



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

CONFLICTO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Alumno: Gonzalo de la Vega Martínez.

Junio, 2015

Resumen

La implantación de equipos de trabajo en las organizaciones actuales, debido a la necesidad de estas de adaptarse a los continuos cambios en un mercado cada vez más globalizado, ha generado un importante aumento del interés por conocer las consecuencias del conflicto en los equipos de trabajo y a cómo gestionar estas situaciones conflictivas para contribuir a la mejora del rendimiento siempre que sea posible. Por tanto, el objetivo principal de este trabajo es conocer algunas técnicas y algunos de los factores más importantes que pueden favorecer la mejora del rendimiento a través de la gestión del conflicto intragrupal.

Palabras clave: Equipos de trabajo, Conflicto, Gestión del conflicto, Mejora del rendimiento.

Abstract

The introduction of work groups in current organizations, due to the need of these organizations to adapt to constant change in an increasingly globalised market, has produced an increased interest in understanding the consequences of conflicts in work groups and how to manage these conflictive situations to improve performance whenever possible. Therefore, the main objective of this paper is to understand some techniques and some of the most important factors that could help boost performance through the management of intra-group conflicts.

Keywords: Work teams, Conflict, Conflict management, Performance improvement.

CONFLICTO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Índice

Introducción.....	5
1. Conflicto en los Equipos de Trabajo.....	7
1.1. Conflicto en el Trabajo.....	7
1.2. Equipos de Trabajo.	10
1.2.1. Definiciones y características de los equipos de trabajo.....	10
1.2.2. Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo.....	13
2. Gestión del Conflicto y Efectividad en los Equipos de Trabajo.....	14
2.1. Aspectos Necesarios para la Efectividad de los Equipos de Trabajo.....	14
2.2. El Conflicto y su Presencia en los Equipos de Trabajo.....	16
2.2.1. Causas del conflicto en los equipos de trabajo.....	16
2.2.2. Consecuencias del conflicto en los equipos de trabajo.....	18
2.2.3. La gestión del conflicto en los contextos laborales.....	18
2.3. La Mejora del Rendimiento a través de la Gestión del Conflicto Intragrupal.....	20
2.3.1. La importancia de la confianza.....	22
2.3.2. Conflicto: ¿amenaza o desafío?.....	22
2.3.3. La asimetría del conflicto.....	23
2.3.4. Identificación con el grupo.....	24
2.3.5. Auto-eficacia social.....	24
2.3.6. El papel de las emociones en las estrategias de gestión del conflicto en los equipos de trabajo.	25
2.3.7. El papel de la cultura organizacional en la efectividad de la gestión del conflicto en los equipos de trabajo.	27
2.4. Cómo Prevenir los Efectos Negativos del Conflicto en los Equipos de Trabajo.....	27
3. Conclusiones Finales.....	30
4. Referencias Bibliográficas.....	32

Introducción.

La presente revisión teórica tiene como objetivo recopilar toda la información posible de las investigaciones más importantes y recientes realizadas en el campo de la gestión de conflictos organizacionales, más concretamente, de la gestión de conflictos producidos en los equipos de trabajo, ya que como algunos de los autores más relevantes en este campo argumentan, como por ejemplo Van de Vliert y De Dreu (2005), el fenómeno de la globalización ha provocado que la estructura de nuestras sociedades y por ende de las organizaciones esté cambiando. Esto ha generado, entre otras, una interdependencia muy acentuada y determinante entre los grupos y las organizaciones y una movilidad social cada vez mayor, por lo que la antigua estructura del trabajo configurada en torno a los individuos está evolucionando a diseños organizacionales orientados al cambio y basados en los equipos (West y Markiewicz, citado en Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Dicho esto, en el presente trabajo se estructuran y ordenan las ideas más importantes de algunas de las investigaciones y estudios realizados en el panorama internacional por algunos de los autores más contrastados en la materia, que relacionan como el conflicto puede fortalecer las relaciones intragrupales y como puede mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo.

Tradicionalmente el conflicto ha sido contemplado como un problema debido a su inevitable asociación con la alteración, la violencia y el desorden civil, y si bien es cierto que tal como dice Roberts: “Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional” (citado en Benítez, Medina y Munduate, 2011, p. 69), si el conflicto toma un curso constructivo, es fuente de valor social, evitando así el estancamiento de los componentes de los equipos, estimulando el interés y la curiosidad y a través de él se pueden generar soluciones creativas.

La recopilación de documentos ha sido llevada cabo a través de bases de datos on-line que permiten realizar búsquedas más específicas como Dialnet, PsycInfo o Web of Science y herramientas para la búsqueda de documentos en la web como Google Académico o el buscador de libros on-line de la biblioteca de la Universidad de Jaén, Ebrary ProQuest Reader, entre otros. Utilizar los términos de búsqueda adecuados en inglés como “intragroup conflict”, “conflict management” o “increasing performance in work teams” entre otros, ha resultado de vital importancia para poder armar este proyecto, ya que gran

parte del trabajo científico está divulgado en este idioma. También se han utilizado libros del catálogo de la biblioteca de la Universidad de Jaén. El presente trabajo ha sido redactado bajo las normas de estilo establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén, y para los aspectos que no se regulan en la norma de la Facultad se ha seguido el estilo establecido por la American Psychological Association (A.P.A.).

Este trabajo se estructura en cuatro apartados que ponen de manifiesto la existencia de conflictos en las organizaciones, y más concretamente en los equipos de trabajo por ser la forma más utilizada actualmente por las empresas para desarrollar su actividad. El apartado principal trata la relación existente entre la gestión adecuada de los posibles conflictos surgidos dentro del equipo y el aumento del rendimiento del mismo. Al final, a modo de reflexión, aparecen una serie de conclusiones personales que muestran un posible camino de investigación en el futuro, además de todas las referencias bibliográficas utilizadas.

1. Conflicto en los Equipos de Trabajo.

Este apartado se centra primeramente en conocer el que es objeto de la presente revisión teórica, es decir, el conflicto como fenómeno organizacional, para seguidamente establecer una clasificación apropiada según su origen y según el nivel organizacional en el cuál se pueden producir. Dentro de este apartado destacaremos los dos tipos de conflictos que son considerados los pilares básicos de todo el estudio científico realizado en el ámbito de la gestión de conflictos, los orientados a la tarea y los relacionales o emocionales. En segundo lugar, este apartado se centra en conocer los equipos de trabajo ya que estos se han convertido en las unidades básicas de las organizaciones, por tanto los resultados de estas dependen en gran medida de la eficacia de los equipos (Gil et al., 2008). Para ello se presentan sus características más importantes junto con las ventajas que supone el trabajo en equipo, así como las técnicas y habilidades sociales necesarias para trabajar en equipo y también las fases o etapas de desarrollo del equipo en una organización.

1.1. Conflicto en el Trabajo.

Diversos autores, entre ellos Thomas (1992), han coincidido en definir el conflicto como un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias y oposición con otro individuo o grupo sobre creencias, valores, intereses, recursos...

A lo largo del tiempo han sido muchos los autores que han dado una definición del término, pero después de revisar muchas de estas definiciones, Rahim (2000) concluyó que el conflicto es un proceso interactivo y manifiesto de incompatibilidad, desacuerdo o disonancia entre entidades sociales. En el trabajo, los individuos están en continua interacción con otros, esta interacción permanente provoca conflictos de mayor o menor importancia, que provocan malestar o tensión debido a, las diferencias entre los objetivos individuales y los de la empresa, la mala definición de las responsabilidades, el cambio en el entorno laboral, el exceso de competencia por algunos recursos y el choque de aspiraciones entre los trabajadores (Cruz, 2014).

Tipos de conflictos

Rahim (2000), consideró apropiado clasificar los conflictos según la fuente, es decir, según su origen y según el nivel organizacional en el que se producen. La clasificación del conflicto se hace a menudo en base a los antecedentes del mismo. Es preciso clasificar los

conflictos según la fuente para una mejor comprensión de su naturaleza y de sus implicaciones.

Cuando dos entidades sociales están interactuando para tratar de resolver un problema juntos y perciben que sus sentimientos o ideas sobre todas o algunas de las cuestiones son incompatibles (Amason, citado en Rahim, 2000), nos encontramos ante un conflicto afectivo, por el contrario si las diferencias radican en la tarea o en el contenido de alguna cuestión (Guetzkow y Gyr, citado en Rahim, 2000) estamos ante un conflicto de fondo o sustantivo.

