

**ANEXOS.**

<b>A. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO</b>			
<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
Conflict and its management. <i>Journal of management.</i>		J.A. Wall Jr. R. Robert callister	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	517-544		<b>1995</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Conflicto</li> <li>Ⓢ Comportamiento</li> </ul>		<p>Agnew, J. (1989). Beyond reason. Spatial and temporal sources of ethnic conflict. Pp. 41-52 in L.Kriesberg, T.A. Northrop &amp; S.J. Thorson (Eds.), <i>Intractable ConJlicis and their transformations</i>. Syracuse: Syracuse University press.</p> <p>Aldrich, H. (1971). Organizational boundaries and interorganizational conflict. <i>Human Relations</i>, 24: 279- 293.</p> <p>Alter, C. (1990). An exploratory study of contlict and coordination interorganizational service delivery sys;ems..Academy of Management Journal, 33: 478-502.</p> <p>Aram. J.D. &amp; Salipante. P.F. (1981). An evaluation of organizational due process in the resolution of employee/employer cot&amp;t. <i>Academy of Management Review</i>, 6: 197-204.</p> <p>Assael, H. (1969). Constructive role of interorganizational conflict. <i>Adminisrrative Science Quarterly</i>, 14: 573-582.</p> <p>Augsburger, D.W. (1992). <i>Conflict mediation across cultures: Pathways and patterns</i>. Louisville, KY: Westminster/ John Knox.</p> <p>Bergman, T.J. &amp; Volkema, R.J. (1989). <i>Understanding and managing interpersonal</i></p>	

conflict at work: Its issues, interactive processes and consequences. Pp. 7-19 in M.A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*. New York: Praeger.

Bercovitch, J. (1989). *International dispute mediation: A comparative empirical analysis*. Pp. 53-67 in K. Kressel & D.G. Pruitt (Eds.), *Mediation research*. San Francisco: Jossey-Bass.

Berry, M. (1994). From American standard to cross cultural dialogues. *The handbook of international management research*. Paris: Ecole Polytechnique Management Research Center.

Bettencourt, B.A., Brewer, M.B., Croak, M.R. & Miller, N. (1992). Cooperation and the reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28: 301-319.

Biesheuvel, S. (1987). Psychology: science and politics. Theoretical developments and applications in a plural society. *South African Journal of Psychology*, 17: 1-8.

Bigoness, W.J., Grigsby, D.W. & Rosen, B. (1980). Effects of organizational climate, locus of control, and target of confrontation upon individual's willingness to confront conflict. Paper presented to the annual meeting of the National Academy of Management Association, Detroit, MI.

Blain, N. Goodman, J. & Lowenberg, J. (1987). Mediation, conciliation, and arbitration. *International Labour Review*, 126: 179-198.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Cosier, R.A., Dalton, D.R. & Taylor, L.A. (1991). Positive effects of cognitive conflict and employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 7-11.

Cosier, R.A. & Ruble, T.L. (1981). Research on

conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24: 816-831.

Crouch, A. & Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39: 384-396.

Darling, J.R. & Cornesky, R.A. (1987). Keys to conflict management: A case from an academic health sciences centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 8: i-vi.

DeNisi, A.S. & Dworkin, J.B. (1981). Final-offer arbitration and the naive negotiator. *Industrial and Labor Relations Review*, 35: 78-87, 49.

Derr, C.B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, power approaches.

*Journal*, 7(Special Issue). Eiseman, J.W. (1978). Reconciling "incompatible" positions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 14: 133-150

Ember, C.R. & Ember, M. (1994). War, socialization, and interpersonal violence: A cross-cultural study.

*Journal of Conflict Resolution*, 38: 620-646.

Ephross, R.H. & Vassil, T.V. (1993). The rediscovery of real world groups. In, *Social work with groups:*

*Expanding horizons*. Binghamton, NY: Haworth Press. Evans, M.K. (1987). Department secretaries: Unsung heroines in the resolution of professional-organizational conflict. *Human Organization*, 46: 62-69. Ferguson, E.A. & Cooper, J. (1987).

Springer-Verlag. (1994). Generic principles for resolving intergroup conflict. *Journal of Social*

Issues, 50: 47-66.

Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and role of third parties. Pp. 119-140 in G.B.J. Bomers & R.B. Peterson (Eds.), Conflict management and industrial relations. Boston: Kluwer-Nijhoff. Gottman, J.M. (1979). Marital interaction: Experimental investigations. New York: Academic Press.

