
UNA METODOLOGÍA PARA ANALIZAR EL CONFLICTO Y LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LAS ORGANIZACIONES

*María Isabel Correa López*¹
*Alma Patricia Aduna Mondragón*²

Resumen

Este artículo examina la metodología utilizada para establecer la importancia de la relación entre dos diferentes tipos de conflicto (afectivo y cognitivo) y la influencia que tienen en la toma de decisiones estratégicas de las empresas en un estudio realizado por Mooney, Holaban y Amason en 2007.

Estudios previos han buscado explicar la multi – dimensionalidad del conflicto y los efectos contradictorios que se tienen para la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. La primera recomendación que emerge de estas investigaciones es que los grupos encargados de la toma de decisiones en la empresa resultan beneficiados del conflicto cognitivo, esto es, el que resulta de tener proposiciones divergentes acerca de la tarea a realizar, en este caso decidir sobre la estrategia que debe seguir la organización para lograr sus objetivos, pero tratando de evitar la aparición de los conflictos afectivos que perjudican la claridad en la toma de decisiones (Jehn, 1995; Amason, 1996; DeDreu y Weingart, 2003). Sin embargo, en la práctica estos dos tipos de conflictos tienden a presentarse juntos.

Se presenta evidencia de cómo el conflicto cognitivo puede contribuir al conflicto afectivo. Muchas veces al estimular el conflicto cognitivo

¹ Profesora investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana–Unidad Iztapalapa.

² Profesora investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana–Unidad Iztapalapa. Miembro del Área de Estudios Organizacionales y del Cuerpo Académico Estudios Organizacionales.

los grupos de tomadores de decisiones inadvertidamente pueden provocar el conflicto afectivo; en los casos que se examinan aquí se muestra cómo se puede mitigar esta tendencia mediante la integración comportamental.

Introducción

El conflicto cognitivo ocurre cuando los grupos de trabajo discuten y debaten varias preferencias y opiniones acerca de sus tareas. Estos debates promueven una mejor toma de decisiones ya que obligan a los integrantes a acomodarse y sintetizar múltiples puntos de vista. Por el contrario, el conflicto afectivo ocurre cuando los miembros del grupo disienten en aspectos que son de naturaleza personal y emocional. Esto afecta negativamente la toma de decisiones ya que crea animosidad y distrae a los miembros de su labor (Jehn, 1995; Simons y Peterson, 2000).

Varios investigadores han recomendado fomentar el conflicto cognitivo y al mismo tiempo eliminar el conflicto afectivo para mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, esto se dificulta porque ambos se presentan simultáneamente. Los autores han establecido que esto se debe a que ambos tipos de conflicto tienen antecedentes comunes (Amason y Sapienza, 1997).

Para entender mejor la naturaleza de los conflictos cognitivo y afectivo algunos investigadores han buscado identificar los antecedentes de cada uno. Se han examinado tres clases de antecedentes: grupales, de tarea y de organización. Los antecedentes grupales incluyen las características del grupo, como son, tamaño, composición y diversidad. Los antecedentes de la tarea incluyen la naturaleza del trabajo tales como: complejidad y alcance. Los antecedentes organizacionales incluyen las políticas y las estrategias. Todos estos aspectos afectan la forma en que se dan los conflictos. (Amason y Mooney, 1999; Amason y Sapienza, 1997; Jehn, 1995; Pelled *et al.*, 1999).

Las relaciones entre estos antecedentes y las dos formas de conflicto generalmente han sido consistentes. Por ejemplo, la apertura a estar en desacuerdo promueve las dos formas de conflicto, mientras que el consenso, la colaboración, los procedimientos de trabajo y el estableci-

miento de estrategias prospectivas reducen ambas formas de conflicto (Jehn, 1995; Amason y Sapienza, 1997; Mooney y Sonnenfeld, 2001).

La perspectiva metodológica propuesta

Mooney, Holahan y Amason (2007) realizaron una investigación para explorar una explicación adicional: que los desacuerdos cognitivos y los debates frecuentemente disparan algunos resentimientos personales que desencadenan el conflicto afectivo; ya que muchas veces los tomadores de decisiones no pueden diferenciar claramente los desacuerdos cognitivos de los ataques personales.

Para entender esto, los mencionados autores señalan que es importante recordar que los tomadores de decisiones, especialmente los que están en las posiciones más altas tienen muchas responsabilidades y muchas veces se enfrentan a más estímulos de los que pueden procesar (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973). Además tienen que tomar decisiones bajo el principio de racionalidad limitada (Simon, 1947), por lo que tienen que razonar utilizando algunos atajos cognitivos como simular las acciones y para ello se apoyan fuertemente en sus anteriores experiencias. Debido a que la toma de decisiones es compleja, difícil y debe hacerse en un tiempo limitado se vuelve un proceso quasi-racional en lugar de completamente racional (Hambrick *et al.*, 2005)

De acuerdo con la teoría del criterio social (Hagafors y Brehmer, 1983), cuando el contexto de toma de decisiones se vuelve quasi-racional, el criterio humano se vuelve más importante y cuando esto ocurre el conflicto puede exacerbarse. Brehmer (1976, p. 986) explica que “ya que la persona no puede explicar completamente que procesos siguió para tomar una decisión habrá una cierta especulación de por qué se tomó una determinada decisión y no otra y esa especulación inevitablemente involucrará motivos siniestros... como consecuencia se desarrollará la sospecha y la desconfianza y lo que empezó como un conflicto puramente cognitivo se convierte en un conflicto afectivo”.