Cuando existe contradicción entre dos partes en sus preferencias por la asignación de recursos escasos, ambas partes, conociendo igualmente la situación, optan cada una por soluciones diferentes, lo que nos llevaría a un conflicto de intereses (Druckman y Zechmeister, citado en Rahim, 2000).

Si dos entidades sociales difieren en sus valores o ideologías en ciertos temas (Druckman, Broome y Kooper, citado en Rahim, 2000), el conflicto se denomina conflicto de valores y si el resultado o estado final que persiguen dos entidades sociales es incompatible, conflicto de objetivos.

Los conflictos que se basan en incompatibilidades que tienen un contenido racional son conocidos como “realistas”, es decir, son conflictos asociados al desacuerdo en objetivos, tareas o valores entre otras cosas, por el contrario, los conflictos que ocurren por la necesidad de las partes de desatar tensión y hostilidad sin ningún motivo relacionado con tareas, objetivos o valores, son conocidos como “no realistas” (Rahim, 2000).

Existen situaciones conflictivas institucionalizadas, esto quiere decir, que el conflicto va a seguir unas etapas concretas y unas reglas específicas establecidas por la organización, en cambio si un conflicto no sigue ningún tipo de etapas y reglas nos encontramos ante un conflicto no institucionalizado (Rahim, 2000).

Si las partes se benefician haciendo a la otra incurrir en costos tenemos un conflicto retributivo, caracterizado por la necesidad de las entidades sociales de alargar el conflicto para castigar al oponente (Rahim, 2000).

Existen casos en los que las causas del conflicto se relacionan de manera incorrecta, es decir, una entidad social atribuye las causas del conflicto a comportamientos, partes o

cuestiones erróneas, llegando a veces a dirigir sus frustraciones y hostilidad hacia entidades sociales que ni siquiera están implicadas en el conflicto (Rahim, 2000).

También resulta necesario, clasificar los conflictos según el nivel organizacional en el que se producen, existiendo cuatro tipos de conflictos: intrapersonal, interpersonal, intergrupales e intragrupal. El primero ocurre cuando un miembro de la organización es requerido para realizar tareas y funciones que no coinciden con su experiencia, objetivos, intereses o valores. El segundo se produce cuando dos o más miembros de la organización del mismo o diferente nivel jerárquico entran en conflicto. El tercero se refiere a los conflictos surgidos entre dos o más unidades o grupos dentro de la organización. Por último y más importante, al menos, en lo que a este trabajo se refiere, nos encontramos con el conflicto intragrupal, ya que este tipo de conflicto surge entre miembros de un grupo o entre dos o más subgrupos dentro de un grupo en conexión con sus objetivos. Este tipo de conflicto puede también ocurrir como resultado de incompatibilidades o desacuerdos entre algunos o todos los miembros del equipo y su líder (Rahim, 2000).

Conflictos orientados a la tarea y conflictos relacionales

Resulta indispensable para poder comprender epígrafes posteriores que se le dedique este apartado a la distinción generalmente aceptada basada en dos tipos de conflictos: los orientados a la tarea y los relacionales (Jehn, 1997). El primero se refiere a los desacuerdos generados entre los miembros de un equipo sobre el contenido de la tarea o la forma de llevarla a cabo y el segundo es entendido como las discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros del equipo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995).

Jehn (1997) propuso esta forma alternativa de diferenciar los conflictos y señaló que, el conflicto de relación generalmente disminuye la satisfacción e interfiere con el desempeño de tareas, ya que limita la capacidad de los miembros del equipo de procesar información porque estos gastan tiempo y energía en este tipo de problemas que nada tienen que ver con el desarrollo del trabajo, mientras que el conflicto orientado a la tarea puede ser beneficioso para la ejecución de la misma cuando esta no es rutinaria, es decir, compleja y sin soluciones estándar, por lo que se requiere un poco de consideración por parte del equipo. Este tipo de conflicto aumenta la tendencia a examinar cuestiones de trabajo y participar en la transformación profunda y deliberada de información relevante para la

tarea. Esto fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas y creativas ideas, lo que lleva al equipo a ser más eficaz e innovador (De Dreu y West, 2001).

La recomendación de estimular e intensificar los conflictos orientados a la tarea se encuentra a menudo con algunos problemas como la conexión entre la tarea y la emoción, por lo que resulta difícil encontrar conflictos puramente relacionales o de tarea (Van de Vliert y De Dreu, 2005), las condiciones contextuales en las cuales el conflicto de tareas surge y se desarrolla o la elección inapropiada de estrategias de gestión de este tipo de conflictos (Benítez et al., 2011).

1.2. Equipos de Trabajo.

Los entornos donde las organizaciones modernas están ubicadas son cada vez más cambiantes y dinámicos y precisan de respuestas rápidas, flexibles y adaptativas (Gil, 2006). Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar estas respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados (Gil et al., 2008).

Tras diversos estudios e investigaciones sobre el trabajo en equipo, diversos autores, entre ellos West (2001) han concluido que el trabajo en equipo es considerado uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento, en comparación con los que pueden lograrse trabajando de manera individual. Según Gil (2006), el trabajo en equipo se basa en la realización de actividades colectivas que implica algún grado de interacción, cooperación y coordinación con el fin de alcanzar objetivos comunes y se convierte en el procedimiento básico para que estos equipos funcionen de una manera adecuada.

1.2.1. Definiciones y características de los equipos de trabajo.

Son muchas las definiciones que intentan explicar que es un equipo de trabajo, a continuación se mostraran algunas de ellas. Podemos comenzar con la que propuso Cruz (2014): “El equipo de trabajo es un conjunto de personas con competencias y habilidades concretas que, coordinadas por un superior, trabajan para conseguir un determinado objetivo” (p. 80). Por otra parte, Gil (2006), definió los equipos de trabajo como, “aquellos conjuntos de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas en un contexto organizacional particular” (p. 20). Para Kozlowski y Bell

(2003), son colectivos creados para realizar tareas organizacionales relevantes, los cuales mantienen cierto grado de interdependencia en los objetivos y en la tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos de la organización. Según West (2012), los equipos de trabajo son grupos de personas que están insertadas en las organizaciones para realizar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de la empresa. Los equipos disponen de la autoridad, autonomía y recursos necesarios para lograr estas metas.

Para algunos autores los equipos deben ser dirigidos por un jefe de equipo y otros destacan la autonomía, siendo el colectivo capaz de auto-dirigirse sin la presencia de un superior, algunos coinciden en el grado de interdependencia que deben mantener sus miembros, pero como podemos observar, en todas las definiciones estos autores hacen hincapié en el objetivo del equipo como elemento central, el cual no es otro que realizar una tarea concreta y relevante de la organización.

Diversos autores, entre ellos Fainstein y Pichón-Riviere (citado en Fainstein y Sánchez, 2006) establecieron los aspectos centrales de cualquier equipo de trabajo, llegando a la conclusión de que todo equipo de trabajo gira en torno a las personas, la tarea y los resultados. Las personas son consideradas el aspecto primordial de cualquier equipo, la tarea da sentido al equipo y los resultados son la base sobre la cual se diseña el equipo y la propia organización.

Características de los equipos de trabajo

Resulta indispensable para el eficaz funcionamiento de los equipos de trabajo que sus miembros estén cohesionados (Cruz, 2014), ya que esta nueva forma de trabajar requiere un cambio en la forma de pensar además de altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001). Esta elevada necesidad de coordinación e interacción entre los componentes del equipo puede provocar un aumento considerable de conflictos (De Dreu y Gelfand, 2008), tema que será tratado con más detenimiento posteriormente.

Diversos autores, entre ellos, Kozlowski y Bell, (2003) establecieron, a parte de las ya mencionadas, algunas de las características básicas que deben tener los equipos de trabajo para funcionar de una manera efectiva, entre ellas destacan la realización de tareas importantes para la organización, la utilización de la comunicación y la interacción entre

los componentes del equipo de una manera adecuada e intensiva, la realización de tareas comunes, el manejo de múltiples fuentes de información, la existencia de interdependencia de tareas, el conocimiento de la responsabilidad y rol de cada miembro del equipo, cada equipo debe ser capaz de usar estrategias para responder a los cambios, cada componente del equipo debe poseer los conocimientos adecuados para el desarrollo de la tarea y cada equipo debe tener muy claros cuáles son sus límites.