Social Issues, 50: 197-211. Horwitz, M. (1956). Psychological needs as a function of social environment. Pp. 162-183 in L.D. White (Ed.), The state of social sciences. Chicago: University of Chicago Press. Howat, G. & London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads. Journal of Applied Psychology, 65: 172-175. Ibrahim, F.A. & Schroeder, D.G. (1990). Cross-cultural couples counseling; A developmental, psychoeducational intervention. Journal of Comparative Family Studies, 21: 193-205.

Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced choice measure of conflict handling behavior: The "MODE" instrument. Educational and Psychological Measurement, 37: 309-325.

Kimmel, P.R. (1994). Cultural perspectives on international negotiations. Journal of Social Issues, 50: 179-196.

Kottler, J.A. (1994). Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships. San Francisco: Jossey-Bass.

Kozan, M.K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. managers. Human Relations, 42: 787-799.

Kressel, K. (1985). The process of divorce. New York: Basic Books. Kressel, K. & Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. Journal of Social Issues, 41: 179-198. ~. (1989). Conclusion: A research perspective on

the mediation of social conflict. Pp. 394-435 in *Mediation research: The process and effectiveness of thirdparty intervention*. San Francisco: Jossey- Bass. Kriesberg, L. (1984). *Social theory and the de-escalation of international conflict*. *Sociological Review*, 32: 471-491. (1992).

Leung, K., Au, Y-F., Fernandez-Dols, J.M. & Iwawaki, S. (1992). Preference for methods of conflict processing in two collectivist cultures. *International Journal of Psychology*, 27: 195-209.

Lewin, D. (1987). Dispute resolution in the nonunion firm: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 31: 465-502.

Lewicki, R.J., Weiss, S.E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 209-252.

London, M. & Howat, G. (1978). Relationship between employee commitment and conflict resolution behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 13: 1-14.

Lytle, A.L., Brett, J.M., Barness, Z., Tinsely, C. & Janssens, M. (In press). A paradigm for quantitative cross-cultural research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organization Behavior*.

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. McEwen, C. & Maiman, R. (1984). *Mediation in small claims court: Achieving compliance through consent*.

Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. (1991). The Dynamics of intense work groups: A study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36: 165-186.

Nelson, R.E. (1989). The Strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in

organizations.

Academy of Management Journal, 32: 377-401.

Notz, W.W. & Starke, F.A. (1978). Final offer vs. conventional arbitration as means of conflict management.

Administrative Science Quarterly, 23: 189-203.

O'Neill, B. (1986). International escalation and the dollar auction. Journal of Conflict Resolution, 30: 33- 50.

Osgood, C.E. (1962). An alternative to war or surrender. Urbana: University of Illinois Press.

Patchen, M. (1988). Resolving disputes between nations: Coercion or conciliation? Durham, NC: Duke University Press. Pearson, J. & Thoennes, N. (1989). Divorce mediation: Reflections on a decade of research. Pp. 9-30

K. Kressel & D.G. Pruitt (Eds.), Mediation research. San Francisco: Jossey-Bass. Peterson, D.R. (1983). Conflict. Pp. 361-396 in H.H. Kelley, E. Berscheid, A. Christensen, J.H. Harvey,

T.L. Huston, G. Levinger, E. McClintock, L.A. Peplau & D.R. Peterson (Eds.), Close relationships.

New York: W. H. Freeman. Phillips, E. & Cheston, R. 1978. Conflict resolution: What works? California Management Review, 21: 76-83.

Phillips, R.C. (1988). Manage differences before they destroy your business. Training and Development

Journal, 42: 66-71. Pinkley, R.L. (1990).

Dimensions of conflict frame: Mediator and disputant interpretations of conflict.

Journal of Applied Psychology, 75: 117-131. ~.

(1992). Dimensions of conflict frame: Relation to disputant perceptions and expectation. The

International Journal of Conflict Management, 2: 95-113.

Pinkley, R.L. & Northcraft, G.B. (1994). Conflict frames of reference: Implication for dispute processes and outcomes. Academy of Management Journal, 37: 193-205.

Polley, R. (1988). Intervention and cultural context: Mediation in the U.S. and Norway. Journal of Management, 14: 617-629.

Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12: 296-320.

Hills, CA: Sage. Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management

Journal, 26: 368-376. \_\_\_\_\_. (1986a). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. Journal of Social Psychology, 126: 79-86. ~. (1986b).

Managing conflict in organizations. New York Praeger. Rahim, M.A. & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. Psychological Reports, 44: 1323-1344.

Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1994). Convergent and discriminant validity of the Rahim organizational conflict inventory II. Psychological Reports, 74: 35-38.

Riggs, C.J. (1983). Dimensions of organizational conflict: A functional analysis of communication tactics. Pp. 517-531 in, Communication yearbook. Newbury Park, CA: Sage.