Al considerar la teoría de la atribución de Fiske y Taylor (1991), los miembros de un grupo continuamente interpretan las intenciones y motivaciones de los otros. Al enfrentarse a desacuerdos los miembros del

grupo racionalizan los puntos de vista de los otros y les atribuyen ciertas motivaciones. Estas atribuciones pueden ser completamente inocuas, pero ya que los puntos de vista conflictivos son subjetivos y difíciles de justificar, pueden ser perjudiciales, tal es el caso cuando alguien piensa que el otro está haciendo política o promoviendo su agenda personal. Esto puede disparar un ciclo de desacuerdo, desconfianza y represalias que conduce a un conflicto afectivo.

Desarrollo de la investigación

Mooney, Holahan y Amason (2007) desarrollaron varias hipótesis para llevar a cabo su análisis.

Hipótesis 1: El conflicto cognitivo está relacionado positivamente con el conflicto afectivo.

Debido a que se supone que el conflicto cognitivo detona al conflicto afectivo también se esperaba que los antecedentes del conflicto cognitivo estén relacionados indirectamente con el conflicto afectivo.

Se espera que el conflicto cognitivo medie las relaciones entre algunas condiciones antecedentes y el conflicto afectivo. En algunos casos esta mediación será parcial ya que algunos factores tienen efectos tanto directos como indirectos. En otros casos la mediación será completa ya que algunos factores influenciarán el conflicto afectivo solamente a través de sus efectos en el conflicto cognitivo.

Para probar estos efectos mediadores, se enfocaron tres grupos de condiciones antecedentes: grupo, tarea y organización. Los antecedentes específicos dentro de cada área se seleccionan basándose en aspectos identificados en estudios anteriores.

Antecedentes de conflicto en el grupo

Primero se examinaron tres atributos: tamaño del grupo (Amason y Sapienza, 1997), diversidad funcional y rotación (Pelled *et al.*, 1999). Estos tres factores comúnmente han sido considerados en estudios sobre conflicto porque influyen en la diversidad cognitiva, lo que probables-

te afectan el nivel de conflicto que se experimenta durante la toma de decisiones.

Los grupos más grandes tienen mayor diversidad cognitiva que los más pequeños, lo que les permite procesar información más compleja. Los grupos más grandes probablemente tengan miembros que provienen de diferentes contextos y que tienen diferentes experiencias y opiniones diversas. En un estudio de 48 grupos de alta dirección, Amason y Sapienza (1997) encontraron que los grupos más grandes experimentaron mayor conflicto cognitivo. Asimismo, que la diversidad funcional, el grado en que los miembros del grupo provienen de contextos funcionales diferentes (ej: ingeniería, mercadotecnia, etc), promovía el conflicto cognitivo y desencadenaba el afectivo (Pelled *et al.*, 1999).

Finalmente, que la rotación incrementa el conflicto cognitivo, ya que los miembros de un grupo tienden a basarse en interpretaciones previas para resolver nuevas situaciones, sobre todo si fueron positivas, pero cuando ingresan nuevos miembros traen nuevas ideas y perspectivas basadas en experiencias obtenidas en algún otro lugar (Pelled *et al.*, 1999).

A partir de los aspectos anteriores se planteó la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2a: El tamaño del grupo, la diversidad funcional y la rotación de los miembros está relacionada positivamente con el conflicto cognitivo.

Algunas investigaciones previas sugieren que estos atributos de los grupos posiblemente incentivan el conflicto afectivo (Amason y Sapienza, 1997). El tamaño del grupo promueve el conflicto afectivo porque cuando los grupos son más grandes, las facciones sociales, que pueden generar hostilidad y tensión, son más probables. Con más integrantes es más difícil para los grupos el comunicarse y desarrollar cohesión. Por ejemplo, la frustración y la tensión pueden emerger más fácilmente ya que los miembros tienen que luchar para hacer oír sus opiniones (Katzenbach y Smith, 1993).

La diversidad funcional puede promover el conflicto afectivo ya que los miembros de diferentes áreas funcionales representan diferentes grupos. Como resultado, posiblemente sean entrenados, supervisados y re-

compensados dentro de su propia área funcional o departamento en lugar de serlo dentro del grupo en el cual trabajan. Las diferencias funcionales también pueden crear un sentido de subgrupos basados en la membresía que naturalmente dirige a los integrantes a desarrollar alianzas y sentimientos positivos con personas que son de su misma área y sentimientos negativos hacia los integrantes de otras áreas (Turner, 1975).

Por último, la rotación de los miembros probablemente está relacionada con el conflicto afectivo. Por ejemplo, los miembros del grupo que han estado más tiempo en un proyecto posiblemente vean a los miembros más nuevos como menos experimentados y posiblemente se resientan con ellos basándose en las circunstancias bajo las cuales fueron asignados al grupo (por ejemplo: para suplir algunas deficiencias o en sustitución de algún miembro con el que tenían alianzas); igualmente, pueden confundirse por los cambios en los roles y en las responsabilidades que se generan por el ingreso de nuevos miembros (Turner, 1975; Katzenbach y Smith, 1993). Consecuentemente, se supone que la rotación, junto con el tamaño del grupo y la diversidad funcional conducirá a niveles más altos de conflicto afectivo.

Hipótesis 2b. El tamaño del grupo, la diversidad funcional y la rotación de los miembros están positivamente relacionados con el conflicto afectivo.

Como tanto el conflicto cognitivo como el afectivo se relacionan positivamente con el tamaño del grupo, la diversidad funcional y la rotación de los miembros y el conflicto cognitivo dispara inadvertidamente el conflicto afectivo se establece otra hipótesis.