Ventajas de los equipos de trabajo

West, (citado en Sánchez y Otálora, 2006) diferenció las ventajas de los equipos de trabajo y distinguió entre ventajas tangibles (más claras e identificables) e intangibles (menos perceptibles).

Los equipos hacen que el conocimiento se retenga en caso de que algún empleado abandone la organización y a través de ellos las organizaciones aprenden y retienen los conocimientos más eficazmente. La diversidad de puntos de vista mejora la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización y también fomenta la innovación. Los equipos de trabajo mejoran la productividad y el rendimiento empresarial y los cambios organizacionales son más fáciles de implantar en organizaciones basadas en esta modalidad, ya que, la variedad de habilidades y experiencias genera respuestas más flexibles y adaptativas. Estas son las denominadas ventajas tangibles.

Las intangibles se pueden resumir, por ejemplo, en el menor estrés que pueden tener los trabajadores, en gran parte debido a la sensación de apoyo mutuo entre los miembros, la satisfacción de los componentes del equipo, al poder aprender unos de otros y la sensación de poder de los empleados frente a los directivos.

Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo

Respecto a las características personales y sociales que deben tener los componentes de un equipo de trabajo, Cruz (2014) estableció que deben ser personas altruistas que antepongan los intereses del colectivo a los suyos personales, colaboradoras y leales, es decir, siempre deben estar dispuestas a ayudar al compañero y siempre deben ir con la verdad por delante, asertivas, por tanto, personas capaces de mostrar sus ideas y defenderlas con convicción pero siempre mostrando respeto por las ideas y opiniones del resto y a la vez capaces de generar buen ambiente de trabajo.

La capacidad de trabajo es un aspecto muy importante para que las personas asuman nuevas tareas y funciones sin escatimar esfuerzo y dedicación. Este aspecto resulta fundamental para evitar la denominada “holgazanería social” que puede producirse en un equipo cuando se enfrenta a tareas que requieren de la contribución, coordinada o no, de todos los miembros para alcanzar un resultado y por lo tanto resulta difícil valorar el grado de esfuerzo de cada individuo (Muñoz, 2009).

Por último, es importante que los miembros del equipo busquen la mejora continua y no sean conformistas (Cruz, 2014).

1.2.2. Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Antes de formar un equipo de trabajo es importante elegir correctamente a las personas que van a componer el mismo, para ello se debe tener en cuenta diversos aspectos como el deseo de pertenencia al equipo y la formación específica para el trabajo en equipo. Además los miembros deben poseer una serie de competencias profesionales, psicológicas y sociales. Identificar y seleccionar a las personas adecuadas es uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta si pretendemos formar un equipo de trabajo efectivo (Rojas, Roquette y Sánchez, 2006).

Según Cruz (2014), la mayoría de estudios sobre la evolución de los equipos de trabajo han concluido que existen cinco fases o etapas en el desarrollo de los equipos, la primera fase, es conocida, como fase de orientación o inicial, la cual se caracteriza por la ilusión y la motivación de los participantes con el proyecto. En esta etapa predominan las relaciones cordiales entre los miembros del equipo. La segunda es denominada como fase de aparición de las primeras dificultades, caracterizada por que las diferencias entre los miembros del equipo empiezan a florecer, lo que genera tensiones y algunas dificultades que pueden disminuir la motivación. No obstante, en esta fase los conocimientos y las habilidades de los integrantes del equipo empiezan a desarrollarse y la productividad se ve afectada positivamente. La siguiente etapa es la de acoplamiento o resolución porque los miembros del equipo asumen que tienen que entenderse para lograr la consecución de los objetivos. Esta fase se caracteriza por una mayor cohesión de todos los integrantes del equipo. La cuarta etapa es la de madurez o producción, en la que el equipo comienza a ser más productivo debido a que todos los integrantes del equipo ya han aprendido a trabajar los unos con los otros y conocen las debilidades y puntos fuertes de cada uno de sus compañeros. En último lugar cuando el proyecto ya está casi finalizado, los componentes

del equipo empiezan a perder ilusión y por tanto el rendimiento puede verse afectado negativamente y pueden surgir tensiones y rivalidades otra vez.

2. Gestión del Conflicto y Efectividad en los Equipos de Trabajo.

Este apartado se centra primeramente en conocer los aspectos en los cuales los equipos de trabajo necesitan del apoyo por parte de la organización para que puedan funcionar de manera adecuada. En segundo lugar se revisa la presencia de conflictos en los equipos de trabajo, sus causas y consecuencias para seguidamente entrar en el campo de la gestión de conflictos, analizando los modelos y las investigaciones más destacadas. En tercer lugar, en este apartado se extraen y recopilan las conclusiones o ideas más importantes de algunas de las investigaciones que analizan como el conflicto intragrupal y su gestión adecuada puede mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, repasando factores que pueden jugar en favor de desencadenarlo. Finalmente este apartado muestra algunas ideas para prevenir los efectos negativos del conflicto en los equipos.

2.1. Aspectos Necesarios para la Efectividad de los Equipos de Trabajo.

Según Hackman et al., existen seis aspectos en los cuales los equipos de trabajo necesitan del apoyo organizativo (citado en West, 2012). Resulta imprescindible examinar la importancia que las organizaciones atribuyen a proporcionar dicho apoyo a los equipos en estos aspectos, ya que esto, puede ayudarnos a descubrir las causas subyacentes de las dificultades que pueden tener. A continuación se presentan de manera resumida los mencionados aspectos.

Primeramente, sorprende como en muchas ocasiones los equipos no reciben objetivos precisos por parte de la organización. Ante esta carencia, los equipos de trabajo tienen que obtener en estos casos sus objetivos y metas a partir de los objetivos de la organización o de las declaraciones de la misión, y estas son a menudo buenas intenciones o sentimientos abstractos, con lo cual, es casi imposible para un equipo obtenerlos. Sin embargo, cuando a través de un proceso de consulta y de negociación con los superiores, los equipos son capaces de determinar sus objetivos, existe normalmente un mayor nivel de rendimiento.

En segundo lugar también es necesario que las organizaciones proporcionen una combinación adecuada entre el número de personas y habilidades, recursos financieros suficientes que permitan un funcionamiento efectivo, adecuado alojamiento, asistencia

técnica y apoyo, así como una adecuada información a los equipos acerca de los cambios en la estrategia o en la política.

En tercer lugar, asegurar que la información relevante llegue a un equipo para que pueda desempeñar con eficacia su cometido es un componente esencial de la gestión organizacional.

Otro aspecto que la organización debe tener en cuenta es su responsabilidad de proporcionar una formación apropiada a todos los componentes. El propósito de esta formación es que todos los miembros sean capaces de contribuir más eficazmente a las funciones del conjunto y que puedan desarrollarse como individuos. Debe haber un acceso adecuado a la formación, y esta debe tener la calidad adecuada para poder lograr la máxima eficacia.

En quinto lugar, las organizaciones deben tener muy en cuenta, si quieren que los equipos funcionen correctamente, el feedback, el cual debe ser; oportuno, que significa que se produce tan pronto como el equipo ha realizado su tarea o que se hace regularmente, haciendo que el equipo sea capaz de corregir prácticas o procedimientos inadecuados y, apropiado, que significa que es preciso y da una imagen clara del rendimiento del equipo. Sin embargo, para algunos equipos es difícil obtener una retroalimentación precisa por las características de la tarea, por tanto, las organizaciones tienen que tratar de mejorar continuamente la forma de proporcionar la retroalimentación para que sea útil, precisa y oportuna.

Por último, cuando un equipo se encuentra con problemas o dificultades irresolubles, como la insatisfacción continua o la baja efectividad, los equipos necesitan ser capaces de encontrar a alguien de la organización que pueda asistirlos y por ello todos los líderes de equipo deben ver esto como una actividad normal.

Más allá del apoyo que las organizaciones deben proporcionar a los equipos de trabajo se puede incluir en este apartado lo que Ayestarán (1999) denomina “aprendizaje básico”. Con ello se refiere a otros aspectos importantes que los componentes del equipo deben aprender a desarrollar para funcionar de una manera más efectiva. Estos aspectos son la participación de todos, la integración de ideas opuestas y la construcción de un objetivo compartido, este último incluye; aprender a pensar con las ideas de todos; aprender a

expresar los intereses personales, aceptando los del resto y aprender a descubrir la interdependencia de objetivos en el logro de los objetivos personales y grupales.

