunque la consideración de retardos se ha mostrado válida en este trabajo, algunos autores (Mooney *et al.*, 2007) han considerado que el mecanismo de transmisión entre el conflicto cognitivo y el afectivo puede ser inmediato, teniendo lugar en el transcurso de una única decisión, aspecto, por otra parte, difícil de constatar en un estudio transversal como el que desarrollan estos autores, abordable quizás a través de estudios de carácter etnográfico, que permitan observar las prácticas sociales y culturales de los grupos y poder participar en ellas para poder así contrastar lo que la gente dice y lo que hace.

El propio estudio de Money *et al.* (2007) realiza un interesante avance, al proponer el rol mediador del conflicto cognitivo en la generación de conflicto afectivo a partir de la heterogeneidad, llegando incluso a concluir que esta mediación no es parcial, sino plena: la diversidad del equipo se traduce en conflicto afectivo a través de un debate previo de ideas.

Finalmente, son escasos los trabajos que han abordado directamente qué factores pueden frenar (o potenciar) la generación de problemas emocionales a partir de discrepancias en tarea. Podemos destacar entre ellos los estudios de Simons y Peterson (2000), centrado en la confianza; Tidd *et al.* (2004), apoyado en la ambigüedad de roles; el ya mencionado de Mooney *et al.* (2007), que estudia el efecto de la comunicación abierta y la mutualidad en consecuencias; el estudio de Gamero *et al.* (2008), que considera la forma de interacción del equipo; y el trabajo de Huang (2010), que valora tanto la orientación de los objetivos como la gestión del conflicto.

### **3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

La relación entre los dos tipos de conflicto considerados de forma más amplia en la literatura, el *cognitivo o de tarea* y el *afectivo o de relación*, es el punto de partida necesario en nuestro trabajo. Los resultados de la mayor parte de trabajos previos, de los que Simons y Peterson (2000) y De Dreu y Weingart (2003) hacen sendas recopilaciones, ponen de manifiesto la simultaneidad entre ambos, refrendada también por trabajos posteriores (Gamero *et al.*, 2008; Rahim, 2002; Williams, 2011). De esta forma, partimos del planteamiento de una primera hipótesis relativa al vínculo entre ambos tipos de conflicto.

*H1. Existe una relación positiva entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo*

No obstante este primer planteamiento, siguiendo los resultados y, en buena medida, los caminos escrutados por gran parte de la literatura previa, este trabajo defiende la posibilidad de alcanzar un

grado relativamente alto de conflicto cognitivo sin que necesariamente éste conduzca a importantes niveles de desacuerdos de carácter personal.

Existen diversos motivos que conducen a esta argumentación. En primer lugar, varios trabajos previos han mostrado que determinados factores contribuyen a romper la indisoluble relación entre el conflicto de tarea y el conflicto de relación. Entre ellos, cabe destacar la confianza (Simons y Peterson, 2000), la apertura en el debate y la mutualidad de las consecuencias esperadas (Amason y Sapienza, 1997) o las visiones colectivistas o individualistas de las organizaciones (Chatman *et al.* 1998). De este modo, parece razonable proponer que éstos u otros factores pueden modificar la relación entre ambos tipos de conflicto que, por tanto, no tienen que presentarse siempre de forma conjunta.

No obstante, desde nuestro punto de vista, es aventurado plantear la existencia de conflicto afectivo en un contexto de toma de decisiones si no se produce, de forma anterior o prácticamente simultánea, conflicto cognitivo. Más allá de una afirmación casi tautológica (parece difícil discutir con alguien cuando hay acuerdo), los trabajos de Mooney *et al.* (2007) y Choi y Cho (2011) contribuyen a reforzar esta visión.

El primero de ellos plantea, de forma original en la literatura, el conflicto cognitivo como mediador en la influencia de diversos factores de equipo, de tarea y organizativos sobre el conflicto afectivo. Si bien los autores proponen en sus hipótesis que el conflicto cognitivo media parcialmente la relación entre tres aspectos relacionados con el equipo (tamaño, diversidad funcional y rotación) y el conflicto afectivo, sus hallazgos les llevan a observar una mediación plena, esto es, no hay efectos directos de estos aspectos sobre posibles choques de carácter emocional. Consecuentemente, cabe plantearse en qué medida otros factores que han sido considerados en trabajos previos antecedentes del conflicto afectivo ejercen su influencia de forma indirecta, a través del conflicto de tarea<sup>3</sup>.

Por otra parte, los hallazgos derivados de las hipótesis competitivas planteadas por Choi y Cho (2011) no soportan la influencia del conflicto cognitivo en el conflicto afectivo, mientras que sí verifican la relación inversa; esto es, podría afirmarse que un debate de ideas no siempre debe conducir a problemas interpersonales, aunque es difícil que los segundos no conduzcan a rechazar de forma casi automática las propuestas de otro miembro del grupo. Consecuentemente, planteamos la siguiente hipótesis.

*H2. No aparecerán grados importantes de conflicto afectivo de forma aislada, sino conjuntamente con el conflicto cognitivo, ya sea generador o consecuencia de éste. Sin embargo, es posible alcanzar niveles relativamente elevados de conflicto cognitivo sin un grado correlativo de conflicto afectivo.*

---

<sup>3</sup> Este argumento se ve reforzado, de hecho, si se observa cómo en la amplia literatura previa (Amason y Sapienza, 1997; Delgado Piña, 2000; Jehn *et al.* 1997; Jehn, 1999; Pelled, 1999 por lo general no se consigue encontrar un número relevante de factores generadores de conflicto afectivo que no contribuyan también al conflicto de tarea. Algunos de los que sí han probado diferentes grados de influencia son analizados en otras hipótesis de nuestro trabajo.



Como inicio del proceso de identificación y contraste de aquellos factores con potencial mediación entre el conflicto cognitivo y el afectivo, planteamos en primer lugar en este trabajo el rol que en dicha relación puede desempeñar la incertidumbre y la diversidad de objetivos entre los miembros del grupo. Se ha argumentado de forma extensiva en la literatura precedente cómo la incertidumbre en la definición de los objetivos del grupo (y la consiguiente heterogeneidad en las metas prioritarias para cada miembro y con impacto, también, en la definición de sus tareas), trae consigo una mayor necesidad de deliberación y de debate en el proceso de toma de decisiones (Cohen y Bailey, 1997; Mooney *et al.* 2007), derivándose de ello mayor conflicto cognitivo que en aquellos contextos en los que los objetivos están claros. A diferencia de lo que se ha concluido respecto al efecto de otras fuentes de heterogeneidad en el grupo, como la relativa al tamaño o a la diversidad funcional<sup>4</sup>, la incertidumbre en objetivos afecta por igual a todos los miembros del grupo, por lo que resulta improbable que desencadene directamente el conflicto emocional. Sin embargo, sí parece razonable esperar que el debate originado por la indefinición de objetivos y el conflicto cognitivo subsiguiente acaben encendiendo la mecha del conflicto emocional, pudiendo por tanto considerar al primero como mediador de la relación entre la incertidumbre en objetivos y el conflicto afectivo. Este efecto mediador queda probado en el trabajo de Mooney *et al.* (2007) en el caso de la incertidumbre en objetivos.

Tidd *et al.* (2004) abordan una cuestión similar dentro de un constructo más amplio denominado ambigüedad de roles (una de cuyas dimensiones es la inexistencia de objetivos y metas claras para los miembros del grupo), planteando que a medida que ésta se incrementa, la relación entre el conflicto cognitivo y el afectivo se vuelve menos positiva, esto es, se intensifica el conflicto emocional en el grupo.

Finalmente, cabe mencionar aquí la *teoría de la atribución* como uno de los mecanismos de conversión del conflicto cognitivo en conflicto afectivo: cuando un integrante de un equipo ve cuestionadas sus aportaciones, tiende con frecuencia a considerar que quien se opone a ellas tiene intereses u objetivos ocultos (Amason, 1996; Amason y Sapienza, 1997). En este sentido, la presencia nítida de diferentes objetivos facilita este mecanismo, pudiendo favorecer la aparición de grados notables de conflicto afectivo a partir de altos niveles de disensión en ideas. Acorde con lo expuesto, planteamos la siguiente hipótesis de este trabajo:

*H3. Los equipos de trabajo que logran altos niveles de conflicto cognitivo manteniendo bajos niveles de conflicto afectivo tienen un alto nivel de coincidencia en los objetivos y metas de la tarea. Las divergencias en objetivos contribuirán a convertir el conflicto cognitivo en conflicto afectivo.*

La propensión al riesgo de los integrantes del equipo puede constituir igualmente, un factor que afecte a la generación de los dos tipos de conflicto analizados en este trabajo.