Hipótesis 2c: El conflicto cognitivo mediará parcialmente las relaciones entre el tamaño del grupo, la diversidad funcional, la rotación de miembros y el conflicto afectivo.

Los antecedentes del conflicto en cuanto a la tarea

Se ha establecido claramente que la naturaleza de la tarea afecta cuando trabajan juntos los miembros del grupo para tomar decisiones (Pelled *et al.*, 1999). Si el trabajo no se comprende bien, durante su ejecu-

ción se adquirirán más conocimientos lo que conduce a cambios en la asignación de recursos, programación y establecimiento de prioridades. Todos estos cambios requieren procesamiento de información durante la realización de la tarea. Por lo tanto, a mayor incertidumbre, mayor cantidad de información que debe ser procesada y debatida por los miembros durante la ejecución de la tarea.

Los objetivos definen la atención persistencia, esfuerzo, etc. Cuando los grupos tienen objetivos bien establecidos, se requiere menos deliberación y los miembros del grupo están más capacitados para organizarse para llevar a cabo sus tareas más eficientemente. Investigaciones previas han demostrado que la asignación de recursos y la formulación de estrategias se vuelven más engorrosas y requieren más deliberación y debate cuando los objetivos no son claros que cuando sí lo son. Por lo tanto, los grupos experimentan más conflicto cognitivo (Cohen y Bailey, 1997).

Otra característica de la tarea, asociada con el incremento de demandas de procesamiento de información, es la interdependencia de las tareas. La interdependencia de tareas es el grado en que los individuos deben intercambiar recursos, información, materiales o participar en resolución de problemas mutuos para completar su tarea. Cuando la interdependencia de la tarea es poca, los miembros del grupo pueden trabajar de manera individual y seguir sus intereses personales; como se requiere poca interacción hay poca comunicación y el potencial para el conflicto es escaso. Cuando el grado de interdependencia de la tarea es alto el éxito de cada uno de los miembros depende de los esfuerzos de los otros y la necesidad de procesar información a través de compartir, coordinar y cooperar se incrementa. Hay mayor interacción y la comunicación se incrementa por la necesidad de manifestar sus preferencias y objeciones, con lo cual se incrementa el conflicto cognitivo (Green *et al.*, 2000).

Hipótesis 3a: La incertidumbre en los objetivos y la interdependencia de la tarea estarán positivamente relacionadas con el conflicto cognitivo.

Los factores a nivel de grupo generalmente reflejan las diferencias entre los miembros del grupo. Estas diferencias probablemente hacen más difícil el trabajo grupal que si los miembros fueran parecidos, lo cual resulta probablemente en mayores niveles de conflicto afectivo. Por otro

lado, los objetivos inciertos y la interdependencia de las tareas, afectarán a todos los miembros en la misma forma ya que estas son características del proyecto o de la tarea que está siendo desarrollada por el equipo, por lo tanto, estos factores tienen menor probabilidad de desencadenar directamente el conflicto afectivo entre los miembros del grupo, pero se espera que el conflicto cognitivo que emerge de los factores del nivel de la tarea encenderán debates personales y emocionales. Por ejemplo: un miembro del grupo cuyo trabajo depende del trabajo de otro miembro del grupo puede frustrarse por el tiempo que está utilizando para completar la tarea, lo que puede conducirle al resentimiento; de modo que lo que comienza como un debate relacionado con la tarea puede convertirse en un conflicto personal. En consecuencia, se espera que el conflicto cognitivo medie completamente las relaciones entre la incertidumbre en los objetivos, la interdependencia de las tareas y el conflicto afectivo.

Hipótesis 3b: El conflicto cognitivo mediará completamente las relaciones entre la incertidumbre en los objetivos, la interdependencia de la tarea y el conflicto afectivo.

Antecedentes organizacionales del conflicto

Las características de la organización también pueden afectar al proceso de decisión y al conflicto experimentado durante el mismo (Amason y Mooney, 1999; Mooney y Sonnenfeld, 2001).

Dos características organizacionales que han recibido una consideración sustancial son las normas culturales y la estructura de las recompensas.

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y normas compartidas por sus miembros (Schein, 1985). Conforme una organización envejece, una cultura distinta tiende a emerger y a persistir, Denison (1995, p. 644) explica que las culturas organizacionales están enraizadas en la historia, son compartidas por una colectividad y son suficientemente complejas para resistir muchos intentos de manipulación.

A pesar de que la cultura refleja una interacción compleja entre muchos factores, investigaciones anteriores han mostrado que algunos

rasgos específicos están relacionados con la actuación y la efectividad. Uno de esos rasgos es el grado en el cual la cultura está orientada a trabajo en grupo. En una cultura orientada a este tipo de trabajo, los miembros del grupo deben sentirse libres de discutir sus diferencias. Más aún, una cultura orientada al trabajo en grupos probablemente incluirá mecanismos específicos como entrenamiento y socialización que soporten la expresión abierta y el intercambio de ideas. Por lo tanto, los grupos que operan en una cultura organizacional debatirán más perspectivas relativas al trabajo y se involucrarán en mayor conflicto cognitivo (Denison y Mishra, 1995).