Robbins, S.P. (1974). Managing organizational conflict: A non-traditional approach. Englewood

Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rosenthal, D.A., Demetrious, A. & Efklides, A. (1989). A cross-national study of the influence of cultural on conflict between parents and adolescents. *International Journal of Behavioral Development*, 13: 207-219.

Ross, R. & DeWine, S. (1982). Interpersonal conflict: Measurement and validation. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, Washington, DC.

Rouhana, N.N. & Kelman, H.C. (1994). Promoting joint thinking in international conflicts: An Israeli- Palestinian continuing workshop. *Journal of Social Issues*, 50: 157-178.

Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. Pp. 1-37 in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.

Rubin, J.Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50: 33-45.

Rubin, J.Z. & Brockner, J. (1975). Factors affecting entrapment in waiting situations: The Rosencrantz and

Guildenstern effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 1054-1063. Rubin, J.Z., Kim, S.H. & Peretz, N.M. (1990). Expectancy effects and negotiation. *Journal of Social Issues*, 46: 125-139. Schelling, T.C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Schwebel, R., Schwebel, A. & Schwebel, J. (1985). The psychological/mediation intervention model.

*Professional Psychology: Research and Practice*, 16: 86-97.

Shapiro, D.L. & Rosen, B. (1994). An investigation of managerial interventions in employee disputes. *Employee Responsibilities*



and Rights Journal, 7: 37-51.

Smith, K.K. (1989). The movement of conflict in organizations: The joint dynamics of splitting and triangulation. *Administrative Science Quarterly*, 34: 1-20.

Smith, K.K. & Simmons, V.M. (1983). A rumpelstiltskin organization: Metaphors on metaphors in field research. *Administrative Science Quarterly*, 28: 377-392.

Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues.

*Psychological Bulletin*, 3: 515-532.

Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L. & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2: 275-296.

Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11: 19-35.

Tjosvold, D., Dann, V. & Wong, C.L. (1992). Managing conflict between departments to serve customers.

*Human Relations*, 45: 1035-1054.

Tjosvold, M.M. (1989). A manager's view of applying conflict knowledge. Pp. 216-230 in D. Tjosvold & D.W. Johnson (Eds.), *Productive conflict management*. Minneapolis: Team Media.

Touval, S. (1992). The study of conflict resolution: Is there unity in diversity? Book review in *Negotiation Journal*, 8: 147-152.

Touval, S. & Zartman, I.W. (1985). *International mediation in theory and practice*. Boulder, CO: Westview Press.

Tripp, C. (1985). Intraorganizational conflict mediation: The effects of communication, complaints, compliance, and confidence. *Mediation Quarterly*, 7: 83-99.

Trubisky, P., Ting-Toomey, S. & Lin, S-L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15: 65-84.

Tyler, T.R. (1991). Using procedures to justify outcomes: Testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocating resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology*, 12: 259-279.

Wall, V.D. Jr. & Nolan, L.L. (1987). Small group conflict: A look at equity, satisfaction, and styles of conflict management. *Small Group Behavior*, 18: 188-211.

*Administrative Science Quarterly*, 14: 73-84.

Walton, R.E., Dutton, J.M. & Cafferty, T.P. (1969). Organizational context and interdepartmental conflict.

*Administrative Science Quarterly*, 14: 522-542.

Webb, J. (1986). Third parties at work: Conflict resolution or social control? *Journal of Occupational Psychology*, 59: 247-258.

Wheeler, H.N. (1978). How compulsory arbitration affects compromise activity. *Industrial Relations*, 17: 80-84.

White, H. (1961). Management conflict and social metric structure. *American Journal of Sociology*, 67: 185-199.

Winter, D. (1987). Enhancement of an enemy's power motivation as a dynamic of conflict escalation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 41-46.

Womack, D.F. (1988). A review of conflict

	<p>instruments in organizational settings. Management Communication Quarterly, I: 437-445.</p> <p>Wong, C.L., Tjosvold, D. &amp; Lee, F. (1992). Managing conflict in a diverse work force. Small Group Research, 23: 302-321.</p> <p>Wrightman, L.S. (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors' in a two-person game. Journal of Personality and Social Psychology, 4: 328-332.</p> <p>Zarski, L.P. Knight, R. &amp; Zarski, J.J. (1985). Child custody disputes: A review of legal and clinical resolution methods. International Journal of Family Therapy, 7: 96-106.</p> <p>Zartman, I. &amp; Touval, S. (1985). International mediation: Conflict resolution and power politics. Journal of Social Issues, 41: 2745.</p> <p>Zald, M. (1962). Organizational control structures in five correctional institutions. American Journal of Sociology, 68: 335-345.</p>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>El artículo revisa la literatura acerca del conflicto, examinando las causas de los conflictos, su proceso principal, y sus efectos. Posteriormente se indaga en la escala del conflicto, contextos, y gestión de los conflictos. Al examinar este último tema, se observa que el conflicto puede ser manejado por los propios litigantes, por los administradores, o por terceras partes. Como conclusión se sugiere la investigación de la posible dirección futura de los conflictos para proporcionar recomendaciones para la práctica de los administradores</p>	
<b>CONTENIDO</b>	