---

<sup>4</sup>Mooney *et al.* (2007) encuentran evidencias robustas de la influencia directa de estas variables en la generación de conflicto emocional.

Los estudios de Busenitz y Barney (1997) y Busenitz (1999) reflejan cómo los emprendedores, propensos al riesgo desde el punto de vista de estos trabajos, pueden ser más creativos en la generación de alternativas de decisión, si bien tienden a emplear determinadas heurísticas y sesgos cognitivos en la selección de alternativas que ponen un límite a su racionalidad<sup>5</sup> procesal.

De este modo, podemos considerar que una alta preferencia por el riesgo de los integrantes de un equipo de trabajo les conduce a procesos de decisión procesalmente menos racionales (en el sentido planteado por primera vez por Simon, 1947) y, por tanto, más cuestionables desde el punto de vista de otros integrantes del grupo, lo que les hace más sensibles al *juicio social* (Brehmer, 1976) y a la *atribución* de motivos o intenciones espurios (Harvey y Weary, 1985). De este modo, planteamos la siguiente relación:

*H4. Los equipos de trabajo que logran altos niveles de conflicto cognitivo manteniendo bajos niveles de conflicto afectivo tienen una mentalidad relativamente conservadora, con una menor preferencia por el riesgo. Una mayor preferencia por el riesgo contribuirá a generar mayor conflicto afectivo a partir del conflicto cognitivo.*

La diversidad ha sido fruto de estudio por parte gran cantidad de trabajos, e incluso objeto de revisiones (Jackson *et al.*, 2003) o de juicios críticos (Priem *et al.*, 1999). El trabajo de Jehn (2004), partiendo del estudio previo de Williams y O'Reilly (1998) considera que la diversidad hace referencia a cualquier atributo utilizado para considerar a otras personas diferentes. En este sentido, la literatura previa ha tenido en cuenta heterogeneidades más puramente demográficas en aspectos como edad, sexo o raza (Hicks-Clarke y Illes, 2000), y que han sido consideradas por algunos autores como meramente superficiales; otras relativas al tiempo de permanencia en la empresa o a la experiencia formativa o profesional (Thatcher y Jehn, 1998; Tsui *et al.*, 1992; Williams y O'Reilly, 1998); e incluso aquellas basadas en los mapas mentales de los decisores (Volkema y Gorman, 1998).

Como resume el trabajo de Delgado Piña (2000), con frecuencia la literatura vinculada al estudio del conflicto ha hallado que la diversidad en general, y la demográfica en particular, es un importante factor generador de conflicto, tanto cognitivo, a partir de la innovación y la variedad de ideas, como afectivo, ya que las diferencias culturales pueden situarse en el origen de dificultades de entendimiento (Jehn *et al.*, 1997; Pelled, 1996; Pelled, 1999 entre otros). De hecho, se suele indicar que, si bien es un importante generador de un efecto favorable y funcional (Cox, 1993), también lo es, simultáneamente, de otro disfuncional (Knight, 1999). En este mismo, sentido, Chatman *et al.* (1998) afirman que los integrantes de un equipo que se perciben diferentes tienden a experimentar más conflicto con los demás, por tener menos aspectos en común. De este modo, parece inmediato plantear que, en presencia de altos niveles de heterogeneidad, el conflicto afectivo acompañará al cognitivo de forma

---

<sup>5</sup> Esta limitación se ve potenciada, siguiendo a los autores, por la sobreconfianza en sus decisiones.

prácticamente inevitable, mientras que en grupos de trabajo homogéneos, es más probable encontrar un debate fructífero de ideas que no cristalice en críticas personales.

Adicionalmente, Mooney *et al.* (2007) proponen que el conflicto cognitivo media parcialmente la relación entre diversos tipos de heterogeneidad y el conflicto afectivo, hallando que efectivamente esta mediación es completa, lo que significa que el conflicto de tarea es el mecanismo a través del cual la heterogeneidad puede transformarse en conflicto afectivo.

*H5. Los equipos de trabajo que logran altos niveles de conflicto cognitivo manteniendo bajos niveles de conflicto afectivo son demográficamente homogéneos. Un mayor nivel de heterogeneidad demográfica tenderá a generar conflicto afectivo a partir del conflicto cognitivo.*

Dentro de la incipiente literatura que analiza los factores mediadores entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo, la confianza entre los miembros del equipo fue el primero en ser analizado (Simons y Peterson, 2000). Los argumentos de estos autores descansan principalmente en la espiral de mejora propuesta por Zand (1972), así como en los efectos de la comunicación abierta (Amason y Sapienza, 1997). En este sentido, Choi y Cho (2011) plantean la hipótesis de la confianza como factor mediador entre ambos tipos de conflicto apoyándose en el citado trabajo de Simons y Peterson (2000).

El planteamiento de Gruenfeld *et al.* (1996) puede reforzar esta argumentación. Según demuestran con éxito los autores del trabajo, los integrantes de grupos que se conocen a priori tienen menos problemas para expresar y resolver el conflicto que los que no se conocen, tienden a poner con común la información con más facilidad y conocen mejor las habilidades del resto de miembros del grupo. Todos estos factores permitirían, siguiendo nuevamente la argumentación de Mooney *et al.* (2007), que grupos de integrantes conocidos o con un importante grado de confianza puedan comunicarse abiertamente, facilitando que el conflicto de tarea no tenga como consecuencia un incremento difícil de asumir del conflicto afectivo. Consecuentemente, proponemos la siguiente hipótesis:

*H6. Los equipos de trabajo que logran altos niveles de conflicto cognitivo manteniendo bajos niveles de conflicto afectivo tienen un mayor nivel de confianza y conocimiento a priori entre sus miembros. En los equipos con menos experiencia de trabajo conjunto y/o menos confianza y familiaridad, el conflicto cognitivo tenderá a generar conflicto afectivo.*

## **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Muestra y datos**

Al igual que en otros estudios precedentes en el ámbito del estudio del proceso de toma de decisiones (Gruenfeld *et al.*, 1996; Chatman *et al.*, 1998; Choi y Cho, 2011), los datos utilizados para realizar el

contraste de las hipótesis planteadas se han obtenido a partir de un experimento con estudiantes participantes en simulaciones de negocioadministradas por los investigadores. Concretamente, se llevaron a cabo cinco simulaciones, que tuvieron lugar a lo largo de los meses de septiembre a diciembre de 2012 en los distintos grupos de último curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas de una universidad española, en las que participaron un total de 96 equipos/empresas (véase Tabla 1).

**Tabla 1: Distribución de las empresas participantes en la simulación y tasa de respuesta**

<b>SIMULACIÓN</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
4V-A	PROFESOR A	23	22 (95,7%)
4V-C	PROFESOR A	15	15 (100%)
4V-BI	PROFESOR B	15	14 (93,3%)
4F	PROFESOR B	23	20 (87,0%)
4M	PROFESOR A	20	20 (100%)
<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>91 (94,8%)</b>

Fuente: elaboración propia.

La simulación abordada es de corte generalista (Keys y Biggs, 1990), asistida por ordenador (Crookall *et al.*, 1986), que plantea a los participantes la asunción del rol de equipo de alta dirección de las empresas, debiendo adoptar las decisiones principales correspondientes a la estrategia corporativa y competitiva de las empresas y teniendo que implantar, al menos de forma simplificada, las líneas maestras en las áreas de finanzas, producción, marketing e investigación y desarrollo a lo largo de ocho turnos de decisión (cada turno de decisión equivale a un trimestre). Todas las compañías parten de un punto común: una dotación económica idéntica; conocimientos para la fabricación de los modelos básicos de dos productos relacionados por el ciclo de producción (uno de ellos es una materia prima del otro), si bien las compañías no tienen la obligación de llevar a cabo actividades de producción; y una oficina central situada en un centro financiero internacional, en el que no pueden desarrollarse actividades vinculadas al sistema real de la empresa. Estas actividades deben tener lugar en uno o varios de los tres mercados disponibles, con características de entorno (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) que los diferencian entre sí.