Por razones similares, un sistema de recompensas que se basa en el trabajo grupal en lugar del individual también afecta al conflicto cognitivo. Saber que sus contribuciones al grupo afectarán su nivel de recompensas económicas impulsa a los miembros del grupo a involucrarse más. Más aún el hecho de que la compensación individual sufra si los resultados del grupo son pobres motiva a los miembros a expresar sus objeciones y a evaluar críticamente las acciones del grupo. Se han estudiado las recompensas basadas en el trabajo grupal al incorporar el comportamiento colaborativo (Cohen y Bailey, 1997), la actuación grupal (Cohen y Cohen, 1993) y la preocupación por intereses compartidos. Ciertamente, al implementar recompensas al trabajo colaborativo, y al promover normas culturales basadas en el trabajo grupal, las organizaciones alientan a los miembros de los equipos a ser más abiertos y participativos, lo cual seguramente incrementa el conflicto cognitivo.

Hipótesis 4a: Una cultura orientada al trabajo de grupo y un sistema de recompensas basado en el grupo estarán positivamente relacionados con el conflicto cognitivo.

De manera similar a las variables del nivel de la tarea, no se espera que los factores del nivel de organización se relacionen directa y positivamente con el conflicto afectivo. Todos los miembros del grupo comparten el mismo tipo de cultura y sistema de recompensas, por lo tanto, estos factores no crean diferencias entre los miembros del grupo que pudieran propiciar el conflicto afectivo. De hecho, realmente se espera lo opuesto, que las culturas y las recompensas enfocadas al grupo aislarían al grupo de los conflictos personales y emocionales. Esta es una especula-

ción sin fundamento, pero de cualquier manera, se espera que cualquier relación entre las normas orientadas al grupo, las recompensas basadas en el grupo y el conflicto afectivo sea indirecta. En otras palabras, cuando la cultura y las recompensas están más orientadas al grupo el conflicto cognitivo se incrementará y el conflicto afectivo aumentará inadvertidamente a causa de ello.

Hipótesis 4b: El conflicto cognitivo mediará completamente las relaciones entre la cultura orientada al grupo, las recompensas orientadas al grupo y el conflicto afectivo.

Mitigando la tendencia del conflicto cognitivo a disparar el conflicto afectivo

Si los procesos de juicio y atribución vinculan el conflicto cognitivo y afectivo, entonces es posible que las normas grupales puedan existir para alterar esas atribuciones y mitigar las relaciones. Por ejemplo, Simons y Peterson (2000) encontraron que altos niveles de confianza estaban relacionados con una relación positiva más débil entre conflicto cognitivo y afectivo. Lo explicaron señalando que los procesos de interpretación juegan un papel importante en la transformación de un tipo de conflicto en otro.

Dooley y Fryxell (1999), por su parte, también exploraron el papel de las atribuciones y la relación del conflicto con la toma de decisiones. Aunque no midieron los conflictos cognitivo y afectivo en forma separada, encontraron que la confiabilidad (competencia y lealtad) influye en las relaciones entre el conflicto y los resultados de la toma de decisiones (calidad de la decisión y compromiso). Asimismo, el soporte para su hipótesis de que las atribuciones de confiabilidad moderan las relaciones entre el conflicto y los resultados de la toma de decisiones.

Basados en este trabajo se espera que la integración comportamental afecte la capacidad del grupo para manejar el conflicto eficazmente. La integración comportamental es un concepto desarrollado por Hambrick (1994) y se refiere al grado en el cual los miembros participan en interacciones mutuas y colectivas. Dicha interacción tiene tres elementos:

(1) calidad y cantidad de intercambio de información, (2) comportamiento colaborativo y (3) toma de decisiones en conjunto.

Se espera que en grupos con alta integración comportamental, el conflicto cognitivo probablemente dispare menos el conflicto afectivo. Hambrick (1994) demostró que los grupos más integrados toman mejores decisiones. Una razón para ello puede ser que los grupos integrados están mejor capacitados para manejar el conflicto cognitivo como mediador del conflicto afectivo.

Eisenhardt *et al.* (1997) también encontraron que relaciones recíprocas bivalentes fuertes, una indicación de integración comportamental, permitía que los grupos airearan diversas ideas y puntos de vista sin repercusiones negativas. Finalmente, Amason y Sapienza (1997) encontraron que cuando los grupos tenían altos niveles de apertura y colaboración –dos atributos claves de integración comportamental– están más dispuestos a minimizar el conflicto afectivo.

Vistos en conjunto, estos hallazgos parecen sugerir que los grupos con alto nivel de integración comportamental tienen menos probabilidades de hacer juicios personales y atribuciones siniestras acerca de los puntos de vista y opiniones de otros miembros. Posiblemente ellos confían en que los otros miembros están comprometidos en el éxito de las decisiones del grupo y que por eso están menos inclinados a perseguir intereses personales.

De forma congruente con los hallazgos acerca de la confianza (Simons y Peterson, 2000), se espera que los grupos con alta integración comportamental sean menos propensos a reaccionar personal y emotivamente a los debates cognitivos. No se espera que la integración comportamental pueda prevenir totalmente que el conflicto cognitivo desencadene el conflicto afectivo, pero sí se espera que pueda mitigar la tendencia. Por lo tanto se establece la nueva hipótesis.

Hipótesis 5: La integración comportamental moderará positivamente la relación entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo, de tal forma que la relación será más débil cuando la integración comportamental sea alta y más fuerte cuando la integración comportamental sea baja.

En resumen, se espera una relación positiva entre los atributos grupales, de la tarea y de la organización con el conflicto cognitivo. De cualquier forma, una consecuencia indeseable de esas relaciones es que el conflicto cognitivo puede disparar el conflicto afectivo. Esta influencia indirecta debería ser mitigada por la integración comportamental.