Los aspectos anteriormente descritos pueden favorecer la aparición de conflictos o agravar sus consecuencias, por lo que resulta importante tenerlos en cuenta, ya que esto nos ayudará a comprender mejor el porqué de dicha situación y por tanto se podrá manejar de una manera más eficaz.

2.2. El Conflicto y su Presencia en los Equipos de Trabajo.

La presencia de conflictos en los equipos de trabajo es un hecho casi irremediable debido a las diferentes personalidades, comportamientos y percepciones de sus componentes. Por tanto es de vital importancia que los equipos puedan superar estas situaciones para poder crecer y alcanzar los objetivos (Sikes, Gulbro y Shonesy, 2010).

2.2.1. Causas del conflicto en los equipos de trabajo.

El surgimiento de conflictos en los equipos de trabajo ha sido uno de los temas más investigados en los últimos años. En este apartado repasamos algunas de las causas y factores que desencadenan o inciden en la aparición de los mismos.

Una de las investigaciones más importantes en este ámbito fue la que relacionó la composición de los equipos de trabajo a través de indicadores de diversidad con el conflicto, es decir, como la heterogeneidad de los componentes de un equipo en diferentes aspectos puede influir a la generación de posibles situaciones controvertidas (Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Esta investigación demostró que la diversidad es un factor que provoca un incremento de los conflictos entre los componentes de un equipo de trabajo. A mayor diversidad, mayor potencial de sinergia, pero resulta más difícil extraerlo, porque genera también problemas de entendimiento (Burns, citado en Nuñez y Sánchez, 2006).

Estudios posteriores destacan la necesidad de distinguir entre diversidad social o demográfica, es decir, diferencias en aspectos superficiales, y funcional o de información, es decir, diferencias debidas a características relacionadas con el trabajo para poder determinar de una manera correcta los efectos positivos o negativos de la diversidad (Osca y García-Salmones, 2010). Durante muchos años se ha pensado que la diversidad en los aspectos superficiales de los componentes del equipo era la que más influía en variables psicosociales como el conflicto, destacando el estudio de Ayub y Jehn (2007) sobre la

diversidad de nacionalidades y conflicto en equipos de trabajo, con el que demuestra que la diversidad nacional y la presencia de actitudes nacionalistas pueden obstaculizar el potencial de un equipo de trabajo. Sin embargo, actualmente se ha observado que las variables que más influyen en el conflicto intragrupal son las variables no visibles o internas de los miembros. La convergencia de diferentes habilidades, aptitudes y estilos de pensamiento de los componentes de un equipo genera riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo distintas tareas, no obstante ha quedado demostrado que la diversidad provoca igualmente conflictos, falta de confianza entre los miembros y el fracaso en la consecución de la tarea si no se combinan adecuadamente estas características personales en el equipo (Arciniega, Woehr y Poling, 2008). Ante esta situación resulta fundamental seguir investigando la influencia de la diversidad en la composición de equipos de manera que se pueda estudiar cómo se relacionan con los conflictos surgidos en los equipos. El objetivo sería analizar como la diversidad puede contribuir al éxito de un equipo de trabajo.

La necesidad de rendir cuentas de forma colectiva es otro de los factores que puede generar conflictos entre los miembros del equipo, debido a que alguno de ellos pueda verse presionado y controlado por el resto de compañeros para alcanzar un determinado rendimiento (Ortiz, citado en Nuñez y Sánchez, 2006). Cuando la actuación desacertada de uno de los componentes del equipo provoca pobres resultados del conjunto existen muchas posibilidades de que aparezcan conflictos relacionales.

Otros factores que pueden generar conflictos son la necesidad de consenso entre los miembros del equipo, derivada en algunos casos de su autonomía y de la necesidad de superar ciertas rigideces (Nuñez y Sánchez, 2006).

En los últimos años se ha extendido considerablemente el uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones y concretamente en los equipos de trabajo. Los medios virtuales de comunicación han ganado mucho protagonismo en las organizaciones actuales, como por ejemplo el uso de videoconferencias. El uso de estas nuevas tecnologías ha sido muy beneficioso pero también ha alterado significativamente las relaciones entre los miembros del equipo, ya que se han generado un mayor número de conflictos debido a que las interacciones entre los miembros son más impersonales, se genera una mayor desconfianza entre los componentes del equipo y la eficacia de la comunicación se reduce considerablemente (Martínez-Moreno, González-Navarro y Orengo, 2005).

2.2.2. Consecuencias del conflicto en los equipos de trabajo.

Existen dos corrientes de pensamiento en lo que se refiere a los efectos o consecuencias de los conflictos en los equipos de trabajo: la perspectiva pesimista, que se centra en las consecuencias negativas del conflicto relacional y la perspectiva optimista, la cual considera el conflicto de tareas como un proceso beneficioso y necesario en los equipos de trabajo (Benítez, et al 2011). La hipótesis de que el conflicto relacional no tiene ningún efecto positivo ha sido apoyada por ambas perspectivas.

La perspectiva pesimista considera el conflicto como una limitación, ignora la distinción de conflictos y se centra únicamente en los efectos negativos del conflicto relacional, el cual tiene lugar entre dos entidades sociales que sufren reacciones emocionales negativas al percibir discrepancias e interferencias en la consecución de los objetivos (Barki y Hartwick, 2004). Por tanto sólo consideran las repercusiones negativas para el bienestar, la productividad y la salud de los equipos. Esta corriente considera que el conflicto demanda una respuesta adaptativa ante tal situación, provocando que cuando los miembros del equipo divergen y no tienen los recursos necesarios para hacer frente a estas demandas cognitivas, los conflictos se convierten en una fuente de estrés para el equipo.

La perspectiva optimista considera el conflicto de tareas como uno de los medios más poderosos para generar un mayor rendimiento en los equipos de trabajo y destaca sus efectos beneficiosos (Benítez et al, 2011). Sin embargo es necesario destacar la investigación de De Dreu y Weingart (2003), en la cual se pone de manifiesto la asociación positiva entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional, por tanto se pueden producir resultados negativos similares a los que generan los conflictos de relación y sugiere que en algunas tareas el conflicto interfiere menos que en otras. El conflicto puede tener consecuencias positivas en circunstancias específicas, por ejemplo cuando se produce un conflicto de tarea en un ambiente de confianza elevada es más probable que los resultados del equipo sean positivos que cuando este se produce en entornos con escasa confianza entre los miembros (Simons y Peterson, 2000), y por tanto es de vital importancia detectar esas circunstancias en investigaciones futuras.

2.2.3. La gestión del conflicto en los contextos laborales.

A menudo la expresión “Gestión del conflicto” es confundida con la de “Resolución del conflicto” (Redorta, 2006).

El término gestión de conflictos agrupa un conjunto de conocimientos prácticos orientados a la intervención en el caso concreto (Redorta, 2011). Siguiendo a Redorta (2011), podemos concluir que la gestión del conflicto es un conjunto de acciones que tienen como objetivo producir ciertos cambios en las relaciones de las personas afectadas, de tal manera que la situación pueda pacificarse lo más rápido posible o reconducir la situación conflictiva hacia una situación más favorable.

Rahim (2000) va un paso más allá y asegura que las organizaciones necesitan gestionar los conflictos y no resolverlos. La gestión del conflicto no implica necesariamente la evitación, reducción o terminación del mismo, ya que esto la gran mayoría de veces no es lo más conveniente para el interés del equipo de trabajo (De Dreu, 1997), siendo más importante el diseño de estrategias efectivas para reducir al mínimo los efectos negativos y mejorar los aspectos funcionales del conflicto para mejorar el aprendizaje y la efectividad de la organización.

Aproximaciones a la gestión del conflicto en equipos de trabajo

A pesar de que han proliferado los equipos como forma predominante de trabajo en las organizaciones, la investigación sobre cómo gestionar conflictos intra-grupales ha sido relativamente escasa. Diversos autores, entre ellos Rahim (2000), definieron los conflictos intra-grupales como aquellos en los que la mayoría de miembros del grupo o sus subgrupos están involucrados, ya que si no es así no podríamos hablar de conflicto intra-grupal.