En esta situación, los equipos se enfrentan al reto inicial de definir y justificar razonadamente su campo de actividad y trazar y ejecutar (al menos durante los dos primeros años de actividad de la empresa) un plan estratégico. Las empresas pueden interactuar y, de hecho, lo hacen, en el desarrollo de la simulación, adoptando respecto a las demás, igual que ocurriría en cualquier mercado real, roles muy diversos: clientes, proveedores, socios o competidores, reales o potenciales.

El trabajo de los estudiantes fue valorado tomando en consideración diferentes elementos: la elaboración y calificación de diferentes prácticas y los resultados obtenidos en la simulación (ambos aspectos comunes para todos los miembros del grupo), y otros criterios encaminados a evaluar el desempeño individual de los alumnos por parte de los administradores y de los demás integrantes del grupo.

Los equipos de trabajo fueron formados por los propios estudiantes con dos únicas restricciones: el número de miembros del grupo debía estar entre cinco y seis y no se podían incluir más de dos estudiantes de intercambio por grupo si su lengua materna no era el castellano, salvo constatación de que contaban con un excelente conocimiento del idioma<sup>6</sup>. Finalmente, los equipos participantes se configuraron según se resume en la Tabla 2. Puede apreciarse que los ajustes (alumnos que se incorporaron tarde o que se dieron de baja a lo largo del cuatrimestre) llevaron a la aparición de un pequeño número de grupos que incumplieron la condición relativa al número de integrantes.

**Tabla 2: Tamaño de los equipos de trabajo**

Miembros del grupo	Nº de empresas
3	1
4	3
5	30
6	60
7	2

Fuente: elaboración propia.

El planteamiento de la simulación comienza con varias sesiones para asegurar la comprensión de las condiciones en las que se desarrolla. Los estudiantes cuentan con una detallada guía que describe las diferentes actividades que pueden realizar y los ámbitos de decisión. Adicionalmente, se les proporciona un *software* específicamente diseñado para la implantación de esas decisiones y se les facilitan diferentes informes relativos a la actividad de su empresa y la evolución del mercado. Además, los equipos pueden invertir en la adquisición de información adicional: desde estimaciones sobre la demanda hasta información de la situación financiera del resto de empresas, pasando por posibles incrementos de coste derivados de la producción de productos más evolucionados o estimaciones de la capacidad óptima de las plantas de producción.

La primera decisión se adoptó con la supervisión del profesor. Esta decisión, quizá la más complicada de la simulación, implicaba la realización y presentación de la definición del campo de actividad elegido, junto con una argumentación que justificara la elección. Los equipos fueron citados individualmente para realizar estas presentaciones e introducir su primera decisión en el simulador. De hecho, en algunas ocasiones, dada la falta de definición, se suspendió la sesión y se invitó a profundizar más en el trabajo. Una vez completado el primer turno, los estudiantes tomaron una decisión por semana, además de ir completando diferentes prácticas sobre definición de planes estratégicos, planteamiento de objetivos, proyecciones contables y análisis de entorno, entre otras.

Una vez finalizada la simulación (completados los ocho turnos de decisión y entregados la mayor parte de los informes), se solicitó a los estudiantes que formaban los grupos de trabajo que respondieran individualmente al cuestionario que figura en el Anexo 1. Los cuestionarios se distribuyeron a través de *e-mail* el 10 de diciembre de 2012, enviando un recordatorio una semana más

---

<sup>6</sup> Uno de los grupos, cuyas clases se imparten en inglés, no atendió a esta restricción.

tarde y haciendo un último envío en torno al 8 de enero. Al final del proceso, se recibieron un total de 417 cuestionarios completos, de los 539 posibles (lo que supone una tasa de respuesta de 77,4%). Se decidió que para considerar válida la respuesta de una empresa se debía contar con, al menos, tres cuestionarios recibidos. Aplicando esta restricción, la muestra obtenida es la que se resume en la Tabla 1, con una tasa final de respuesta del 94,8%.

## 4.2. Medidas

La información necesaria para la medición de las diferentes variables se obtuvo a partir de dos fuentes principales: los propios listados de alumnos, registros en los que constan los datos demográficos que se han utilizado en este estudio, como son *sexo* y *nacionalidad*, utilizados a su vez para generar medidas de la heterogeneidad de los grupos; y el citado cuestionario, a partir del cual se han obtenido la mayor parte de las medidas empleadas.

La evaluación de los niveles de *conflicto afectivo* y *conflicto cognitivo* presentes en las decisiones y el trabajo en equipo de cada grupo ha sido valorado utilizando respectivamente seis ítems, tres relativos a cada uno de ellos, medidos a través de escalas entre 0 y 10 puntos (véase Tabla 3). Esta medida se ha apoyado en la desarrollada por Jehn (1992, 1994), que ha sido replicada con éxito en trabajos posteriores, especialmente aquellos en los que ha participado la propia autora (Choi y Cho, 2011; Jehn *et al.*, 1997; Jehn *et al.*, 1999; Jehn y Mannix, 2001; Mooney *et al.*, 2007; Pelled, 1999; Simons y Peterson, 2000) o Amason (Amason y Sapienza, 1997; Amason y Mooney, 1999), a su vez referentes en el estudio del conflicto.

**Tabla 3: Medidas del conflicto**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<b>Conflicto cognitivo</b>				
Nivel de desacuerdo en ideas sobre la decisión entre los diferentes miembros del grupo	0,40	7,75	3,41	1,58
Nivel de diferencia sobre el contenido de las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	0,50	7,25	3,56	1,40
Nivel de diferencia de opiniones respecto a las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	0,80	8,00	3,93	1,54
<b>Conflicto afectivo</b>				
Nivel de enfados y/o enfrentamientos entre los miembros del grupo que han tenido lugar	0,00	8,67	2,84	2,34
Nivel de choques de caracteres entre los miembros del grupo que han tenido lugar	0,00	9,33	2,98	2,35
Nivel de tensión entre los miembros del grupo que han tenido lugar	0,00	8,67	2,93	2,27

Fuente: elaboración propia.

Por lo que se refiere a la medición de la *divergencia en metas y objetivos*, la propia naturaleza del experimento ha requerido el diseño de una medida específica, más allá de ítems aislados utilizados en estudios previos de objetivo más amplio (Tidd *et al.*, 2004). Para ello, según puede constatarse en el

cuestionario (Anexo 1), se pidió a cada estudiante que estableciera sus prioridades personales en la simulación, incluyendo objetivos de la asignatura definidos en la guía docente y otros vinculados a la dinámica competitiva, siendo algunos de ellos de naturaleza colectiva y otros de carácter marcadamente individual. Para valorar su grado de acuerdo-desacuerdo respecto a esos objetivos, se realizó la desviación típica de las opiniones de los diferentes informantes de cada grupo respecto al orden que debía ocupar cada objetivo. Finalmente, para obtener una medida global de la heterogeneidad, se realizó el promedio de las desviaciones típicas en las opiniones respecto a cada objetivo.

Las medidas más utilizadas de la propensión al riesgo caen de lleno en el ámbito de la psicología (Jackson, 1976). Con el fin de ajustar el contenido del cuestionario al experimento realizado, el grado de *aversión o preferencia por el riesgo* del grupo se estimó tomando el promedio de las respuestas proporcionadas por cada uno de los integrantes del grupo a una pregunta directa valorada entre 0 y 10 puntos.

**Tabla 4: Estadísticos descriptivos sobre Heterogeneidad de objetivos, Preferencia por el riesgo y variables de Diversidad**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Heterogeneidad de objetivos	,56	1,59	1,29	,21
Preferencia por el riesgo	3,67	8,25	6,05	,95
Diversidad de sexos en el equipo	,00	,50	,20	,18
Diversidad de nacionalidades en el equipo	,00	,50	,10	,14
Heterogeneidad en la edad	,00	10,97	1,74	2,03

Fuente: elaboración propia.