Métodos de investigación

Para probar las hipótesis se reunieron datos de 94 grupos de proyectos (612 personas) en 79 compañías en el área metropolitana de Nueva York, que operaban en ocho industrias, incluyendo manufactura, farmacéutica, telecomunicaciones, hardware y software de computación, militar, servicios financieros, productos de consumo y electrónicos domésticos.

Los grupos fueron reclutados en un programa de maestría en tecnología administrativa en una universidad líder, los participantes en este programa tienen un promedio de 32 años de edad y ocupan posiciones administrativas, los estudiantes identificaron los grupos de proyectos en sus organizaciones y los invitaron a participar voluntariamente. En promedio, se recibieron 6.5 respuestas por grupo.

Recolección de datos

Los datos se obtuvieron mediante dos instrumentos (1) una hoja de información del grupo, y (2) una encuesta a los miembros del grupo. La hoja de información sólo fue completada por el líder del grupo y se utilizó para recopilar datos del grupo y del proyecto. La encuesta fue contestada por todos los miembros del equipo, incluyendo al líder y se diseñó para recopilar información acerca de las dinámicas del grupo y las interacciones entre los miembros.

De los 97 grupos, se eliminaron tres, debido a que se recibieron menos de la tercera parte de las encuestas de sus miembros. La muestra final fueron 94 grupos, la tasa de respuestas fue de 97%. El tamaño promedio de los grupos fue de 9.5 miembros y en promedio se recibieron 6.5 encuestas por grupo.

Medidas

El tamaño del grupo fue provisto por el líder del grupo y representa el número de miembros del grupo involucrados en el proyecto. El alfa de Cronbach fue aceptable para todos los ítems múltiples, por lo que se promediaron para obtener una escala promedio. Los resultados de las evaluaciones r_{wg} sugirieron acuerdo entre los integrantes del grupo, entonces, las respuestas de los miembros se promediaron para obtener las medidas a nivel grupal.

La diversidad funcional fue medida pidiéndole al líder el número total de áreas representadas en el grupo, si varias personas representaban a un área, solamente se contaba una y si alguna persona representaba varias áreas, solamente se consideraba la principal. Se calculó el número de diferentes áreas dividiéndola por el tamaño del grupo. Por ejemplo, si un grupo representaba cinco áreas y estaba formado por cinco integrantes, ese grupo tenía una diversidad de 1 (5/5). Si el grupo fuera de seis personas la medida sería 0.83 (5/6), indicando un menor nivel de diversidad. Esta medida fue adaptada del índice de Blau (1977) que considera el número de áreas funcionales como una proporción de los integrantes del grupo.

La rotación se midió en la hoja de información con un solo ítem donde se le pedía al líder del grupo el porcentaje en cinco rangos: 1 = (0–20%); 2 = (21–40%); 3 = (41–60%); 4 = (61–80%); 5 = (81–100%).

La incertidumbre en los objetivos se midió en la encuesta a los miembros con dos ítems adaptadas de Mc Comb *et al.*, (1999). Las respuestas se evaluaron con una escala de Likert de 5 puntos, que iba desde 1 = fuertemente de acuerdo a 5 = fuertemente en desacuerdo, cuyo puntaje se sumó en forma invertida considerando cinco puntos para el rango 1.

La interdependencia de la tarea se midió en la encuesta a los miembros con dos ítems de Gladstein (1984). Las respuestas se calificaron en una escala de Likert de 5 puntos, desde 1 = casi no; hasta 5 = completamente cuyo puntaje se sumó en forma invertida considerando cinco puntos para el rango 1.

Cultura orientada al grupo se midió en la encuesta a los miembros con cuatro ítems de Green *et al.* (2000). Las respuestas se midieron en una escala de Likert de 5 puntos, que iba de 1 = fuertemente en desacuerdo a 5 = fuertemente de acuerdo.

El sistema de recompensas basado en el grupo se midió en la encuesta a los miembros con un ítem adaptado de Van de Ven y Ferry (1980), las respuestas se realizaron en una escala de Likert de 5 puntos de 1 = improbable a 5 = casi seguro.

El conflicto cognitivo se midió en la encuesta a los miembros con cuatro ítems utilizadas por Pelled *et al.* (1999) y Jhen (1994). Las respuestas se calificaron en una escala de Likert de cinco puntos, los cuales fueron de 1 = nada a 5 = muchísimo.

El conflicto afectivo se midió en la encuesta a los miembros con cuatro ítems utilizadas por los investigadores mencionados. Las respuestas se calificaron en una escala de Likert de cinco puntos, de 1 = nada a 5 = muchísimo.

La integración comportamental se midió en la encuesta a los miembros utilizando una escala de 5 ítems. Estos ítems se diseñaron para capturar los atributos principales de la integración comportamental, como la articula Hambrick (1994), incluyendo el grado de interacción mutua y colectiva, toma de decisiones conjunta, y compartir recursos e información. Las respuestas se realizaron en una escala de Likert de 7 puntos desde el rango 1 = fuertemente en desacuerdo a 5 = fuertemente de acuerdo. También se midió la pertenencia al grupo, considerando el número de meses que el integrante había estado en el grupo (en la encuesta a los miembros).

Resumen de los ítems de la encuesta		
ítems	Alfa/ correlación	r_{wg}
Pertenencia al grupo	n/a	n/a
¿Cuántos años ha sido miembro de este grupo? Años __ Meses __ (convertido en meses)		
Tamaño del grupo	n/a	n/a
¿Cuál es el número total de miembros involucrados en este proyecto?		