Aunque existen múltiples estrategias de gestión de conflictos, algunos de los estudios sobre el tema coinciden en señalar cuatro posibles vías de gestión de los mismos, estas son, la colaboración, que está relacionada con la “controversia constructiva”, que se define como una discusión abierta entre partes con puntos de vista opuestos pero objetivos compatibles (Tjosvold, citado en De Dreu y Weingart, 2005) y que persigue un intercambio de información sobre las prioridades y preferencias de cada uno y la realización de concesiones simultáneas, la dominación que implica el uso de argumentos persuasivos y amenazas, la concesión que se orienta hacia la aceptación de la voluntad de la otra parte e implica concesiones unilaterales y por último la evitación que implica reducir la importancia de los asuntos conflictivos (De Dreu y Weingart, 2005).

Las principales investigaciones han seguido dos direcciones, una se ha centrado en el tipo de conflicto y los resultados de este, mientras que la otra ha evolucionado alrededor de las

dinámicas de gestión del conflicto, intentando distinguir los procesos de gestión constructivos de los procesos de gestión destructivos (Syna y Eizen, 2005). Algunas de las investigaciones que se han centrado en la tipología del conflicto son recogidas por Rahim (2000).

Uno de los estudios más destacados en este campo ha sido el realizado por Syna y Eizen en 2005, el cual está orientado en la segunda dirección, es decir, investigaron el modo en que los componentes del equipo trataron de resolver asuntos conflictivos con el objetivo de distinguir los factores que motivaron a manejar el conflicto de un modo constructivo o destructivo, y utilizaron un método basado en la participación o evitación. Este estudio implicó importantes avances en lo que se refiere a la formación de los componentes de los equipos de trabajo en la gestión efectiva de conflictos internos, demostrando que la confianza en las habilidades sociales, incluyendo la capacidad para hacer frente a los conflictos interpersonales de un modo pro social, constituye un potente precursor de un modo colaborativo muy recomendable en la actualidad. Para Núñez y Sánchez (2006) la rotación del rol de liderazgo dentro del equipo también es un factor a tener en cuenta a la hora de gestionar situaciones conflictivas puesto que facilita a los equipos un tratamiento más variado y efectivo de las mismas.

2.3. La Mejora del Rendimiento a través de la Gestión del Conflicto Intragrupal.

En las antiguas organizaciones, las cuales se encontraban fuertemente jerarquizadas, los empleados únicamente esperaban los informes de sus superiores a través de los cuales eran puestos al corriente de los problemas y conflictos y recibían las instrucciones que debían cumplir obligatoriamente.

Son varios los estudios empíricos sobre equipos de trabajo que han demostrado que niveles moderados de conflicto pueden mejorar el rendimiento de los equipos (De Dreu, citado en Jehn, Rispens y Thatcher, 2012), además pueden incrementar la cohesión entre los componentes del mismo (Amason, citado en Jehn et al., 2012), pero si este se intensifica demasiado el rendimiento puede verse gravemente afectado (Jehn, 1995). En las organizaciones actuales, la forma en que los miembros del equipo manejan sus conflictos resulta de vital importancia a la hora de predecir su viabilidad (Behfar y Peterson, 2008). En las organizaciones que fomentan la auto-gestión y la participación, los miembros pueden resolver problemas y conflictos por sí mismos, y ambas son consideradas esenciales para obtener elevados niveles de efectividad en los equipos ya que aumentan el

sentido de responsabilidad de los miembros y el sentido de propiedad del trabajo (Cordery, Mueller y Smith, citado en Aritzeta y Ayestarán, 2002).

Los equipos de trabajo que se sienten capacitados y seguros para hacer frente a las situaciones conflictivas tienden a rendir más y a trabajar de una manera más eficiente, al contrario de lo que ocurre con los equipos que dudan de sus capacidades para gestionar este tipo de situaciones. Teóricos sobre la auto gestión de los equipos han propuesto, bajo el lema de que los empleados trabajarán de una manera más efectiva cuando no están sometidos a una estricta supervisión externa (Trist, citado en Alper, Tjosvold y Law, 2000), que los miembros del equipo, al estar más cerca de la fuente de errores y desviaciones de la producción, así como de los conflictos surgidos entre ellos, están mejor situados para corregir estas situaciones, por tanto se espera que su participación en la resolución de problemas y en la gestión de conflictos incremente el compromiso y la colaboración y por tanto la productividad, calidad y el clima laboral mejoren considerablemente (Alper et al., 2000).

Las investigaciones sobre los equipos de trabajo en las organizaciones muestran una relación directa entre la cooperación de sus miembros y la eficacia. Hay numerosas razones por las que la cooperación resulta esencial para la efectividad del equipo a largo plazo. La cooperación asegura que todos los esfuerzos de los componentes del equipo estén coordinados hacia el objetivo común, lo que permite que el equipo se desenvuelva con mayor eficacia, además un comportamiento cooperativo puede mejorar directamente la productividad de cada uno de los miembros y promover el uso eficiente de los recursos. El funcionamiento efectivo de un equipo depende de la toma de decisiones de calidad y del compromiso y comprensión de estas y de la continuidad del equipo (Korsgaard, Sapienza y Schweiger, citado en Korsgaard, Brodt y Sapienza, 2005). Obviamente una actitud cooperativa no implica necesariamente la ausencia de conflictos, de hecho un enfrentamiento abierto sobre conflictos basados en la tarea puede resultar beneficioso para la toma de decisiones (Korsgaard et al., 2005). Por tanto resulta de vital importancia fomentar el compromiso y la cooperación de todos los miembros dotando a los equipos de la libertad y formación necesaria para gestionar los problemas y conflictos relacionados con el trabajo para mejorar la eficacia y la efectividad del equipo. De manera más concreta se profundiza a continuación en otros aspectos igualmente importantes además de los recientemente mencionados.

2.3.1. La importancia de la confianza.

Ya mencionamos anteriormente que algunos estudios como el meta análisis de De Dreu y Weingart (2003), demostraron que los resultados positivos de un conflicto de tarea dependían de la asociación de este con las emociones. Una alta correlación supone que los resultados de la gestión del conflicto de tarea no sean los deseados, además existen circunstancias específicas que pueden influir en los efectos del mismo, destacando de entre todas ellas la confianza. Aunque son muchas las actitudes que pueden asociarse al fomento de la cooperación en un equipo, la confianza se ha convertido en el factor más importante a tener en cuenta, ya que prácticamente todos los estudiosos de la materia están de acuerdo en señalar la confianza como el antecedente inmediato de la cooperación. La confianza en un equipo de trabajo está basada en la actitud de identificación y compromiso con el grupo y resulta esencial para que todos respondan rápidamente a las nuevas circunstancias sin esperar señales de aprobación del resto de miembros del equipo (Korsgaard et al., 2005). El estudio de Simons y Peterson (2000) proporcionó apoyo empírico a los posibles efectos beneficiosos de la confianza en los equipos de trabajo, demostrando que la confianza atenúa la tendencia de los individuos a interpretar el conflicto de tareas como conflicto de relación. Ahora bien, existen también otras circunstancias que pueden influir en que el conflicto de tarea genere o no mejoras en el rendimiento, como por ejemplo la duración del mismo ya que si se prolonga demasiado puede comenzar a generar frustración entre los miembros.

2.3.2. Conflicto: ¿amenaza o desafío?

Otra perspectiva, para considerar si el conflicto es constructivo o destructivo, está basada en la sensación de amenaza o desafío de los miembros del equipo. La investigación realizada por De Wit y Jehn en 2009 (citado en Jehn et al., 2012) sugiere que el conflicto puede tener efectos positivos en el rendimiento del grupo cuando este es percibido como un desafío, por tanto los componentes sienten que pueden superar el reto y están motivados para discutir a fondo las opiniones de los demás y a considerar diversas perspectivas. Sin embargo, cuando los miembros se sienten amenazados por un conflicto, pueden paralizarse y ser menos propensos a expresar o considerar las opiniones de los demás. En definitiva la gestión del conflicto de tareas puede ser beneficiosa cuando todos los miembros experimentan el conflicto como un desafío y no como una amenaza.

