

GÉNERO Y CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Emilio Rodríguez-Ponce.¹
erodrigu@uta.cl

Alejandro Cuadra-Peralta.²
acuadra@uta.cl

Oscar Sjoberg-Tapia³
oscar.sjoberg@unap.cl
CHILE

Fecha de recepción: 08 de diciembre de 2011

Fecha de aceptación: 06 de febrero de 2012

RESUMEN

Se examina el conflicto desde una perspectiva de género, explorando si el género del líder del equipo de toma de decisiones impacta sobre el grado de conflicto cognitivo y afectivo. Para este fin se trabaja con una muestra no probabilística de 22 equipos dirigidos por mujeres y 22 equipos dirigidos por hombres, de tres instituciones de educación superior de Chile a quienes se aplicó un cuestionario. La información se analiza mediante estadísticas descriptivas y comparación de medias. Se concluye que los equipos dirigidos por mujeres tienen un mayor nivel de conflicto cognitivo y de eficacia relativa en la toma de decisiones.

Palabras claves: Género – Conflicto – Eficacia – Toma de decisiones.

ABSTRACT

It examines the conflict from a gender perspective, exploring whether gender of the team leader making decisions impact on the degree of cognitive and affective conflict. To this end we work with a probabilistic sample of 22 teams headed by women and 22 men led teams of three institutions of higher education in Chile who were administered a questionnaire. The information is analyzed using descriptive statistics and mean. We conclude that the teams headed by women have a higher level of cognitive conflict and relative effectiveness in decision making.

Key words: Gender - Conflict - Effectiveness - Decision making.

1 Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento de la Universidad Complutense de Madrid.

2 Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid. Psicólogo, Universidad de Chile.

3 Doctor en Administración e Ingeniero Comercial de la Universidad de Tarapacá.

Introducción

El conflicto es un resultado natural de la interacción entre personas, y se presenta cuando un individuo percibe que sus metas, actitudes, valores o creencias son incongruentes con las metas, actitudes, valores o creencias de otro u otros individuos (Rahim et al., 2000; Raduan et al., 2007).

La presencia de conflicto entre los empleados ofrece aspectos positivos y negativos para una organización. Entre los aspectos negativos se incluyen comportamientos disfuncionales (por ejemplo, carencia de esfuerzo en el trabajo, sabotaje), los cuales emergen de las difíciles relaciones interpersonales entre los empleados en conflicto. Las consecuencias positivas del conflicto incluyen motivación de la creatividad y la innovación, alta calidad en las decisiones y el desarrollo de la comprensión mutua entre los empleados (Pelled et al., 1999).

Sin dejar de lado que el conflicto tiene diversas causas que están inmersas en la esencia de los individuos, cabe mencionar que distintos métodos de evaluación que influyen en la intensidad de las relaciones, pueden alterar la cohesión y los resultados de las decisiones del equipo, por lo cual, tendrían incidencia directa en el proceso de toma de decisiones del equipo.

Por su parte, la toma de decisiones implica escoger entre dos o más alternativas, un camino a seguir. En la toma de decisiones existe un proceso cognitivo, social, psicológico y organizacional, el que conduce a la búsqueda y análisis de la información relevante para resolver un problema, al diseño de alternativas para la solución del problema en análisis, y la definición de criterios que finalmente conlleven a la selección de aquella alternativa que se entienda como la más adecuada.

En este proceso, el conflicto es fundamental, ya que tiene incidencia directa sobre la calidad de la formulación de las decisiones, proporcionando nuevas aristas, mayor grado de análisis, mejores supuestos, para lograr decisiones de mayor viabilidad. Sin embargo, en el proceso de conflicto, también se producen roces, intercambios de opiniones que se traducen en sentimientos de rechazo, posiciones disonantes que no logran consenso, etc., todo lo cual redundará en insatisfacción por parte de los participantes, y el deseo de no seguir trabajando juntos en el futuro.

En esta investigación se pretende explorar si el liderazgo femenino genera diferentes niveles de conflicto cognitivo y/o afectivo que el liderazgo

masculino y cuáles son los impactos esperados sobre la eficacia de las decisiones adoptadas.