Diversidad funcional	n/a	n/a
¿Cuál es el número de áreas representadas en el proyecto? (calculadas en relación con el tamaño del grupo)		
Rotación de los miembros	n/a	n/a
¿Qué porcentaje de rotación de los miembros ha habido?		
Incertidumbre en los objetivos	$r = 0.69$	0.70
El grupo, como un todo, tiene metas y objetivos claros (computado inversamente)		
La alta dirección aprobó formalmente las metas del proyecto (computado inversamente)		
Interdependencia de la tarea	$r = 0.75$	0.86
Los miembros del equipo pueden realizar sus tareas sin recibir información de otros miembros del grupo		
Las tareas a realizar por los miembros se pueden hacer de manera independiente		
Cultura orientada a los grupos	$a = 0.72$	0.88
La declaración de la misión de mi compañía se refiere al uso de grupos		
Los administradores discuten regularmente la importancia de los grupos con los empleados		
Los grupos son ampliamente utilizados en mi compañía		
El trabajo efectivo en apoyo de los grupos es crítico para el progreso dentro de la organización		
Recompensas basadas en grupos	n/a	0.65
Cuando las metas del grupo son alcanzadas, qué tan probable es que el grupo como un todo sea recompensado o reconocido por sus logros colectivos?		
Conflicto afectivo	$a = 0.88$	0.84
¿Qué tan seguido se enojan las personas mientras trabajan en este grupo?		
¿Qué tantos enfrentamientos hay dentro del grupo durante este proyecto?		
¿Qué tanta tensión había entre los miembros durante la ejecución de este proyecto?		
¿Qué tantos celos o rivalidad había entre los miembros de su grupo durante este proyecto?		
Conflicto cognitivo	$a = 0.79$	0.85
¿Qué tan frecuentemente los miembros de su grupo debaten o discuten diferentes ideas acerca de cómo deberían hacerse las cosas?		
¿Hasta qué punto fueron expresadas diferentes ideas y opiniones durante este proyecto?		
¿Qué tan frecuentemente los miembros de su equipo debatieron diferentes ideas de qué procedimiento debería utilizarse para hacer su trabajo?		
Integración comportamental	$a = 0.87$	0.83
Los miembros del grupo son mutuamente responsables de las decisiones		
Los miembros del grupo tienen una clara visión de los problemas y necesidades de cada miembro		
Los miembros del equipo ayudan a cada uno de los otros a resolver problemas		
Los miembros del grupo comparten información relevante con cada uno de los otros miembros		
Los miembros del grupo comparten recursos con cada uno de los otros miembros		

Resultados

Consistentemente con la mayoría de los estudios, el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo estuvieron correlacionados positivamente ($r = 0.60$).

Otras correlaciones significativas incluyen la relación entre la cultura orientada a los grupos y las recompensas basadas en los grupos ($r = 0.41$), la relación entre la cultura orientada a los grupos y la incertidumbre en los objetivos ($r = -0.46$), y la relación entre incertidumbre en los objetivos y recompensas basadas en los grupos ($r = -0.48$).

Estos hallazgos son consistentes con los esperados, porque una organización que valora el comportamiento grupal es más probablemente que tome en cuenta a los grupos en su sistema de recompensas, y esos sistemas deben motivar a los grupos a trabajar juntos para evitar la confusión sobre las metas y objetivos porque los objetivos comunes mejoran la actuación del grupo.

Finalmente, las correlaciones sugieren que algunos de los antecedentes de los conflictos se relacionan con la integración comportamental. La cultura orientada a los grupos y las recompensas basadas en los grupos están positivamente correlacionadas con la integración comportamental ($r = 0.37$; $r = 0.31$, respectivamente).

Como se refleja en los ítems respectivos, la integración comportamental es una característica del grupo, mientras que la cultura orientada a los grupos y las recompensas basadas en los grupos son características de la organización. La integración comportamental refleja qué tanto los miembros se sienten mutuamente responsables por los resultados, tienen un claro entendimiento de las necesidades y preferencias de cada uno de los otros, trabajan juntos para resolver problemas y para hacerlo comparten información y recursos. Ciertamente, cuando las organizaciones valoran a los grupos a través de su cultura y sistema de recompensas, los grupos individuales dentro de la organización tienen más probabilidad de mostrar normas fuertes como las representadas en la integración comportamental.

La incertidumbre en los objetivos, una característica de la tarea del grupo, está negativamente correlacionada ($r = -0.58$) con la integración comportamental. Esto no es sorprendente, ya que las investigaciones han establecido que los objetivos son prerrequisitos necesarios para el funcionamiento efectivo de un grupo, ya que ellos promueven un propósito común (Katzenbach y Smith, 1993).

Cuando los objetivos del grupo son inciertos, los miembros del grupo tienen menos probabilidad de estar unidos en su propósito y, entonces, están menos inclinados a trabajar juntos, compartir información y recursos y tomar decisiones conjuntas.

Prueba de hipótesis

Las hipótesis se probaron utilizando series de regresión múltiple. Efectos directos: La hipótesis 1 señalaba que el conflicto cognitivo se relaciona positivamente con el conflicto afectivo. Para aprobar esto se examinó el efecto del conflicto cognitivo en el conflicto afectivo con las otras variables independientes controladas. Como se esperaba el conflicto cognitivo estuvo positiva y significativamente relacionado con el conflicto afectivo ($p < 0.01$), por lo tanto la hipótesis 1 se comprobó.