Las diferentes medidas de la *heterogeneidad* se han elaborado, a semejanza de las utilizadas en estudios anteriores (Chatman *et al.*, 1998; Jehn *et al.*, 1997; Jehn, 1999; Pelled, 1999; Harrison *et al.*, 2002; Jehn y Bezrukova, 2004), partiendo de la información disponible relativa al sexo, edad y nacionalidad de los participantes. Concretamente, para medir la heterogeneidad de género se tuvo en cuenta la proporción que el género menos numeroso tuviera dentro del grupo (con independencia de que este grupo estuviera formado por hombres o mujeres), oscilando esa medida, por tanto, entre 0 (todos los miembros del mismo sexo) y 0,5 (perfecta división del grupo). Respecto a la nacionalidad, se tomó un indicador similar ya que los estudiantes fueron divididos, a efectos de esta medida, entre españoles y extranjeros<sup>7</sup>. Respecto a la edad, la medida tomada consistió en la desviación típica de la edad de los diferentes miembros que forman el grupo.

Finalmente, para la valoración de la *confianza y familiaridad* con el resto de integrantes del grupo, dada la utilización de un único momento de medición al final de la simulación, se ha optado por no utilizar la escala diseñada por Simons y Peterson (2000), debido a la posible influencia ex-post que el resultado de la participación en el juego y el propio conflicto podrían haber ejercido en la confianza

<sup>7</sup> Los listados disponibles no proporcionan información sobre la nacionalidad de los estudiantes más allá de esta distinción.

existente antes del proceso (Choi y Cho, 2011). En este sentido, se ha seguido la aproximación propuesta por Gruenfeld *et al.* (1996) para indagar acerca de la *familiaridad* entre los integrantes del grupo. Con este fin, se han utilizado dos preguntas orientadas a conocer la experiencia de relación personal y académica de los integrantes de cada grupo a lo largo de sus estudios (Tabla 5). Estas dos variables se han tratado a través de un análisis de componentes principales, extrayendo un único factor que explica el 89,94% de la varianza de ambas variables.

**Tabla 5: Estadísticos descriptivos sobre variables de Familiaridad**

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Relación personal previa de los miembros</b>	0,00	5,00	2,85	1,22
<b>Relación profesional previa de los miembros</b>	0,00	4,00	2,01	1,01

Fuente: elaboración propia.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Conflicto cognitivo y afectivo: medida y relación**

Tal y como hemos mencionado previamente, la medición del conflicto utilizada es una adaptación de la propuesta por Jehn (1992, 1994) y que ha sido empleada en múltiples trabajos. En nuestro caso, los resultados del análisis factorial se resumen en la Tabla 6.

**Tabla 6: Resultados del análisis factorial para el Conflicto Afectivo y el Conflicto Cognitivo**

	<b>Matriz de configuración</b>		<b>Matriz de estructura</b>	
	<b>Conflicto afectivo</b>	<b>Conflicto cognitivo</b>	<b>Conflicto afectivo</b>	<b>Conflicto cognitivo</b>
Nivel de desacuerdo en ideas sobre la decisión entre los diferentes miembros del grupo	,016	,925	,537	,933
Nivel de diferencia sobre el contenido de las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	-,008	,971	,540	,967
Nivel de diferencia de opiniones respecto a las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	-,004	,935	,523	,932
Nivel de enfados y/o enfrentamientos entre los miembros del grupo que han tenido lugar	,983	-,015	,974	,539
Nivel de choques de caracteres entre los miembros del grupo que han tenido lugar	,926	,074	,968	,596
Nivel de tensión entre los miembros del grupo que han tenido lugar	,994	-,042	,970	,519

Fuente: elaboración propia.



Los dos factores resultantes del análisis, en combinación, explican el 91,79% de la varianza de los seis ítems. Puede observarse que se agrupan de forma natural en los conceptos de conflicto afectivo (factor 1) y cognitivo (factor 2). Además, la fiabilidad de la escala, medida a través del alfa de Cronbach, arroja resultados de 0,969 para el conflicto afectivo y de 0,937 para el cognitivo, valores por encima del mínimo recomendado. Para la rotación de los factores se ha utilizado el procedimiento oblimin (delta=0, permitiendo la máxima oblicuidad) que tiene como característica esencial que permite que los factores resultantes estén correlacionados. Esto se debe a que, tal y como propone la literatura y como defendemos en este trabajo, se entiende que existe una relación, al menos de asociación, entre ambos tipos de conflicto.

Con el objetivo de comprobar la existencia de relación entre ambas variables, se realizó un análisis de correlación, utilizando para ello el coeficiente de Pearson, una vez comprobada la normalidad de los factores derivados del análisis a través de test Z de Kolmogorov-Smirnov. La correlación entre ambos factores es de 0,564, siendo significativa al 99%. Este resultado indica una relación más intensa a la señalada en algunos de los trabajos anteriores, pero coherente con la literatura previa y con la primera hipótesis propuesta.

## 5.2. Clasificación de equipos según sus niveles de conflicto

Con el objetivo de contrastar el resto de hipótesis, se ha realizado un análisis clúster partiendo de cuatro variables: los niveles de conflicto afectivo y cognitivo, la diferencia entre ambos (lo que da una medida de la dirección de la relación entre ambas) y esa misma diferencia en valor absoluto. Sin pretender realizar una revisión exhaustiva de las opciones metodológicas para la realización de esta tarea, se eligió finalmente la utilización del algoritmo de k-medias (Hartigan, 1975), si bien se probaron otros procedimientos que arrojaron resultados similares, tal y como se aconseja en la literatura (Cea D'Ancona, 2002). La pertinencia de esta técnica se justifica a partir de la idoneidad de las variables utilizadas, todas ellas métricas. Además, la propia hipótesis de trabajo, así como los resultados obtenidos en las pruebas realizadas con algoritmos jerárquicos, indican de forma nítida que lo óptimo es distinguir tres grupos, tal y como se ha ejecutado en el procedimiento.

El análisis de varianza realizado (Tabla 7) revela que todas las variables incluidas en el análisis fueron determinantes en el resultado del procedimiento, si bien es el *conflicto afectivo* la variable con mayor influencia.

**Tabla 7: ANOVA**

Variable	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Conflicto afectivo	32,490	2	,284	88	114,270	,000
Conflicto cognitivo	26,151	2	,428	88	61,045	,000
Conflicto afectivo – Conflicto cognitivo	23,923	2	,348	88	68,677	,000

Valor abs. de C. afectivo – C. cognitivo	4,171	2	,216	88	19,308	,000
--	-------	---	------	----	--------	------

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en cuanto a la formación de grupos se resumen a continuación en la Tabla 8.

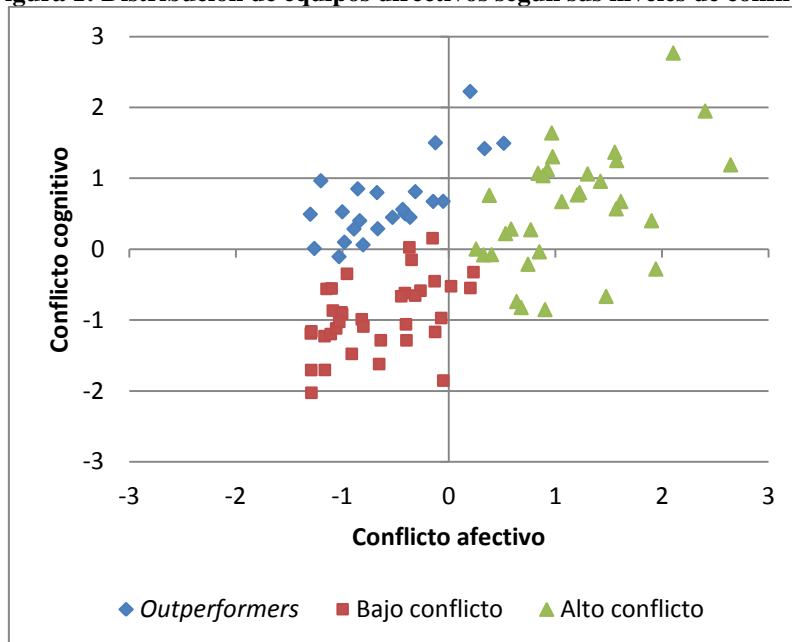
**Tabla 8: Resultado del análisis de conglomerados a través del algoritmo de k-medias según conflicto del equipo directivo: centros finales de los conglomerados**

Variable	<i>Outperformers</i>	Bajo conflicto	Alto conflicto
Conflicto afectivo	-,55747	-,66254	1,14604
Conflicto cognitivo	,66919	-,93593	,57194
Conflicto afectivo – Conflicto cognitivo	-1,23	,27	,57
Valor absoluto de C. afectivo – C. cognitivo	1,23	,46	,74
Número de equipos	23	36	32

Fuente: elaboración propia.