MARCO TEÓRICO

En la década de los años 80 y comienzos de los años 90, los trabajos sobre conflicto discutían si existían beneficios derivados del conflicto, y cuáles eran sus costos.

En esta perspectiva, uno de los trabajos clásicos es el de Schweiger et al. (1986), quienes realizan un estudio de laboratorio con 120 estudiantes de un programa de maestría. El objetivo de la investigación consiste en verificar la eficacia relativa del método de dialéctica inquisitiva y el método del abogado del diablo (ambos métodos de conflicto), frente al consenso. Sus resultados establecen que los métodos de conflicto generan mejores decisiones, toda vez que la síntesis que se consigue de diferentes perspectivas de análisis del problema es superior a la obtenida desde una sola perspectiva. Sin embargo, los participantes del proceso de toma de decisiones pueden considerar que el conflicto es dañino, y tratan de evitarlo.

También, Schweiger y Sandberg (1989) realizan un estudio de laboratorio con 120 estudiantes de maestría para evaluar la eficacia relativa de los métodos de conflicto dialéctica inquisitiva y abogado del diablo, en relación con el método de consenso. Los resultados de la investigación permiten establecer que los supuestos y sugerencias que se generan a partir de los métodos de conflicto son superiores a los generados mediante consenso.

De igual modo, Priem y Price (1991) procuran estudiar cómo las expectativas acerca del proceso de toma de decisiones y sus resultados influyen sobre las técnicas de dialéctica inquisitiva, abogado del diablo y consenso. Para este efecto, realizan un experimento en el cual participan 55 estudiantes de maestría y 117 estudiantes de pregrado de una gran universidad del sur-oeste de los Estados Unidos. Sus resultados establecen que las expectativas son importantes para medir la preferencia entre las técnicas de conflicto y de consenso; así por ejemplo, los sujetos que esperaban armonía social valoran mejor la técnica de consenso que las técnicas de conflicto y, además, cuanto mayor sea la amigabilidad esperada de la post decisión, más se prefiere la técnica de consenso que las técnicas de conflicto.

En este punto surge el trabajo de Eisenhardt y Zbaracki (1992), el cual alcanza un alto índice de impacto, ya que mediante una revisión bibliográfica logran establecer que la visión tradicional de la toma de decisiones estratégicas

se ha centrado en debatir en torno a la racionalidad limitada respecto de la racionalidad completa, la politización y el poder en la toma de decisiones, y el grado de estructuración de las decisiones. Pero, además de estos aspectos, los autores reconocen que un tema trascendente que no tiene solución en esa fecha es cómo construir escenarios «ganar-ganar», en la administración del conflicto, es decir, cómo lograr asimilar los beneficios que el conflicto proporciona en la formulación de las decisiones, evitando los costos que el conflicto genera de cara a la implantación de las decisiones.

Procurando responder a este dilema surge la aportación de Jehn (1995), quien analiza cuáles son las condicionantes para que el conflicto sea beneficioso, y cuáles son los aspectos que inciden en que el conflicto resulte negativo. Usando una investigación con múltiples métodos, trabaja con 105 equipos correspondientes a directivos y no directivos. Entre sus descubrimientos se destaca que el conflicto va en detrimento de las tareas en todos los casos, salvo en aquellos en que se trate de tareas no rutinarias y, sólo en algunas ocasiones cuando se trata de tareas no rutinarias, el conflicto tiene efectos positivos sobre el desempeño. Por su parte, el conflicto de relaciones y el conflicto de proceso se asocian negativamente con la satisfacción individual y los intentos de permanecer en el grupo.

Buscando la misma respuesta, Amason (1996) trabaja con 48 equipos de alta dirección de pequeñas y medianas empresas que procesan alimentos, y con una segunda muestra de 5 equipos de alta dirección de una fábrica de muebles.

Sus resultados llevan a la necesidad de distinguir entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo. El conflicto cognitivo tiene efectos positivos sobre la calidad de las decisiones, y sobre la comprensión y aceptación afectiva de la misma, en tanto el conflicto de relaciones es negativo para la formulación y la implantación de las decisiones.