La hipótesis 2a establecía que el tamaño del grupo, la diversidad funcional y la rotación de los miembros se relacionarían directamente con el conflicto cognitivo. Para probar esta hipótesis se examinaron los efectos de las variables. Como se esperaba, el tamaño del grupo ($p < 0.05$), la diversidad funcional ($p < 0.05$) y la rotación de los miembros ($p < 0.05$), se relacionaron positivamente con el conflicto cognitivo. La hipótesis 2a se comprobó.

La hipótesis 2b establecía que el tamaño del grupo, la diversidad funcional y la rotación de los miembros se relacionarían directamente con el conflicto afectivo. Como se esperaba, el tamaño del grupo se relacionó positivamente con el conflicto afectivo ($p < 0.05$), pero ni la diversidad funcional, ni la rotación de los miembros se relacionaron con el conflicto afectivo, así, la hipótesis 2b se comprobó parcialmente.

La hipótesis 3a establecía que la incertidumbre en los objetivos y la interdependencia se relacionarían positivamente al conflicto cognitivo. Se encontró que la incertidumbre en los objetivos se relacionó positivamente con el conflicto cognitivo ($p < 0.01$). Pero la interdependencia de la tarea no se relacionó con el conflicto cognitivo. Por consiguiente, la hipótesis 3a se comprobó parcialmente.

La hipótesis 4a establecía que la cultura orientada a los grupos y las recompensas basadas en los grupos se relacionarían positivamente con el conflicto cognitivo. Las recompensas basadas en los grupos se relacionaron positivamente al conflicto cognitivo ($p < 0.01$). Sin embargo la cultura orientada a los grupos no se relacionó con el conflicto cognitivo; por lo tanto, la hipótesis 4a se comprobó parcialmente.

Efectos mediadores

Para probar los efectos mediadores, se siguió la propuesta de Baron y Kenny (1986). Primero se desarrolló el modelo A, donde se hizo la regresión del mediador (conflicto cognitivo), con las variables independientes (grupales, de la tarea y organizacionales). Luego, se desarrolló el modelo B, donde se hizo la regresión de la variable dependiente (conflicto afectivo) con las variables independientes. Finalmente se desarrolló el modelo C, donde se hizo la regresión de la variable dependiente (conflicto afectivo) con las variables independientes y se controlaban para el mediador (conflicto cognitivo). La mediación parcial está presente si la variable independiente es significativa en los modelos A, B y C, pero la fuerza de la relación se reduce en el modelo C cuando se compara con el modelo B. Hay una mediación completa si la variable independiente es significativa en los modelos A y B, pero no significativa en el C.

La hipótesis 2c establecía que el conflicto cognitivo mediaría parcialmente la relación entre el tamaño del grupo, la diversidad funcional, la rotación y el conflicto afectivo. El tamaño del grupo estuvo positivamente relacionado con ambos tipos de conflicto; cognitivo en el modelo A y afectivo en el modelo B. El tamaño del grupo no estuvo significativamente relacionado con el conflicto afectivo, cuando el mediador (conflicto cognitivo) fue controlado en el modelo C. Entonces, el conflicto cognitivo media la relación entre el tamaño del grupo y el conflicto afectivo. Contrario a las

expectativas, esta mediación fue completa y no parcial. La diversidad funcional y la rotación no estuvieron correlacionadas con el conflicto afectivo. Luego, la hipótesis 1b se comprobó parcialmente.

La hipótesis 3b establecía que el conflicto cognitivo mediaría completamente la relación entre los atributos del proyecto (la incertidumbre en los objetivos y la interdependencia en las tareas) y el conflicto afectivo.

La incertidumbre en los objetivos se relacionó positivamente con el conflicto afectivo (en el modelo A) y el conflicto afectivo (en el modelo B). Y la incertidumbre en los objetivos también se relacionó positivamente con el conflicto afectivo en el modelo. Mientras que la mediación no fue completa como se esperaba, los resultados mostraron evidencia de mediación parcial ya que la fuerza de la relación entre la incertidumbre en los objetivos y el conflicto afectivo fue menor en el Modelo C ($p < 0.001$) que en el modelo B ($p = 0.007$).

Para confirmar que esa mediación parcial existe para la incertidumbre en los objetivos, se aplicó la prueba de significación de Sobel (1982) para el efecto indirecto de la variable independiente en la variable dependiente vía el mediador, lo que resultó en un valor de 0.05. La mediación no se comprobó para la interdependencia de la tarea ya que ésta no estaba relacionada ni con el conflicto cognitivo, ni con el conflicto afectivo. (En los modelos A y B); entonces, la hipótesis 3b se comprobó parcialmente.

La hipótesis 4 b establecía que el conflicto afectivo mediaría completamente la relación entre los atributos organizacionales (cultura orientada a los grupos y recompensas basadas en los grupos) y el conflicto afectivo. Las recompensas basadas en los grupos se relacionaron positivamente con el conflicto afectivo (Modelo A) y con el conflicto afectivo (Modelo B). Sin embargo, las recompensas basadas en los grupos no se relacionaron con el conflicto afectivo cuando el mediador, el conflicto cognitivo, fue controlado en el modelo C. De este modo, el conflicto cognitivo media completamente la relación entre las recompensas basadas en grupos y el conflicto afectivo.

El conflicto cognitivo no media la relación entre la cultura orientada a los grupos y el conflicto afectivo, ya que la cultura orientada a los grupos no se relacionó significativamente con el conflicto cognitivo, ni con el conflicto afectivo (Modelos A y B). Por consiguiente, la hipótesis 4b se comprobó parcialmente.