2.3.3. La asimetría del conflicto.

En muchas investigaciones sobre equipos de trabajo se ha asumido que sus miembros tienen experiencias y percepciones similares en lo que se refiere a procesos de grupo tales como el conflicto. Sin embargo la literatura reciente sugiere que los individuos pueden percibir una misma situación de manera diferente. Jehn, Rispens y Thatcher (2010) definieron la asimetría como el grado en que los miembros del equipo difieren en su percepción del conflicto. Numerosos estudios demuestran que la asimetría en las experiencias y percepciones existe en los equipos, es decir, un miembro puede tener una percepción diferente del mismo estímulo o realidad social que otro. Hasta el momento, la asimetría del conflicto había sido pasada por alto y esto puede significar la causa de que el rendimiento de numerosos equipos de trabajo no haya sido el adecuado (Jehn et al., 2012). Este rendimiento inadecuado tiene su origen en los modelos mentales compartidos. La investigación sobre los modelos mentales compartidos ha demostrado que la coherencia o simetría cognitiva en un equipo de trabajo, aumenta el rendimiento. Un equipo de trabajo debe de entender de una manera similar el conflicto (además de otros aspectos tales como los objetivos grupales) para conseguir un buen rendimiento, es decir, si los miembros del equipo están de acuerdo sobre las percepciones de este, son más capaces de predecir las interacciones del mismo y por tanto la cooperación será más efectiva. En cambio cuando existen diferentes puntos de vista del nivel de conflicto, es más probable que se produzcan discusiones inefectivas que irremediablemente afectarán negativamente al rendimiento del equipo (Jehn et al., 2010).

Los resultados del estudio de Jehn et al. (2010), confirmaron que los miembros del equipo que percibían un mayor nivel de conflicto que los demás estaban, menos satisfechos, sentían desconfianza en el grupo y no estaban dispuestos a volver a trabajar en el mismo equipo, por el contrario, los individuos que percibían un nivel de conflicto menor se identificaban más con el grupo, estaban más satisfechos y deseaban alcanzar los objetivos del equipo.

La asimetría del conflicto puede incluso provocar el temido “acoso psicológico”, el cual tiene graves consecuencias y costes, tanto para los integrantes de un equipo, como para la organización, por lo que resulta muy importante desarrollar técnicas que permitan controlarla, para ello debemos detectarla lo antes posible a través de entrevistas individuales con los miembros del equipo o través de la observación (Jehn et al., 2012).

2.3.4. Identificación con el grupo.

La identidad social de una persona viene determinada por su pertenencia a un grupo en particular (Korsgaard et al., 2005) y la identificación con un grupo se puede definir como un sentimiento afectivo general de sus miembros hacia el grupo (Kosterman y Feshbach, citado en Syna y Eizen, 2005). A pesar del interés que la identidad grupal tiene para las relaciones inter-grupales, también tiene una fuerte implicación en las relaciones intra-grupales, ya que la identificación de los individuos que pertenecen a pequeños grupos en los que existen unos vínculos muy estrechos entre sus miembros con el resto es algo muy común e importante en los equipos de trabajo. Son varios los estudios que han demostrado la importancia de la identificación con el grupo. Estos estudios incluyeron tareas en las que existían dilemas sociales en los que los participantes tenían que decidir cómo asignar los recursos dentro del grupo. Los resultados mostraron como los participantes habían seguido comportamientos cooperativos cuando se había generado una fuerte identidad grupal, además las investigaciones indican que la identidad grupal genera también un clima de confianza muy beneficioso para los equipos de trabajo (Korsgaard et al., 2005), y en particular muy positivo para gestionar posibles conflictos intragrupales. Rusbult (citado en Syna y Eizen, 2005), descubrió que individuos que presentaban mayor identificación con el grupo tendían a respuestas constructivas en momentos de crisis en las relaciones interpersonales. Ambos descubrimientos son apoyados por el modelo del compromiso grupal de Blader y Tyler (2009), el cual postula que el nivel de cooperación de los miembros del equipo con el resto de compañeros depende principalmente del grado de identificación de sus componentes con el mismo.

2.3.5. Auto-eficacia social.

La auto-eficacia se define como la creencia del individuo en su capacidad para cumplir ciertas misiones o tareas. Una persona caracterizada por su alto nivel de auto-eficacia se muestra muy confiada en sus habilidades y capacidades y además incrementará sus esfuerzos cuando aparezcan dificultades (Bandura, citado en Syna y Eizen, 2005), por lo tanto si formamos un equipo de trabajo con individuos con un alto sentido de auto-eficacia, el rendimiento de los equipos mejorará considerablemente, ya que se ha demostrado que es un predictor importante y consistente del desempeño y el rendimiento en las organizaciones en una gran variedad de tareas (Cisneros, Medina, Munduate y Dorado, 2000).

Las personas con un alto sentido de auto-eficacia en relación con sus habilidades de negociación establecen metas más altas y persiguen esos resultados activamente. Esta afirmación fue apoyada por el estudio realizado por Brett, Pinkley y Jackofsky (citado en Syna y Eizen, 2005), el cual demostró que los empleados con un alto sentimiento de auto-eficacia que sugirieron alternativas para poner fin a situaciones conflictivas, lograron un mayor beneficio que los empleados con bajo nivel de auto-eficacia. Siguiendo dentro del ámbito de tareas de gestión del conflicto y negociación, se ha desarrollado un Cuestionario de Eficacia en la Negociación (CEN) a partir del Modelo de Mastenbroek (citado en Cisneros et al., 2000), que proporciona una medida general de la eficacia negociadora, resultado de las cuatro dimensiones del mismo: obtención de resultados positivos, influencia sobre el equilibrio de poder, promoción de un clima constructivo y logro de flexibilidad procedimental.

Resulta importante inducir a todos los componentes de los equipos de trabajo expectativas específicas de auto-eficacia. El procedimiento utilizado ha consistido en la realización de una tarea previa, semejante a la tarea principal a ejecutar con posterioridad, y proporcionar al finalizarla feedback falso sobre la ejecución de la misma (Brett, Pinkley & Jackofsky, citado en Cisneros et al., 2000), ya que las experiencias previas sobre el rendimiento que una persona obtiene en una tarea concreta, bien sea de éxito o de fracaso, son una de las fuentes más poderosas de auto-eficacia, de tal forma que el hecho de informar al sujeto acerca de su nivel de ejecución en una tarea determinada ha sido tradicionalmente considerado como inductor de auto-eficacia (Bandura y Cervone, citado en Cisneros et al., 2000).

En relación con lo mencionado en apartados anteriores, resulta importante destacar que la alta auto-eficacia induce al individuo a una visión positiva de la situación, mientras que la baja auto-eficacia aumenta en los sujetos la percepción de la situación como una amenaza (Cisneros et al., 2000).

2.3.6. El papel de las emociones en las estrategias de gestión del conflicto en los equipos de trabajo.

Un tema que está recibiendo actualmente mucha atención en el ámbito de la gestión del conflicto es el estudio de la emociones en las diferentes situaciones problemáticas que surgen en los equipos de trabajo, ya que pueden ejercer una presión determinante y crucial (Munduate, Cisneros, Dorado y Medina, 1999). Cada emoción puede influir de manera

distinta sobre el comportamiento y la interacción de las personas en situaciones de conflicto. Según diversos estudios, se ha puesto de manifiesto que el afecto positivo favorece el uso de tácticas y estrategias más cooperativas (Cisneros et al, 2000).

Algunas estrategias utilizadas para analizar las emociones y sus efectos en los procesos de gestión del conflicto han consistido en la manipulación de los estados afectivos a través de diversas técnicas y posteriormente se han analizado sus efectos sobre el proceso, concluyendo que las personas que experimentan estados afectivos positivos tienden a elegir menos estrategias de confrontación y obtienen resultados más favorables (Munduate et al., 1999).

Actualmente, la emoción se conceptualiza como un proceso que consta de diferentes componentes: el experiencial, el conductual o afectivo y el fisiológico. Diversos estudios ponen de manifiesto que las relaciones entre emoción, gestión del conflicto y percepción de la efectividad son profundas y complejas. El grado en que la persona se siente satisfecha del proceso en el que ha participado depende, en la mayoría de los casos, del tipo de emoción percibida en dicha situación (Munduate et al., 1999).