Las implicancias empíricas de estos trabajos son importantes y ambos han tenido una importante aceptación. Por ejemplo, Brockmann (1996) discute el trabajo de Amason citado en forma precedente, y establece que las buenas decisiones emergen del conflicto cuando el desacuerdo entre los miembros conduce a la identificación y consideración de una variedad de soluciones. El conflicto cognitivo ocurre por diferencias en las perspectivas y en los juicios, por lo que este tipo de conflicto se acepta como funcional. En cambio, el conflicto afectivo es disfuncional porque tiende a ser emocional y se dirige a aspectos personales, destruyendo la cohesión de la decisión.

Para sustentar estas reflexiones, considérese el trabajo de Pelled et al. (1999), quienes analizan los efectos de la diversidad sobre la relación entre el conflicto y los resultados. Para este efecto, trabajan con una muestra de 45 equipos, y demuestran que distintas dimensiones de la diversidad son relevantes para explicar el conflicto y sus resultados y, además, se demuestra que existe una vinculación directa entre conflicto de tarea y conflicto de relaciones.

Asimismo, Devine (1999) pretende responder a la interrogante: ¿los grupos de expertos con diversidad de formación y de conocimientos toman decisiones que reflejan la suma de su conocimiento colectivo? Para responder a esta pregunta, el autor realiza un estudio cuasi-experimental con 240 estudiantes de licenciatura de una universidad pública del Medio-Oeste de los Estados Unidos, básicamente define 60 grupos con 4 miembros cada uno. Dichos grupos simulan ser el equipo de alta dirección de una firma y toman las decisiones estratégicas de la firma. Los resultados de la investigación sugieren que: el conocimiento de la tarea y la habilidad cognitiva influye sobre la eficacia del grupo de decisión; el conflicto cognitivo incide sobre el acto de compartir información única y, por ende, influye sobre la eficacia del grupo; el conflicto afectivo modera la influencia de la información compartida sobre la eficacia del grupo; el conflicto cognitivo incide sobre el conflicto afectivo.

Considerando los aspectos anteriores se puede plantear que el actual estado del arte aún no ha resuelto completamente el problema de cómo obtener los beneficios del conflicto en el proceso de toma de decisiones, sin recibir los aspectos negativos o costos del conflicto.

Sin embargo, al estado actual del tema se han incorporado recientemente dos problemáticas adicionales. Por un lado, el tema de la dinámica del conflicto y la necesaria incorporación del tiempo como variable relevante para comprender cómo el conflicto evoluciona a través del proceso de toma de decisiones en sus diferentes etapas, y cómo la proporción y cuantía de los diferentes tipos de conflicto pueden incidir sobre los resultados.

Por otro lado, uno de los pocos trabajos que han apuntado a la necesidad de evaluar cómo la proporción y cuantía de los diferentes tipos de conflicto puede influir en los resultados es el de Jehn y Chatman (2000), en donde las autoras analizan los efectos combinados de los 3 tipos de conflicto (de tarea, relacional, de proceso), y elaboran un par de constructos que permiten medir la proporcionalidad de los distintos tipos de conflicto y la percepción del conflicto por parte de los individuos que participan en

el proceso. En este contexto, trabajan con una muestra de 545 empleados de 3 importantes firmas de la industria de bienes muebles. Los resultados del estudio indican que: cuando el conflicto de tarea es proporcionalmente mayor que el conflicto de relaciones y que el conflicto de proceso, existe un incremento de la cohesión, el desempeño y la satisfacción en los equipos de producción y en los equipos de administración y la existencia de un conflicto de tarea proporcionalmente mayor que los otros tipos de conflicto, aumenta el compromiso, la cohesión, el desempeño individual, el desempeño del grupo y la satisfacción y altas proporciones de conflicto relacional y conflicto de proceso, están relacionadas negativamente con el compromiso, la cohesión, el desempeño del grupo y la satisfacción de los miembros.