La hipótesis 5 establecía que la integración comportamental moderaría la relación entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo, de tal forma que con una fuerte integración comportamental el conflicto cognitivo tendría menos probabilidad de disparar el conflicto afectivo. Para probar la moderación, se hizo una regresión del conflicto afectivo en el conflicto cognitivo y en integración comportamental y se controlaron todas las otras determinantes hipotéticas (tamaño del grupo, diversidad funcional, rotación, incertidumbre en los objetivos, interdependencia de tareas, cultura orientada a los grupos, recompensas basadas en grupos) y la pertenencia al grupo. Luego, se incluyó el término de interacción, que se formó al multiplicar el conflicto cognitivo y la integración comportamental; los valores se centraron alrededor de la media para minimizar la multicolinealidad (Aiken y West, 1991). Como se esperaba, el término de interacción fue significativo y negativo.

Los resultados mostraron que bajo condiciones de integración comportamental alta la relación positiva entre los conflictos cognitivo y afectivo se debilitan y bajo condiciones de menor integración comportamental, la relación positiva se vuelve más fuerte. Consecuentemente, la hipótesis 5 se comprobó.

Comentarios finales

Los resultados de la investigación de Mooney, Holahan y Amason (2007) confirman que los conflictos cognitivos y afectivos se presentan juntos porque tienen determinantes comunes, específicamente el conflicto cognitivo dispara al conflicto afectivo debido al proceso de juicio social y de atribuciones hacia los otros miembros del grupo.

Cuando el conflicto cognitivo fue controlado en el estudio solamente la incertidumbre en los objetivos tuvo una relación significativa positiva con el conflicto afectivo.

En el estudio se probó de qué forma la integración comportamental moderaba la relación entre el conflicto cognitivo y el conflicto afectivo. El hallazgo de una interacción negativa sugiere que los grupos con mayor integración comportamental tienen una menor asociación positiva entre el conflicto cognitivo y el afectivo.

Entre las implicaciones prácticas de la investigación aquí presentada se encuentra que cuando los grupos estimulan el debate y el intercambio de ideas contradictorias, pueden estar estimulando el conflicto afectivo inadvertidamente; por lo que los administradores y los miembros de los grupos tengan cuidado con esta tendencia y busquen lograr condiciones que lo mitiguen.

En particular, parece que cuando la integración comportamental y la confianza son altas la probabilidad de que el conflicto cognitivo estimule al conflicto afectivo se reduce. Por lo que los líderes de grupo gestionen estas condiciones contextuales antes de esos episodios de toma de decisiones donde es probable que surja el conflicto. Si está bien diseñado, el entrenamiento puede ayudar a los miembros del grupo a confiar en los otros y actuar más colectivamente.

Los líderes también deben proveer tiempo y oportunidad para que los miembros del grupo se conozcan y así puedan entender mejor los contextos y habilidades de los otros.

Bibliografía

- Aiken, L.S. and West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage, Thousand Oaks, CA:.
- Amason, A.C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 39, 123–48.
- Amason, A.C. and Mooney, A.C. (1999). "The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making", *International Journal of Conflict Management*, 10, 340–59.
- Amason, A.C. and Sapienza, H.J. (1997). "The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict", *Journal of Management*, 23, 495–516.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173–82.
- Blau, P.M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*, The Free Press, New York.
- Brehmer, B. (1976). "Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict", *Psychological Bulletin*, 83, 985–1003.
- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, 23, 239–90.
- Cohen, J. and Cohen, P. (1993). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Erlbaum, Hillsdale NJ.
- DeDreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–9.

- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 6, 204–23.
- Dooley, R.S. and Fryxell, G.E. (1999). "Attaining decision quality and commitment from dissent: the moderating effects of loyalty and competence in strategic decision making teams", *Academy of Management Journal*, 42, 389–402.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. and Bourgeois, L.J. III (1997). "How teams have a good fight", *Harvard Business Review*, July, 77–85.
- Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*, 2nd edition, McGraw Hill, New York.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MS.
- Gladstein, D.L. (1984). "Groups in context: a model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.
- Green, S.G., McComb, S.A. and Compton, W.D. (2000). 'Promoting effective cross-functional linkages between cross-functional teams and the organization'. Advances in the *Management of Organizational Quality*, 5, 29–70.
- Hagafors, R. and Brehmer, B. (1983). "Does having to justify one's judgments change the nature of the judgment process?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 223–32.
- Hambrick, D.C. (1994). "Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the group label", In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 171–214.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, A.C. and Mooney, A.C. (2005). "Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, 30, 472–91.

- Jehn, K.A. (1994). "Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and isadvantages of valuebased intra-group conflict", *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–8.
- Jehn, K.A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–82.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams*, Harper Collins, New York.
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*, Free Press, New York.
- McComb, S.A., Green, S.G. and Compton, D.C. (1999). "Project goals, team performance, and shared understanding", *Engineering Management Journal*, 11, 7–12.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–75.
- Mooney, A.C. , Holahan, P. and Amason A.C. (2007). "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict", *Journal of Management Studies*, 44, 733-758
- Mooney, A.C. and Sonnenfeld, J. (2001). "Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: the importance of behavioral integration", *Academy of Management Proceedings*, 3–8 August, Washington, DC, 11–7.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. (1999). "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.

Simons, T. and Peterson, R. (2000). "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–12.

Sobel, M.E. (1982). "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models". In Leinhardt, S. (Ed.). *Sociological Methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. pp. 290–312.

Turner, J.C. (1975). "Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour", *European Journal of Social Psychology*, 5, 5–34.

Van de Ven, A.H. and Ferry, D.L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York.