Uno de los estudios más destacados para llenar los vacíos conceptuales en este ámbito fue el realizado por Syna y Yagil (2005), demostrando el importante papel del estado emocional de los miembros del equipo en la elección de los patrones de gestión del conflicto. Además, el estudio exploró la hipótesis de que la percepción por parte de los miembros del equipo de la naturaleza de los conflictos surgidos en la unidad de trabajo, afecta de manera significativa las reacciones emocionales hacia sus compañeros de equipo. El trabajo de Syna y Yagil (2005) examinó cinco categorías de gestión del conflicto: integración, compromiso, dominación, obligación y evitación, comparando estilos cooperativos y competitivos, y estilos activos y pasivos, demostrando que la elección de un estilo de gestión del conflicto por parte de los miembros del equipo se relaciona con sentimientos que tienen hacia sus compañeros de trabajo, que a su vez se asocia con el tipo de conflicto. Los descubrimientos realizados durante este estudio ponen de manifiesto que la elección de estilos cooperativos estaba asociada con una experiencia emocional positiva dentro del equipo, por el contrario, la adopción de estilos competitivos se asocia con una experiencia emocional negativa entre sus miembros. En la misma línea de trabajo Pulido, López y Augusto (2013), realizaron una investigación para examinar la posible conexión entre la inteligencia emocional percibida y la eficacia en el proceso de negociación,

utilizando una muestra de trabajadores representativa de diferentes sectores y hasta tres tipos de cuestionarios diferentes, entre ellos el cuestionario CEN anteriormente descrito. Además los rasgos personales fueron controlados cuidadosamente para probar que la inteligencia emocional percibida influía en la eficiencia durante la negociación.

2.3.7. El papel de la cultura organizacional en la efectividad de la gestión del conflicto en los equipos de trabajo.

A lo largo de los años han sido muchas las definiciones que se han hecho del término “cultura”, llegando a concluir que es un conjunto dinámico y cambiante de patrones de comportamiento y hábitos compartidos (LeBaron, 2014). Según Ayestarán (1999), la cultura puede implicar diferentes conceptos, como por ejemplo, normas, filosofía, lenguaje...

La compleja relación entre conflicto y cultura organizacional está bien documentada y ha sido objeto de multitud de conferencias e investigaciones (LeBaron, 2014). En una organización la cultura juega un papel crucial en el ámbito de la gestión de conflictos, ya que permite que todos sus miembros interpreten y valoren situaciones de manera similar. En palabras de Ayestarán (1999): “No todas las culturas organizacionales favorecen por igual el trabajo en equipo porque no todas las culturas favorecen por igual el manejo constructivo de los conflictos” (p. 207), y tal como venimos viendo a lo largo de esta recopilación, el trabajo en equipo implica conflicto. Una organización que pretenda trabajar en torno a equipos debe fomentar una cultura de colaboración entre todos sus miembros para favorecer de esta forma la gestión adecuada de las situaciones conflictivas que puedan surgir y proporcionar a todos los integrantes los conocimientos y técnicas necesarias para que puedan abordar el conflicto de manera satisfactoria.

2.4. Cómo Prevenir los Efectos Negativos del Conflicto en los Equipos de Trabajo.

Las últimas investigaciones realizadas bajo una perspectiva pesimista han propiciado el aumento del interés por el conflicto relacional y han aportado nuevos conocimientos sobre algunos elementos contingentes considerados como factores preventivos de los efectos perjudiciales del mismo (Benítez et al., 2011). Una de las investigaciones más destacada en esta línea fue la realizada por Boz, Martínez y Munduate (2009), en la que destacan como principales factores moderadores del conflicto de relación el apoyo social del superior y la adopción de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.

El ambiente de trabajo tiene que ser capaz de proveer a los individuos de una variedad de recursos organizacionales e individuales tales como habilidades psicológicas o recursos materiales (Greenhaus y Powell, 2006, citado en Boz, et al 2009) para poder hacer frente a la situación actual, en la que los cambios sociales y políticos en el ámbito empresarial son muy frecuentes. Uno de los cambios más destacados según diversos autores fue la incorporación de la mujer al mundo laboral, lo que ha incrementado considerablemente los conflictos familia-trabajo. Resulta imprescindible en estos días que las organizaciones sean capaces de crear, en la medida de lo posible, un contexto laboral flexible y adaptado a las necesidades familiares de cada miembro del equipo. La conciliación entre familia y trabajo se ha considerado como un importante recurso paliativo de los efectos negativos del estrés (Frone, 2002, citado en Benítez et al., 2011) y del conflicto (Rotondo y Kincaid, 2008). En el estudio de Boz et al. (2009), se observó que la percepción de un contexto laboral que facilita la conciliación de la vida laboral y familiar modula la relación entre el conflicto relacional y la satisfacción, es decir, las discrepancias que surgen entre los componentes de un equipo debido a aspectos personales no afectan a la satisfacción laboral si los miembros perciben que la organización les facilita los recursos adecuados para conciliar su vida laboral con su vida familiar.

El apoyo social del superior ha sido destacado como fuente fundamental para paliar los efectos perjudiciales del conflicto relacional. El estudio de Boz et al. (2009), destaca que el apoyo social del superior actúa como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional, mostrando los resultados de la investigación como en los equipos de trabajo donde sus componentes percibieron el apoyo, tanto emocional como instrumental, la satisfacción laboral de los miembros no se vio afectada negativamente y por el contrario sí que se vio afectada negativamente en los equipos que no percibieron este apoyo.

Los estilos de gestión del conflicto y la mediación de terceras partes también han sido considerados como factores a tener en cuenta a la hora de reducir los efectos negativos del conflicto relacional (Martínez-Pecino, Munduate y Medina, 2008).

La mediación de terceras partes ha sido considerada por diversos autores, como la forma más efectiva para resolver conflictos, ya que permite que las distintas partes enfrentadas tengan una mayor sensación de libertad y puedan así cooperar entre ellas. En lo que se refiere a los equipos de trabajo la mediación ofrece la posibilidad de actuar como

herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones (Munduate, 2008, citado en Benítez et al., 2011).

La forma en la que un conflicto relacional es gestionado resulta uno de los factores clave a la hora de reducir los efectos negativos del mismo. Son muchos los estudios realizados que han tratado de demostrar que estilo de gestión del conflicto resulta más adecuado, destacando en el ámbito nacional el estudio realizado por Benítez, Medina y Munduate (2012), que puso de manifiesto que el uso de la integración en los equipos era el estilo más adecuado para paliar los efectos perjudiciales del conflicto relacional. Estos hallazgos fueron confirmados por estudios posteriores, eso sí, teniendo en cuenta el grado de intensidad del conflicto, ya que esto puede significar que un estilo de gestión del conflicto resulte más adecuado que otro, como por ejemplo en situaciones conflictivas de una intensidad demasiado elevada, la evitación puede resultar más útil que cualquier otro estilo (Benítez et al., 2011).

Las investigaciones realizadas desde una perspectiva optimista han puesto de manifiesto algunos de los motivos por los que el conflicto de tareas puede generar resultados negativos, por tanto si se quiere minimizar al máximo la posibilidad de obtener resultados perjudiciales se debe actuar en consecuencia sobre estos factores (Benítez et al., 2011).

Como bien se ha mencionado anteriormente, la investigación de De Dreu y Weingart (2003), evidenció una alta correlación entre el conflicto de tareas y el conflicto de relación, por lo que se hace necesario seguir investigando más variables que puedan propiciar esta elevada correlación entre ambos y actuar sobre ellas para evitar resultados negativos.

Según diversos autores, si no se tienen en consideración las condiciones contextuales en las cuales surgen y se desarrollan los conflictos de tarea existen más posibilidades de obtener malos resultados. Algunas de estas condiciones son el clima grupal y la cultura organizacional, la potencia grupal y la virtualidad del contexto (Benítez et al., 2011).

Resulta de vital importancia generar un ambiente de trabajo donde todos los miembros entiendan los desacuerdos en la realización de la tarea como una forma de mejorar su productividad, por tanto es necesario fomentar en los equipos, entre otras cosas, una cultura de metas, haciendo referencia a la racionalidad, indicadores de rendimiento y consecución de objetivos. De esta manera se evitarán los resultados negativos del conflicto de tareas. También resulta muy importante fomentar entre los componentes de los equipos

la creencia de su eficacia grupal, de esta manera se sienten más motivados para trabajar duro y alcanzar sus metas y objetivos comunes (Benítez et al., 2011).

A lo largo de esta recopilación ha sido demostrado la importancia y eficacia de las tendencias cooperativas a la hora de gestionar conflictos de tarea, ya que propicia, como bien mencionábamos antes, la consecución de objetivos comunes y el beneficio mutuo. (Benítez et al., 2011). Sin embargo algunos estudios como el realizado por Luque, Medina, Dorado y Munduate (1998), ya demostraron que la conducta más efectiva resulta de una combinación de varios estilos y de su aplicación en los momentos adecuados.