Por otro lado, De Dreu y Weingart (2002, 2003), desarrollando una investigación literaria, realizan un meta análisis de 30 estudios ya realizados de publicaciones de diferentes autores y concluyen que para la eficiencia del equipo, ambos tipos de conflicto son igualmente destructivos y tienen una correlación negativa y moderada con la eficiencia del equipo. Cuanto más fuerte es la correlación entre conflicto de tarea y de relaciones, es menos probable que el conflicto de tareas esté positivamente relacionado con la eficiencia del equipo. Sin embargo, el conflicto de relaciones es más destructivo que el conflicto de tareas cuando se refiere a la satisfacción de los miembros del equipo. Además, existe una fuerte correlación negativa del conflicto de relaciones sobre la eficiencia del equipo y sobre la satisfacción del mismo. También el conflicto de relaciones está más fuertemente relacionado en forma negativa con la eficiencia del equipo en tareas de alta complejidad, como en la toma de decisiones y proyectos, que en tareas de menor complejidad como las de producción. La correlación entre el conflicto de tareas y la eficiencia del equipo es mayor cuando los equipos trabajan bajo incertidumbre y complejidad, que en tareas simples y rutinarias; y es probable que la eficiencia afecte los niveles y tipos de conflicto en los equipos. Los resultados encontrados por el estudio proponen que «El conflicto genera una pobre eficiencia», lo que es más poderoso que suponer el efecto positivo que alguno de los tipos de conflicto pueda tener sobre la eficiencia del equipo, pero es necesario realizar estudios experimentales y longitudinales para comprobarlo.

Medina et al. (2004), aplican un cuestionario a 169 trabajadores de 6 organizaciones de servicios y concluyen que el conflicto de relaciones produce un decremento en el clima laboral y el conflicto de tareas puede resultar efectivo para la satisfacción de los miembros del equipo, cuando se combina con un clima de metas orientado a la consecución de objetivos grupales. El conflicto de relaciones deteriora la satisfacción del empleado y el clima de los equipos de trabajo.

Cuando los integrantes del equipo de trabajo presentan incompatibilidad personal en valores, creencias e ideas, surge la tensión personal y ello está relacionado negativamente de forma significativa con el ambiente de trabajo. El conflicto de tareas afecta de manera positiva ciertas dimensiones del clima laboral, específicamente a la innovación y metas. La presencia de puntos de vista divergentes en opiniones o en formas de hacer las tareas, incide en la búsqueda de soluciones creativas, que al converger en equipo impliquen un mayor compromiso en su ejecución.

De Dreu et al. (2005), hacen una revisión de evidencia de investigaciones y proponen un modelo que plantea que el conflicto en el trabajo resulta y conlleva a una salud pobre y a un bajo bienestar. El manejo del conflicto puede fortalecer o debilitar la relación negativa entre el conflicto y la salud. Estos patrones pueden ser mayores cuando el conflicto involucra temas interpersonales y socio-emocionales más bien que temas relacionados a la tarea del desempeño de las personas. Cuando el conflicto está relacionado a la tarea y se negocia en una manera cooperativa y activa, sus consecuencias en el bienestar individual parecen menos severas y pueden incluso desaparecer.

Ayoko et al. (2003), utilizando entrevistas semi estructuradas y encuestas, trabajan con 50 líderes y miembros de grupos de trabajo de 2 grandes organizaciones, 660 empleados de 7 empresas del sector público y 510 administrativos de 5 organizaciones y concluyen que el conflicto es producido por problemas interpersonales y de tareas, que a su vez producen consecuencias como ausentismo y emociones de furia y frustración y que la intensidad del conflicto tiene una repercusión negativa en las futuras interacciones del grupo.

La aportación de Menguc y Auth (2008) es relevante a este respecto, puesto que desarrollan una investigación en la cual se consultó a CEOs y gerentes de marketing, concluyendo que por medio del liderazgo transformacional, se puede afectar las dos dimensiones del conflicto (de tareas y de relaciones), además de la orientación al mercado de la firma y los resultados de la toma de decisiones, reconociendo la existencia de efectos no lineales entre las variables que son importantes en el proceso decisional.

Por otro lado, tenemos la investigación de Lang et al. (2008), quienes trabajando con 156 directivos de empresas chinas, estudiaron cómo los distintos tipos de conflicto influyen en la calidad de la decisión del equipo de trabajo y su satisfacción, encontrando, además, que el conflicto de relaciones actúa como mediador entre el conflicto de tarea y la satisfacción que genera la decisión a los miembros del equipo.