Puede apreciarse que los tres grupos responden con bastante precisión a tres tipologías distintas. El primer conglomerado incluye a lo que podríamos denominar *outperformers* o destacados. Son equipos directivos que han conseguido estar en la situación más deseable: un nivel de conflicto cognitivo alto (el centroide de este grupo es el más elevado en esa variable) con niveles bajos de conflicto afectivo (ligeramente superior al grupo de Bajo conflicto pero nítidamente inferior al de Alto conflicto), maximizando la diferencia entre ambos de forma clara.

**Figura 1: Distribución de equipos directivos según sus niveles de conflicto**



Fuente: elaboración propia.

En el otro extremo, encontramos el grupo de Alto conflicto, que combina altos niveles de conflicto cognitivo (aunque no tan altos como en el grupo ya descrito) con los mayores niveles de conflicto afectivo. Este es, por el contrario, el peor de los escenarios que se contemplan ya que, como proponemos en la segunda hipótesis, no tiene sentido la aparición de altos niveles de conflicto afectivo si no hay conflicto cognitivo.

Finalmente, el grupo de Bajo conflicto contiene a los equipos en los que no ha existido un alto nivel de conflicto ni cognitivo ni afectivo. Gráficamente, puede observarse la distribución de los equipos en una matriz en la que se ha considerado en el eje de abscisas el Conflicto afectivo o emocional y en el de ordenadas el Conflicto cognitivo o racional (Figura 1).

Este gráfico muestra que no existen equipos con niveles de conflicto afectivo relevantes combinados con bajos niveles de conflicto cognitivo, dejando la parte inferior derecha de la matriz vacía de puntos. Esta distribución parece sugerir la no existencia de esa combinación, hallándose, de este modo, soporte a la segunda hipótesis propuesta en este trabajo.

### **5.3. Diferencias entre grupos**

Lógicamente, el algoritmo de k-medias maximiza la distancia entre grupos con lo que, parece razonable esperar que si las variables son relevantes para la formación de los conglomerados, las medias de esas variables sean diferentes, asumiendo que, efectivamente, los miembros de cada grupo se distinguen de los demás. Sin embargo, nuestras hipótesis de trabajo pretenden observar si, además, existen diferencias en lo que a otras variables se refiere cuando se comparan los equipos de trabajo que consiguen sólo generar conflicto cognitivo (que se suele considerar positivo respecto a la calidad del proceso de toma de decisiones) sin generar conflicto afectivo (negativo) frente a aquellos que sí generan este último conflicto, entendiendo que si existen diferencias significativas entre ambos grupos pueden indicar alguna asociación con los mecanismos de traslación de un conflicto a otro.

Partiendo de estas apreciaciones, se han realizado pruebas para comprobar la diferencia de medias o de distribuciones entre los dos grupos extremos, *Outperformers* y Alto conflicto, asumiendo que el objetivo de este estudio es analizar la posibilidad de obtener alto niveles de conflicto cognitivo sin un efecto afectivo similar. De este modo, el grupo que conocemos como de Bajo conflicto no cumple con la premisa de partida de haber mantenido un alto nivel de conflicto cognitivo, esto es, un debate profundo en ideas y propuestas orientado a la mejora de la calidad de la decisión, por lo que queda excluido de este análisis.

Para ello, en primer lugar se ha realizado un estudio de la normalidad de las diferentes variables, con el fin de determinar la técnica más adecuada para comprobar la diferencia de medias entre los dos grupos extremos. Los resultados respecto a las diferentes variables se resumen en la Tabla 9.

**Tabla 9. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para el contraste de normalidad de las variables**

Variable	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
Heterogeneidad de objetivos	1,308	0,065
Preferencia por el riesgo	0,606	0,856
Diversidad de sexos	2,057	0,000
Diversidad de nacionalidades	3,397	0,000
Heterogeneidad en la edad	2,089	0,000
Confianza	0,790	0,560

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, las tres variables vinculadas con la diversidad demográfica (sexo, nacionalidad y edad) no se distribuyen normalmente, con lo que para realizar el contraste de si existen o no diferencias significativas respecto a estas medidas entre los grupos mencionados, se recurrió a pruebas no paramétricas. En las Tablas 10, 11 y 12 se resumen los principales resultados logrados en este análisis.

**Tabla 10. Estadísticos de grupo**

		Media	Desv. típ.	Error típ. media
Heterogeneidad de objetivos	<i>Outperformers</i>	1,213	0,232	0,048
	Alto conflicto	1,348	0,153	0,027
Preferencia por el riesgo	<i>Outperformers</i>	5,793	1,000	0,209
	Alto conflicto	6,403	0,939	0,166
Diversidad de sexos en el equipo	<i>Outperformers</i>	0,138	0,138	0,029
	Alto conflicto	0,244	0,180	0,032
Diversidad de nacionalidades	<i>Outperformers</i>	0,082	0,144	0,030
	Alto conflicto	0,099	0,119	0,021
Heterogeneidad en la edad	<i>Outperformers</i>	1,465	1,044	0,218
	Alto conflicto	1,715	2,456	0,434
Confianza	<i>Outperformers</i>	-0,093	0,881	0,184
	Alto conflicto	-0,086	1,073	0,190

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11: Prueba T para las variables distribuidas normalmente\***

	T	Gl	Sig. (bilateral)
Heterogeneidad de objetivos	-2,604	53	0,012
Preferencia por el riesgo	-2,311	53	0,025
Confianza	-0,025	53	0,980

\*El Test de Levene confirmó la homogeneidad de medias de las variables.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12: Pruebas no paramétricas para las variables no distribuidas normalmente**

	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>W de Wilcoxon</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asintót. (bil.)</b>
Diversidad de sexos	244	520	-2,176	0,030
Diversidad de nacionalidades	317	593	-0,988	0,323
Heterogeneidad en la edad	334	862	-0,581	0,561

Fuente: elaboración propia.

Centrándonos inicialmente en las variables que cumplen las condiciones de normalidad, la prueba T revela que existen diferencias estadísticamente significativas (al 95%) entre los dos grupos considerados en el análisis, *Outperformers* y Alto conflicto, en dos de los constructos considerados: la heterogeneidad de objetivos y la preferencia por el riesgo. En el primero, atendiendo a los datos disponibles, parece que cuanto mayor es la homogeneidad dentro del grupo a la hora de determinar las grandes líneas de su actuación respecto a la simulación (no necesariamente, como ya hemos planteado, en la definición de la estrategia de la empresa, sino en general en su forma de afrontar la participación), menor es la traslación del conflicto cognitivo al conflicto afectivo. En el segundo, de forma similar, los resultados sugieren que aquellos equipos directivos con una menor tendencia a la asunción del riesgo, tienen un nivel de conflicto afectivo limitado, a pesar de su haber alcanzado grados altos de conflicto cognitivo. De este modo, encontramos soporte a las hipótesis tercera y cuarta.

Respecto a la tercera variable, la confianza, los resultados para la muestra considerada no parecen avalar los postulados teóricos: no existen diferencias estadísticamente significativas entre los dos tipos de equipos considerados, no hallándose soporte, por tanto, a la sexta hipótesis.

Atendiendo a las variables que no cumplen las condiciones de normalidad, esto es, las que miden la diversidad demográfica, la muestra sólo parece mostrar diferencias significativas entre los grupos considerados respecto al sexo: aquellos grupos más homogéneos, tal y como predice la teoría, parecen tener una menor tendencia a generar conflicto afectivo ante niveles similares de conflicto cognitivo. Sin embargo, las diferencias de edad y nacionalidad, quizá debido a la configuración de la muestra, tal y como reflexionaremos más adelante en la discusión, no muestran esas diferencias entre grupos. De esta forma, los resultados sólo proporcionan soporte parcial a la quinta hipótesis planteada en nuestro trabajo.