3. Conclusiones Finales.

Son muchos los estudiosos que han investigado cual sería el estilo más adecuado de gestionar los conflictos surgidos en los equipos de trabajo con el fin de mejorar el rendimiento. Obviamente la manera de gestionar estas situaciones dependerá de múltiples factores tales como el tipo de conflicto.

Las múltiples investigaciones revisadas coinciden en señalar que ante situaciones conflictivas relacionadas con la tarea es necesario fomentar la colaboración de los miembros del equipo a través de diversas técnicas, destacando la participación y la autogestión de la controversia por todos los integrantes del equipo, de esta manera el compromiso de las personas aumentará y por ende los resultados del equipo serán más positivos. Según mi punto de vista, las investigaciones futuras deben ir encaminadas a la exploración de los diferentes factores que promueven la colaboración de los miembros de un equipo de trabajo, ya que tras la investigación realizada he podido comprobar que es un territorio realmente nuevo y aún queda mucho por explorar, además muchos de estos factores resultan claves para entender porque el rendimiento de los equipos puede verse afectado de forma positiva o por el contrario de forma negativa. Además en las investigaciones futuras estoy seguro de que se descubrirán nuevos factores sobre los que actuar y por consecuencia se podrá ir avanzando en este campo.

Queda claro que los efectos del conflicto relacionado con las emociones siempre son negativos, por tanto es importante seguir investigando como prevenir este tipo de conflictos y de qué manera se pueden paliar sus efectos.

Ya que esta materia no es una ciencia exacta creo que la gestión de cada situación conflictiva, por muy similar que sea, puede tener éxito en algunos casos y en otros no, y es

por eso que considero importante investigar en que momentos se debe intervenir y de qué forma y formar a los integrantes de los equipos para que puedan conocer en qué fase se encuentran y como actuar dependiendo de esta, ya que esto puede suponer el éxito o el fracaso de un equipo de trabajo.

4. Referencias Bibliográficas.

- Alper, S., Tjosvold, D. y Law, K. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53 (3), 625-642.
- Arciniega, L., Woehr, D. y Poling, T. (2008). El Impacto de la Diversidad de Valores en los Equipos Sobre las Variables de Proceso y el Desempeño de la Tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (3), 523-538.
- Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2002). Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la Participación, Autogestión, Interdependencia, Satisfacción e Integración de Conductas Cooperativas y Competitivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 4, 195-212.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de Equipos de Trabajo, Conductas de Manejo de Conflicto y Cambio Cultural en las Organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (3), 203-217.
- Ayub, N. y Jehn, K. (2007). National Diversity and Conflict in Multinational Workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 181-202.
- Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15 (3), 216-244.
- Behfar, K., y Peterson, S. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams, a Close Look at the Links Between, Conflict Type, Conflict Management Strategies and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España, *Papeles del psicólogo*, 32 (1), 69-81
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La Gestión de Conflictos Relacionales en las Organizaciones de Servicios. *Anales de Psicología*, 28 (1), 139-149.
- Blader, S. y Tyler, T. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 445-464.
- Boz, M., Martínez, I. y Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.
- Cisneros, I., Medina, F., Munduate, L. y Dorado, M. (2000). Consecuencias Emocionales de la Autoeficiencia en Situaciones de Negociación. *Apuntes de Psicología*, 18 (1), 97-121.
- Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Ministerio de Educación de España.

- De Dreu, C. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. En C, De Dreu y E, Van de Vliert (Eds.), *Using Conflicts in Organizations* (1-9). Londres: Sage Publications.
- De Dreu, C. y Gelfand, M. (2008). Conflict in the Workplace, Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. En C, De Dreu y M, Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Nueva York: Taylor & Francis Group.
- De Dreu, C. y Weingart, L. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- De Dreu, C. y Weingart, L. (2005). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams. En M, West, D, Tjosvold y K, Smith (Eds.), *The Essentials of Team Working, International Perspectives* (55-71). Londres: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. y West, M. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.
- Fainstein, H. y Sánchez, J. (2006). Expectativas y Viabilidad del Trabajo en Equipo. En J, Sánchez y J, Otálora (Eds.), *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (1-15). Madrid: McGraw Hill.
- Gil, F. (2006). Trabajo en Equipo y Equipos de Trabajo. En J, Sánchez y J, Otálora (Eds.), *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (15-35). Madrid: McGraw Hill.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo, *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 25-31
- Jehn, K. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K. (1997). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-based Intragroup Conflict. En C, De Dreu y E, Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (87-100). Londres: Sage Publications.
- Jehn, K., Northcraft, B. y Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Jehn, K., Rispens, S. y Thatcher, S. (2010). The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 596-616.
- Jehn, K., Rispens, S. y Thatcher, S. (2012). Managing Conflicts in Groups and Teams: Conflict About Conflict. En E, Mannix y M, Neale. (Eds.), *Research on Managing Groups and*

Teams, Volume 15: Looking Back, Moving Forwards: A Review of Group and Team-Based Research (133-161). Bradford: Emerald Insight.

- Korsgaard, M., Brodt, S. y Sapienza, H. (2005). Trust, Identity, and Attachment: Promoting Individuals' Cooperation in Groups. En M, West, D, Tjosvold y K, Smith (Eds.), *The Essentials of Team Working, International Perspectives* (37-55). Londres: John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. En W. Borman, D, Ilgen y R, Klimoski. (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (333-375). Chichester: John Wiley & Sons.
- LeBaron, M. (2014). The Alchemy of Change: Cultural Fluency in Conflict Resolution. En P, Coleman, M, Deutsch y E, Marcus (Eds.), *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (581-604). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Luque, P., Medina, F., Dorado, M., y Munduate, L. (1998). Efectividad de los Estilos de Gestión del Conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P. y Orengo, V. (2005). El Conflicto Intragrupal en Distintos Contextos de Comunicación. Un Estudio Longitudinal. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 15 (3), 116-127.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L. y Medina, J. (2008). La Gestión de Conflictos por Medios Extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 41-48.
- Munduate, L. Cisneros, I. Dorado, M. y Medina, F, J. (1999). Evolución de la Gestión del Conflicto y la Negociación en España. Factores Interpersonales y Culturales. *Papeles del Psicólogo*, 72.
- Muñoz, F. (2009). *Elementos Básicos de Psicología de los Grupos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Núñez, I. y Sánchez, J. (2006). El Conflicto en los Equipos de Trabajo. En J, Sánchez y J, Otálora (Eds.), *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (101-115). Madrid: McGraw Hill.
- Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El Impacto del Tamaño y la Diversidad en los Procesos y Resultados Grupales. *Psicothema*, 22 (1), 137-142.
- Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral. Una Perspectiva Individual y Colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40
- Pulido, M., López, E. y Augusto, J. (2013). Perceived Emotional Intelligence and its Relationship with Perceptions of Effectiveness in Negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43. 408-417.
- Rahim, M. (2000). *Managing Conflicts in Organizations*. Londres: Greenwood Press.

- Redorta, J. (2006). Como analizar los conflictos: *La tipología de conflictos como herramienta de medición*. Barcelona: Paidós.
- Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos: Lo que necesita saber*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, A., Roquette, T. y Sánchez, J. (2006). "Team Member": Análisis de los Perfiles en el Trabajo en Equipo. En J, Sánchez & J, Otálora (Eds.), *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo* (35-49). Madrid: McGraw Hill.
- Rotondo, D. y Kincaid, J. (2008). Conflict, Facilitation and Individual Coping Styles Across the Work and Family Domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 484-506.
- Sikes, B., Gulbro, R. y Shonesy, L. (2010). Conflicts in Work Teams: Problems and Solutions. *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings*, 15 (1), 48-52.
- Simons, T. y Peterson, R. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Syna, H. y Eizen, D. (2005). Conflict Management in Work Teams: The Role of Self-Efficacy and Group Identification. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 183-208.
- Syna, H. y Yagil, D. (2005). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work of Teams. *International Journal of Conflict Management*, 16. (3), 55-69.
- Thomas, K. (1992). Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (2005). El Conflicto en las Organizaciones. La Optimización del Rendimiento Mediante la Estimulación del Conflicto. En L, Munduate y F, Medina (Eds.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (31-41). Madrid: Ediciones Pirámide.
- West, M. (2001). The Human Team: Basic Motivations and Innovations. En N, Anderson, D, Ones, H, Sinangil, y C, Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: *Organizational Psychology* (270-288). California: Sage Publications.
- West, M. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Londres: John Wiley & Sons.