La investigación de Behfar et al. (2008), resulta atractiva ya que trabajando con 57 equipos autónomos, estudian los vínculos entre distintas estrategias de gestión de conflicto y concluyen que aquellos grupos que mejoran o mantienen un rendimiento máximo, ponen énfasis en las interrelaciones grupales, discuten las razones que hay detrás de las decisiones y se centran en la resolución de conflictos, desarrollando estrategias para enfrentarlos.

Ensley et al. (2002), a través de encuestas aplicadas a 192 directivos de equipos de alta dirección, de 70 nuevas empresas que son miembros de las top 500 de 1995, encontraron que en una nueva empresa los niveles de conflicto cognitivo y afectivo experimentado por el equipo de alta dirección durante la toma de decisiones estarán positivamente relacionados. También se encontró que la cohesión está negativamente relacionada al conflicto afectivo. Esta fuerte relación sugiere que los equipos que experimentan un conflicto afectivo están menos cohesionados y por lo tanto, incita a que los miembros del equipo se alejen de interacciones significativas del equipo de alta dirección, y como resultado se da una menor eficiencia en la toma de decisiones. Sin embargo, en ausencia de conflicto afectivo, los equipos interactúan más eficientemente y se mantienen juntos por más tiempo, por lo cual tienden a exhibir altos niveles de eficiencia en la toma de decisiones. Vale decir, la cohesión puede incrementar el conflicto cognitivo mientras minimiza el conflicto afectivo. La relación entre el conflicto cognitivo y el sentimiento de pertenencia es negativa y el estado de ánimo está negativamente relacionado con el nivel de conflicto afectivo. Por otro lado, la cohesión del equipo de alta dirección está positivamente relacionada al crecimiento de nuevas empresas. En lo relativo al desempeño, está claro que el conflicto lo afecta y existe una significativa relación negativa entre el conflicto afectivo y el crecimiento de las ventas.

Por lo tanto, si bien se han ido produciendo progresos en el estado de avance de los conocimientos sobre el tema, aún quedan aspectos sin resolver. Uno de estos temas se explora en la presente investigación y dice relación con descubrir si la diversidad de género del líder del equipo de toma de decisiones impacta o no sobre el grado de conflicto cognitivo y afectivo. Esto es, se trata de responder ¿Las mujeres o los hombres, como líderes de sus equipos, desarrollan mayores niveles de conflicto cognitivo y/o afectivo? ¿Cómo ese conflicto impacta sobre la calidad de las decisiones?

METODOLOGÍA

Muestra

Se trabaja con una muestra no probabilística de 22 equipos dirigidos por mujeres y 22 equipos dirigidos por hombres, pertenecientes a 3 instituciones de educación superior de Chile. Inicialmente se seleccionaron 100 equipos de trabajo (50 dirigidos por mujeres y 50 dirigidas por hombres) a las cuales se le envió un cuestionario que debía ser respondido por un representante del equipo, distinto de la directiva o directivo superior.

Unidad de análisis

La unidad de análisis es el proceso de toma de decisiones. En efecto, se pide a quien responde la encuesta que seleccione una decisión importante adoptada por el equipo de trabajo en el último año y todas las preguntas del cuestionario se refieren a dicha decisión.

VARIABLES Y MEDIDAS

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. Los índices de fiabilidad se presentan en la Tabla 1.

MÉTODOS

Se emplean estadísticas descriptivas y se realiza una comparación de medias entre cada una de las dimensiones del conflicto y la eficacia de las decisiones, considerando los equipos de trabajo dirigidos por mujeres y hombres. Se consideran las muestras independientes con varianza desconocida.