## **6. DISCUSIÓN**

De manera análoga a lo logrado en la literatura previa, nuestro trabajo ha hallado nuevamente evidencia empírica que soporta la habitual vinculación entre el *conflicto cognitivo*, el debate de ideas funcional y generalmente enriquecedor en las tareas de decisión; y el *conflicto afectivo*, el choque de caracteres y personalidades en el seno de un equipo que siempre ha sido considerado destructivo y disfuncional. En muchos casos, probablemente en la mayoría, parece difícil separar la existencia de ambos, dada la solidez de los mecanismos de transferencia planteados por diversas teorías, que llevan

a que el primero sea el origen del segundo y viceversa, lo que puede ser el origen de una peligrosa espiral.

Como se comentó en el desarrollo del marco teórico, una de las grandes preocupaciones de la literatura ha sido analizar si es posible, y en qué condiciones lo es, la separación de ambos, esto es, lograr los efectos beneficiosos de uno evitando los aspectos perjudiciales del otro. En este trabajo hemos observado al respecto dos cuestiones que podemos considerar de interés.

En primer lugar, la existencia de un grupo de *outperformers*, equipos que alcanzan un alto grado de conflicto cognitivo sin que éste degenere en choques de carácter emocional, lo que apoya la percepción de que, como analiza Eisenhardt (1997), los equipos directivos pueden mantener "buenas luchas" o, de un modo más preciso, "luchas productivas". Así, del mismo modo que otros trabajos previos, estamos en disposición de analizar cuáles son los mecanismos que favorecen o dificultan los mecanismos de transferencia o de conversión entre el conflicto de tarea y el conflicto de relaciones.

Esto es aún más importante si se tiene en cuenta, como segunda idea, que los resultados obtenidos no han mostrado la presencia de *conflicto afectivo* al margen del *conflicto cognitivo*. Más allá de lo que la propia lógica pueda dictar (como ya se comentó, no parece sencillo en un entorno de decisión tener choques emocionales con alguien cuyas ideas se comparten), proponemos que, en el trabajo en equipo, y a pesar de las muchas diferencias que pudiera haber entre los miembros, de forma coherente con los resultados obtenidos por Mooney *et al.* (2007), el desacuerdo en ideas puede ser, si no se logra evitar, el germen de problemas personales. Sin embargo, no hemos encontrado casos en los que el conflicto afectivo exista de forma independientemente de la divergencia respecto a la tarea<sup>8</sup>. De este modo, los resultados de nuestro estudio reafirman la importancia de la investigación de las condiciones, ya sean de configuración del equipo o de gestión del conflicto, bajo las cuales el conflicto cognitivo no genera grados excesivos de conflicto afectivo.

En este sentido, este trabajo ha tratado de poner de manifiesto las diferencias entre los *outperformers*, equipos que han generado un intenso debate de ideas (*conflicto cognitivo*) que se ha mantenido siempre al margen de lo personal (sin un correlato similar en el *conflicto afectivo*); y los equipos de *Alto conflicto*, aquellos en los que las discrepancias en tarea y emocionales han alcanzado niveles elevados.

Los hallazgos en este terreno han sido diversos. Por una parte, se ha encontrado soporte a la relación entre la divergencia de objetivos y la presencia de mayores grados de *conflicto emocional*. Cuando los miembros de un equipo pretenden alcanzar los mismos fines, sean en nuestro caso académicos o competitivos, pueden participar de un debate de ideas intenso sin caer en la trampa de la atribución (Harvey y Weary, 1985), algo que parece más difícil si las metas de los diferentes integrantes difieren. Asimismo, la preferencia por el riesgo de los integrantes del grupo parece mostrarse como un arma de doble filo que refuerza la generación de soluciones creativas pero lleva, a su vez, a asumir heurísticas

---

<sup>8</sup> Nuestros resultados no permiten afirmar, y no es el objetivo de este trabajo, que el conflicto afectivo no pueda aumentar la disensión en ideas, como muestran Choi y Cho (2011). No obstante, sí proponemos como conclusión que el conflicto afectivo en un entorno de decisión siempre aparecerá originariamente como resultado de la degeneración de un debate centrado en la decisión.

y comportamientos reductores de la racionalidad en el proceso, lo que a su vez acerca al equipo al conflicto de relación (Busenitz, 1999).

Por el contrario, otras potenciales fuentes de diferencia entre ambos grupos sólo han mostrado soporte parcial a las relaciones propuestas (en el caso de la heterogeneidad vinculada al género), o bien directamente no han soportado dichas relaciones, como en el caso de otros tipos de heterogeneidad demográfica o el nivel de confianza, posiblemente el factor testado más sólidamente en estudios previos (Simons y Peterson, 2000; Choi y Cho, 2011).

Las implicaciones prácticas de los resultados de este trabajo pueden considerarse valiosas, muy especialmente en lo referente a las dos primeras hipótesis: pese a que el *conflicto de tarea* y el *conflicto de relación* tienden a aparecer de forma asociada, esta sociedad no es indisoluble y, lo que es más importante, la separación se realiza en detrimento del *conflicto disfuncional*, que no es necesariamente un incómodo compañero de viaje del debate de ideas, sino más bien un efecto habitual mitigable o incluso evitable de este. De esta forma, el objetivo de los responsables de la dirección de equipos de trabajo no será evitar o limitar el debate de ideas, sino favorecer las condiciones adecuadas para que éste sea siempre productivo para el grupo y la organización en su conjunto.

En relación con estas condiciones, también cabe exponer algunas ideas. La identificación de los miembros de un equipo con los mismos objetivos y metas redundaría en un menor grado de choque emocional ante un debate de ideas, posiblemente debido a la neutralización del mecanismo de atribución: todos los miembros del grupo persiguen los mismos fines, por lo que la disensión no es una prueba de intereses ocultos, sino una exposición genuina de puntos de vista diferentes que buscan facilitar el logro. De este modo, un planteamiento claro de los objetivos de los diferentes integrantes de un grupo y un consenso a priori sobre las subsiguientes metas del grupo deberían favorecer la "pelea productiva" de los integrantes de un equipo directivo.

Asimismo, los equipos cuyos miembros muestran una alta preferencia por el riesgo tienden a unir altos grados de conflicto afectivo a sus disparidades de ideas. Este resultado, congruente con los planteamientos previos de la literatura expuestos (Busenitz, 1999), pone de manifiesto la necesidad de buscar mecanismos de gestión del debate que eviten que éste devenga, de forma casi inexorable, en confrontaciones personales improductivas. La determinación de estos mecanismos de gestión en equipos que tienden, por otro lado, a ser fuertemente creativos, supondría una interesante extensión de este trabajo.

La interpretación de algunos de los resultados obtenidos nos conduce también a plantear las limitaciones de este trabajo. En efecto, la muestra con la que se ha trabajado difícilmente permite analizar otros tipos de heterogeneidad que no sean los vinculados al género, dada la escasa proporción de estudiantes extranjeros en el conjunto de la muestra (una proporción media del 10% de los miembros del equipo) o la similitud de edad entre los estudiantes, situada de forma muy mayoritaria en los 20 ó 21 años. De este modo, si bien se puede afirmar que, en la variable en la que sí hay un cierto grado de heterogeneidad los resultados han soportado la hipótesis planteada, una verificación

completa de este extremo requeriría disponer de grupos de trabajo heterogéneos en base a una mayor cantidad de variables.