Tabla 1. Índice de fiabilidad por dimensión

Dimensiones	Ítems	Base Conceptual	Índice de fiabilidad mujeres	Índice de fiabilidad hombres
Conflicto cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> * Durante el proceso de toma de decisiones existió diferencias de opinión entre los miembros del equipo. * Existieron diferentes posiciones cognitivas en el proceso de adopción de la decisión. * Existieron múltiples miradas de los participantes para generar alternativas, evaluarlas y adoptar la decisión final. * Las diferencias conceptuales o de percepción respecto de la decisión fueron expresadas por los miembros del equipo. 	Amason (1996)	0,796	0,832
Conflicto afectivo	<ul style="list-style-type: none"> * Durante el proceso de toma de decisiones existió sentimientos de rechazo o enojo entre los participantes del equipo. * Durante el proceso de toma de decisiones existió fricción personal entre los miembros del equipo. * Existió tensión en el equipo durante el proceso de adopción de la decisión. * Durante el proceso de toma de decisiones existió incompatibilidad o desacuerdos sobre diferentes ideas. 	Pearson, Ensley y Amason (2002)	0,872	0,750
Eficacia de la decisión	<ul style="list-style-type: none"> * La calidad de la decisión adoptada es la máxima que se podía lograr. * La decisión adoptada permite el logro de los objetivos que se esperaba cumplir con dicha solución. * La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática a resolver con el proceso decisonal. * La decisión adoptada crea valor para la organización y favorece su desarrollo. 	Rajagopalan N.;Rashedd, A.; Datta,D. (1993)	0,702	0,752

RESULTADOS

Los datos de la muestra generan los siguientes resultados de la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados Comparación conflicto cognitivo mujeres y hombres

	Conflicto cognitivo mujeres	Conflicto cognitivo hombres
Media	3,8295	0,52546
Desviación estándar	3,2386	0,71330
Test t: 3,884		
Significancia: $p < 0,01$		

Lo anterior implica que los equipos dirigidos por mujeres alcanzan un mayor nivel de conflicto cognitivo en la toma de decisiones que los equipos dirigidos por hombres. Dicha diferencia es estadísticamente significativa ($p < 0,001$).

Los datos de la muestra generan los siguientes resultados de la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados comparación conflicto afectivo mujeres y hombres

	Conflicto afectivo mujeres	Conflicto afectivo hombres
Media	3,3977	0,77789
Desviación estándar	3,2955	0,67969
Test t: 1,480		
Significancia: $p < 0,154$		

Los datos de la muestra generan los siguientes resultados de la Tabla 4.

Tabla 4. Resultados comparación eficacia de la decisión mujeres y hombres

	Eficacia decisión mujeres	Eficacia decisión hombres
Media	4,7273	0,61677
Desviación estándar	4,4586	0,64633
Test t: 1,810		
Significancia: p < 0,085		

Lo anterior implica que en los equipos dirigidos por mujeres tendrían una mayor eficacia relativa que los dirigidos por hombres, aunque dicha diferencia es moderada ($p < 0,085$).

En consecuencia, en los equipos dirigidos por mujeres se promueve un mayor intercambio de ideas que en los equipos dirigidos por hombres, sin que ello genere mayores problemas de relaciones entre sus integrantes. Los resultados de los procesos de decisiones de los equipos dirigidos por mujeres son leves o moderadamente superiores a los de los equipos dirigidos por hombres.

IDEAS FINALES

Se sabe que el conflicto cognitivo al promover diferentes miradas, nuevos enfoques o perspectivas más amplias tiende a favorecer la toma de decisiones. Por su parte, el conflicto de relaciones puede causar distracción, pérdida de tiempo, pérdida de esfuerzo, limitando los procesos cognitivos, y haciendo decrecer la habilidad para evaluar nueva información, y disminuyendo el compromiso.

Durante décadas se ha debatido sobre los efectos positivos y negativos del conflicto. De allí la importancia de esta investigación que proporciona evidencia acerca que la diversidad de género puede ser un determinante estructural del conflicto, ya que en los equipos analizados, los equipos dirigidos por mujeres en lugar de hombres, logran generar divergencia de opiniones, de interpretaciones y de puntos de vista, sin disminuir la cooperación,

la buena voluntad, la comunicación, el entendimiento y la concentración del equipo para resolver problemas.

Ciertamente la investigación es exploratoria y tiene una serie de limitaciones por su propia naturaleza no probabilística; sin embargo, los hallazgos son sugerentes y requieren ser evaluados en estudios causales posteriores.

Referencias bibliográficas

- Allen, Richard; Dawson, Gail; Wheatley, Kathleen y White, Charles (2008). «Perceived diversity and organizacional performance», *Journal employee relations*, Vol. 30, N° 1, pp. 20-33.
- Amason, Allen (1996). «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams», *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1, pp. 123-148.
- Ayoko, Oluremi; Callan, Víctor y Härtel, Charmine (2003). «Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors», *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n° 4, pp. 283-301.
- Behfar, Kristin; Peterson, Randall; Mannix, Elizabeth y Trochim, William (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*, Vol. 93, N° 1, pp.170-188.
- Braga, Suzana y Hickson, David (1995). «Success in decision making: Different organizations, differing reasons for success», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N° 5, pp. 655-678.
- Brockmann, Erich (1996). «Removing the paradox of conflict from group decisions», *Academy of Management Executive*, Vol. 10, N° 2, pp. 61-63.
- De Dreu, Carsten y Weingart, Laurie (2002). «Task Versus Relationship Conflict: A Meta-Analysis», *Journal of applied psychology*, Vol. 88, N° 4, pp. 741-749.
- De Dreu, Carsten y Weingart, Laurie (2003). «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology*, Vol 88, N° 4, Aug 2003, pp. 741-749.

- De Dreu, Carsten, Van Dierendonck Dirk; Dijkstra, Maria (2005). «Conflict at Work and Individual Well-Being», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, N° 1, pp.6 – 26.
- Devine, Dennis (1999). «Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision making effectiveness», *Small Group Research*, Vol. 30, N° 5, pp. 608-634.
- Eisenhardt, Kathleen y Zbaracki, Mark (1992). «Strategic decision making», *Strategic Management Journal*, Vol.13, N° 2, pp. 17-37.
- Ensley, Michael; Pearson, Allison y Amason, Allen (2002). «Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance», *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, N° 4, pp. 365-386.
- Jehn, Karen (1995). «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict», *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Jehn, Karen y Chatman, Jennifer (2000). «The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, N° 1, pp. 56-73.
- Lang Chungang; Xi Youmin y Guo Shiyi (2008). «Impact of team conflict on team decision quality and satisfaction: An empirical research in China». *Frontiers of business research in China*, Vol. 2, N° 1, pp.1-14.
- Medina, Francisco; Munduarte, Lourdes; Martínez, Inés; Dorado, Miguel y Mañas, Miguel (2004). «Efectos Positivos de la Activación del Conflicto de Tarea sobre el Clima de los Equipos de Trabajo», *Revista de Psicología Social*, Vol. 19, N° 1, pp. 3-15.
- Menguc, Bulent y Auth, Saigyoung (2008). «Conflict, Leadership, and Market Orientation», *Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, N° 1, pp. 34-35.
- Pearson, Allison; Ensley, Michael y Amason, Allen (2002). «An assessment and Refinement of Jehn 's Intragroup Conflict Scale». *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, N° 2, pp. 110-126.
- Pelled, Lisa; Eisenhardt, Kathleen y Xin, Katherine (1999). «Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, N°1, pp 1-28.
- Priem, Richard y Price, Kenneth (1991). «Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making». *Group & Organization Management*, Vol. 16, N° 2, pp. 206-226.

- Raduan, Che; Uli, Jegak ; Jamilah, Othman y Waitchalla, Suppiah. (2007). «A Face Concern Approach to Conflict Management – A Malaysian Perspective». *Journal of Social Sciences*, Vol. 2, N°4, pp. 121-126.
- Rahim, Afzalur; Magner, Nace y Shapiro, Debra (2000). «Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?», *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, N°1, pp. 9-31.
- Rajagopalan, Nandini; Rashedd, Abdul y Datta, Deepak (1993). «Strategic decision processes: Critical review and future directions», *Journal of Management*, Vol. 19, N° 2, pp. 349-384.
- Schweiger, David; Sandberg, William y Ragan, James (1986). «Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus», *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, N°1, pp. 51-71.
- Schweiger, David y Sandberg, William (1989). «The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making». *Strategic Management Journal*, Vol.10, N° 1, pp. 31-43.