En el diseño de la simulación, de forma intencionada, se permitió a los estudiantes elegir el equipo de trabajo en el que querían integrarse. Dado que la asignatura de simulación se cursa en el último año de una titulación de cuatro, la mayor parte de ellos tienen elementos de juicio suficientes a la hora de configurar los equipos de trabajo<sup>9</sup>. Racionalmente, esta elección informada debería tender a agrupar a estudiantes con buenas relaciones a priori entre ellos y, generalmente, con una frecuencia elevada de trabajo en común, como de hecho ha sucedido (ambas variables, tanto familiaridad profesional como afectiva arrojan resultados que señalan relaciones intensas entre los miembros, esto a pesar de que existe es 10% de estudiantes de intercambio que, lógicamente, tienden a reducir esta familiaridad). Como consecuencia, los equipos de trabajo han tenido, de forma muy mayoritaria, un escaso nivel de conflicto afectivo derivado de experiencias anteriores, lo que nos ha permitido evitar los efectos de procesos pasados en la segunda hipótesis (el conflicto afectivo no se produce de forma aislada), si bien los grados de familiaridad y confianza, pese a mostrar una distribución normal, han tendido a ser altos. En este sentido, en sucesivos trabajos cabe, aprovechando el carácter experimental, alternar los métodos de configuración de los equipos de trabajo, favoreciendo la aparición de equipos con distintos grados de familiaridad y confianza a priori.

Adicionalmente, puede plantearse la importancia de considerar los efectos de decisiones previas en las diferentes variables analizadas, tratando, entre otros aspectos, de establecer cuál es la prelación más frecuente entre los diferentes tipos de conflicto; medir los efectos de los resultados previos en decisiones posteriores; o analizar posibles deterioros o refuerzos de variables como la confianza de forma paralela a la aparición del conflicto. En este sentido, una profundización en los resultados de este trabajo requiere posiblemente el estudio de la evolución de los grupos, analizando información obtenida en diferentes momentos del tiempo.

La discusión de los resultados ha revelado algunas líneas potenciales de desarrollo de esta investigación expuestas de forma sucinta con anterioridad, como son el análisis de posibles mecanismos de gestión del conflicto cognitivo para evitar la aparición de conflicto emocional, el uso de información recogida en distintos momentos del tiempo o el análisis con otras muestras. Junto a ellas, los resultados obtenidos en este trabajo abren las puertas a nuevos trabajos que permitan desarrollarlos y complementarlos.

Por lo que se refiere a los mecanismos de gestión del conflicto, la propia dinámica de interacción del grupo, fuertemente condicionada por la existencia o no de un liderazgo definido y el estilo de éste, constituye sin duda uno de los aspectos cuyo estudio resulta más atractivo a partir de los resultados obtenidos. Cabe preguntarse, entre otros aspectos, dada la autogestión del grupo, cuál es la influencia sobre los dos tipos de conflicto de la elección de opciones opuestas como son una dirección

---

<sup>9</sup> Existe, nuevamente, una excepción a esta regla: los alumnos extranjeros integrados en programas de movilidad de un sólo año o de plazo inferior, principalmente el *Programa Erasmus*, no tienen el mismo nivel de conocimiento y experiencia previa de sus compañeros. Lamentablemente, el porcentaje de estos alumnos es relativamente bajo para poder extraer regularidades y diferencias.



cooperativa del equipo y la promoción de uno de los integrantes a máximo ejecutivo del grupo de trabajo.

Adicionalmente, la introducción de algunos cambios en el diseño del experimento puede permitir una recogida de información en diferentes momentos del tiempo, analizando por tanto cuál es la prelación en la aparición de las diferentes variables, así como la presencia de equipos con una mayor diversidad de grados de confianza y familiaridad a priori, con el objetivo de reevaluar la influencia de ambas variables en la generación de conflicto afectivo a partir del conflicto cognitivo. Del mismo modo, los hallazgos de este estudio podrían testarse en muestras de equipos de trabajo configurados en un ámbito laboral real.

Finalmente, en la línea de gran parte de la literatura anterior, y muy especialmente de los trabajos de Jehn (Jehn, 1997; Jehn *et al.*, 1997; Jehn, 1999; Jehn, 2001; Jehn y Bezrukova, 2004) y Amason (Amason, 1996; Amason y Mooney, 1999), así como el estudio metaanalítico de DeDreu y Weingart (2003), es preciso plantearse cuál es la vinculación entre los niveles de ambos tipos de conflicto y los resultados obtenidos. En este sentido, la investigación previa ha considerado especialmente tres tipos de resultados: la satisfacción de los miembros del equipo, la calidad de la decisión y, por supuesto, el rendimiento económico de la organización, especialmente en el caso de equipos ejecutivos. Los resultados del presente trabajo serán aún más valiosos en la medida en que los *outperformers* desde el punto de vista del conflicto lo sean también considerando el logro de los objetivos del equipo. Dentro de este ámbito, se podría poner especialmente el foco en la relación con la calidad de la decisión o, más concretamente, en la racionalidad del proceso de toma de decisiones, dada la imposibilidad de valorar, a priori, la racionalidad de la decisión. En base a los planteamientos previos de la literatura (Amason *et al.*, 1995; Amason, 1996; Schwenk, 1990), cabe esperar que el conflicto cognitivo esté asociado a procesos más racionales, siendo menos clara la vinculación del conflicto afectivo<sup>10</sup>.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Amason, A.C.; Thompson, K.; Hochwarter, W.; Harrison, A. (1995): "Conflict: an important dimension in Successful management teams". *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº 2, págs.20-34.

Amason, A. C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, págs.123-148.

Amason, A. C.; Sapienza, H. J. (1997): "The effects of Top Management Team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". *Journal of Management*, 23, nº 4, págs.495-516.

Amason, A. C.; Mooney, A. C. (1999): "The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making". *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, nº 4, págs.340-359.

---

<sup>10</sup> Dada la alta vinculación de este con el conflicto cognitivo, como han apoyado los resultados de este estudio.

- Brehmer, B. (1976): "Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict". *Psychological Bulletin*, vol. 83, págs.985–1003.
- Busenitz, L.W. (1999): "Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective". *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 35, nº 3, págs.325–340.
- Busenitz, L.W.; Barney, J.B. (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making". *Journal of Business Venturing*, vol. 12, nº 1, págs.9-30.
- Cea D'Ancona, M.A. (2002): *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social. Síntesis*, Madrid.
- Chatman, J. A.; Polzer, J. T.; Barsade, S. G.; Neale, M. A. (1998): "Being Different yet feeling similar: The influence of demographic composition and Organizational culture on work processes and outcomes". *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, nº 4, págs.749-780.
- Choi, K.; Cho, B. (2011): "Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, nº 8, págs.1106-1126.
- Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997): "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management*, vol. 23, nº 3, págs.239-290.
- Cox, T. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Crookall, D.; Martin, A.; Saunders, D.; Coote, A. (1986): "Human and Computer Involvement in Simulation", *Simulation & Gaming*, vol. 17, nº 3, págs.345-375.
- De Dreu, C.K.W.; Weingart, L.R. (2003): "Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 4, págs. 741-749.
- Delgado Piña, M. I. (2000): "Determinantes de la eficacia de grupo: variables constitutivas y variables de proceso". *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 13, págs.157-175.
- Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L.; Bourgeois, L. J. (1998): "Conflict and strategic choice: How top management teams disagree", en D.C. Hambrick, D. A. Nadler; M. L. Tushman (Eds.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation* (págs. 141-169).Harvard Business School Press, Boston.
- Ely, R. J.; Thomas, D. A. (2001): "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes". *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, nº 2, págs.229-273.
- Gamero, N.; González-Roma, V.; Peiró, J. (2008): "The influence of intra-team conflict on work teams affective climate: A longitudinal study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81, págs.47–69.

- Gladstein, D. (1984): "Groups in context - A model of task group effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 4, págs.499-517.
- Gruenfeld, D.; Mannix, E. A.; Williams, K. 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*, vol. 67, n° 1, págs.1-15.
- Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, págs.193-206.
- Harrison, D.A.; Price, K.H.; Gavin, J.H.; Florey, A.T. (2002): "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, págs.1029-1045.
- Hartigan, J. A. 1975. *Clustering algorithms*. John Wiley and Sons, New York.
- Harvey, J. H.; Weary, G. (Eds.) (1985): *Attribution: Basic issues and applications*. Academic Press, New York.
- Hicks-Clarke, D.;Illes, P. (2000):"Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes andperceptions". *Personnel Review*, vol. 29, págs. 324–345.
- Hickson, D.; Wilson, D.; Cray, D.; Mallory, G.; Butler, R. (1986): "Top decisions: Strategic decision making in organizations". Jossey Bass, San Francisco.
- Huang, J. (2010): "Unbundling task conflict and relationship conflict. The moderating role of team goal orientation and conflict management". *International Journal of Conflict Management*, vol. 21, n° 3, págs.334-355.
- Jackson, D. (1976): *Jackson Personality Inventory manual*, Research Psychologists Press, Gosjen, NY.
- Jackson, S.; Joshi, A.; Erhardt, N. (2003): "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysisand Implications". *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, págs.801-830.
- Janssen, O.; Van de Vliert, E.; Veenstra, C. (1999): "How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams". *Journal of Management*, vol. 25, n° 2, págs.117-141.
- Jehn, K. A. (1994): "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, n° 3, págs.223-238.
- Jehn, K. A. (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, págs.256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G., & Neale, M. (1999): "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, págs.741-763.

- Jehn, K.A. (1997): "Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 3, págs.530-557.
- Jehn, K. A.; Chadwick, C.; Thatcher, S. M. (1997): "To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes". *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, n° 4, págs.287-305.
- Jehn, K.A.; Mannix, E.A. (2001): "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, págs.238-251.
- Jehn, K.A.;Bezrukova, K. (2004): "A field study of group diversity, workgroup context, and performance". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, págs.703–729.
- Jones, E. E.; Davis, K. E. (1965). "From acts to dispositions: The attribution process in person perception", en L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, págs. 220-266, Academic Press, New York.
- Keys, J. B.; Biggs, W. D. (1990): "A review of business games", en J. W. Gentry (Ed.), *Guide to business gaming and experiential learning*, ABSEL, Londres, págs.48-73.
- Knight, D.; Pearce, C.; Smith, K.; Olian, J.; Sims, H.; Smith, K.; Flood, P. (1999): "Top management team diversity, group process, and strategic consensus". *Strategic Management Journal*, vol. 20, págs. 445-465.
- Korsgaard, M.A.; Jeong, S.S.; Mahony, D.M. (2008): "A Multilevel View of Intragroup Conflict". *Journal of Management*, vol. 34, n° 6, págs.1222-1252.
- Mintzberg, H.; Raisanghani, D.; Theoret, A. (1976): "The Structure of Unstructured Decision Processes". *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, págs.246-275.
- Mooney, A.; Holahan, P.; Amason, A. (2007): "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict". *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 5, págs.733–758.
- Pelled, L. (1996): "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory". *Organization Science*, vol. 7, n° 6, págs.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*, vol. 44, n° 1, págs.1-28.
- Priem, R. L. (1990): "Top Management Team group factors, consensus, and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 6, págs.469-478.
- Priem, R. L. (1995): "Structured conflict and consensus outcomes in group decision making". *Journal of Management*, vol. 21, n° 4, págs.691-710.
- Rahim, M.A. (2002): "Toward a theory of management organizational conflict". *International Journal of Conflict Management*, vol.3, n° 3, págs.206-235.

- Schwenk, C.R.(1990): “Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations”. *Management Science*, vol. 36, págs.436-448.
- Shah, P.; Jehn, K. (1993): “Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task”. *Group Decision and Negotiation*, vol. 2, nº 2, págs.149-166.
- Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (1st ed.). Macmillan, New York.
- Simons, P. L.; Pelled, L. H.; Smith, K. A. (1999): “Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams”. *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 6, págs.662-673.
- Simons, P.L.; Peterson, R.S. (2000): “Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, nº 1, pp 102-111.
- Smith, K.G.; Smith, K.A.; Olian, J.D. (1994): “Top management team demography and process - the role of social integration and communication”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nº 3, págs.412-438.
- Thatcher, S.;Jehn, K. (1998):“A model of group diversity profiles and categorization processes inbicultural organizational teams”,en Neale, M.;Mannix, E. yGruenfeld, D.(Eds.), *Research onmanaging groups and teams*, vol. 1, págs. 1–20), JAI Press, Stamford, CT.
- Thomas, K. W. (1992a): “Conflict and conflict management: Reflections and update”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, nº 3, págs.265-274.
- Thomas, K. W. (1992b): “Conflict and negotiation processes in organizations”, en M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, págs. 651-717. Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto.
- Thorndike, E. L. A. (1920):“A constant error in psychological ratings”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 4, págs.25–29.
- Tidd, S. T.; McIntyre, H. H.; Friedman, R. A. (2004): “The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage”. *International Journal of Conflict Management*, vol. 15, nº 4, págs.364-380.
- Tsui, A.; Egan, T.; O’Reilly, C. (1992):“Being different: relational demography and organizationalattachment”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, págs.549–577.
- Van de Vliert, E. (1998): “Conflict and Conflict Management”, en P.J.D Drenth, H. Thierry and C.J. de Wolff (eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Psychology*, vol. 3: *Personnel Psychology* (2ª ed. págs. 325-350). Psychology Press, Hove, East Sussex.
- Volkema, R.; Gorman, R. (1998): “The influence of cognitive biased group composition on decision making process and outcome”.*Journal of Management Studies*, vol. 35, págs.105-121.

- West, C.; Schwenk, C. (1996): "Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings". *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 7, págs.571-576.
- Williams, K.; O'Reilly, C. A. (1998):"Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research", en Staw, B. y Cummings, L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 20, págs. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, F. (2011): "Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior". *International Journal of Business, Humanities and Technology*, vol. 1, n° 3, págs.148-160.
- de Wit, F. R. C.; Greer, L. L.; Jehn, K. A. (2012): "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, n° 2, págs.360-390.
- Zand, D. (1972):"Trust and managerial problem solving". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, págs. 229-239.

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

Ordena de 1 a 5 cuáles son, para ti, los objetivos prioritarios de la simulación en la que has participado, donde 1 es tu máxima prioridad y 5 el objetivo de menor importancia.

ORDEN

Obtener la máxima calificación posible en la asignatura	
Practicar conocimientos adquiridos en otras asignaturas a lo largo de la carrera	
Adquirir habilidades directivas como la gestión del tiempo y el trabajo en grupo	
Identificar mis fortalezas y debilidades personales en un entorno de simulación de negocio	
Competir en un entorno simulado, obteniendo mejor resultado que otros grupos/empresas	

Valora de 0 a 10, siendo 0 = Ninguno y 10 = Total y absoluto, el grado o nivel de...

Valoración  
(0 a 10)

- desacuerdo en ideas sobre la decisión entre los diferentes miembros del grupo	
- diferencia sobre el contenido de las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	
- diferencia de opiniones respecto a las decisiones a adoptar entre los diferentes miembros del grupo	
- enfados y/o enfrentamientos entre los miembros del grupo que han tenido lugar	
- choques de caracteres entre los miembros del grupo que han tenido lugar	
- tensión entre los miembros del grupo que han tenido lugar	

¿Cuál era tu relación personal con los demás miembros de tu grupo antes de la asignatura?  
(selecciona la más aproximada)

- Era amigo/a de todos los integrantes de mi grupo, compartiendo con ellos mi ocio de forma habitual
- Era amigo/a de la mayoría de los integrantes de mi grupo, compartiendo con ellos mi ocio de forma habitual
- Era amigo/a de alguno de los integrantes de mi grupo, compartiendo con ellos mi ocio de forma habitual
- Era compañero/conocido de los integrantes de mi grupo, compartiendo con ellos alguna actividad de ocio esporádicamente
- Era compañero/conocido de los integrantes de mi grupo, aunque no he compartido con ellos actividades de ocio
- No conocía a ninguno de ellos

¿Cuál era tu relación académica con los demás miembros de tu grupo antes de la asignatura?

(selecciona la más aproximada)

- Si podemos elegir, hemos realizado siempre los trabajos de la carrera juntos
- He realizado la mayor parte de los trabajos de la carrera con la mayoría de los miembros de mi grupo
- He realizado la mayor parte de los trabajos de la carrera con alguno de los miembros de mi grupo
- He trabajado ocasionalmente con algunos miembros de mi grupo
- Es la primera vez que trabajo con los miembros de mi grupo

Valora de 0 a 10 cuál es tu nivel de preferencia por el riesgo ante una decisión personal o profesional, siendo 0 = Tengo una absoluta aversión por el riesgo, siendo extremadamente conservador y 10 = Tengo una absoluta preferencia por el riesgo, asumiendo fuertes riesgos en mis decisiones habituales

\_\_\_\_\_