Explica en la introducción la diversidad existente entre toda la literatura existente acerca del conflicto. Luego hacen una definición de conflicto, se pasa por las causas que dan lugar al conflicto, los factores, la importancia de la comunicación, el comportamiento, las escalas, para luego dar algunas sugerencias para su resolución.

## RESUMEN

La literatura conflicto es muy extensa. ¿Por qué? Debido a que los conflictos han estado con nosotros durante mucho tiempo y desde todos los tiempos literarios muchas personas han escrito al respecto.

Un conflicto es un proceso en el cual una de las partes percibe que sus intereses se oponen o se ven afectados negativamente por otra parte.

Causas del conflicto:

Deseo de autonomía

Factores Interpersonales

Percepción de que la otra tiene metas altas

La desconfianza en los demás

Malentendidos

Comunicaciones

Las distorsiones y malentendidos

Hostilidad

Metas altas

Insultos

Comportamiento distributivo previsto

Comportamientos

Reducción de los resultados del partido (de otro) y bloqueo de los objetivos del partido

Las luchas de poder

Los desequilibrios de poder

Creación de interdependencia

Relación distributiva

Las diferencias de estatus

El trato preferencial

Interacciones anteriores

Los fracasos del pasado para alcanzar un acuerdo

Los conflictos tiene efectos. Concretamente, hay efectos en las personas, en las relaciones o comunicaciones, comportamientos, estructuras y temas. Una categoría adicional es de los residuos del conflicto.

La mediación, el arbitraje, la conciliación y consulta, la recapitulación, son mecanismos alternos de solución de conflictos.

Los autores recomiendan no promover el conflicto, en el supuesto de "sana competencia" es beneficioso. Concluyendo que es necesario tener en cuenta que la gestión de conflictos es una habilidad que puede ser enseñada y desarrollada. Por lo tanto, se puede delegar a los subordinados o especialistas en la sección de Recursos Humanos. Se menciona esto para terminar, porque la gestión de conflictos puede llevar mucho tiempo y recursos. Por lo tanto, si los gerentes tratan de resolver los conflictos por sí mismos, sin delegación adecuada, los resultados podrían ser muy limitados.

### **METODOLOGÍA**

El artículo es desarrollado de forma teórico práctica, cuenta con tablas y ejemplos que desarrollan de forma amplia y fácil la teoría, que esta basada en una amplia literatura de autores que han trabajado el tema del conflicto.

### **CONCLUSIONES**

En este artículo, se intenta presentar un amplio análisis de los conflictos y su gestión. Inicialmente se analizaron las causas, proceso básico, y los efectos del conflicto. Posteriormente, se observó que el conflicto opera como un ciclo: causas inician el conflicto núcleo y sus efectos; estos efectos pueden alimentar de nuevo a volver a encender el proceso, que a su vez pueden o no escalar. Este conflicto y el ciclo se desarrollan en una variedad de contextos. Si el conflicto persiste, se intensifica o vientos con demasiada lentitud, los litigantes o de terceros tienden a probar suerte en su gestión.

<b>B. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO</b>			
<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
<b>Work – family conflict and emotions: Effects at work and at home.</b>		<b>Timothy A. Juge</b> <b>Remus Ilies Eli</b> <b>Brent A. Scott</b>	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	<b>779-814</b>		<b>2006</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Conflicto</li> <li>Ⓢ Trabajo</li> <li>Ⓢ Familia</li> </ul>		<p>Adams GA, King LA, King DW. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 81, 411–420.</p> <p>Ajzen I, Fishbein M. (1977). Attitude–behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. <i>Psychological Bulletin</i>, 84, 888–918.</p> <p>Ashforth BE, Humphrey RH. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. <i>Academy of Management Review</i>, 18, 88–115.</p> <p>Aune KS, Aune RK, Buller DB. (1994). The experience, expression, and perceived appropriateness of emotions across levels of relationship development. <i>Journal of Social Psychology</i>, 134, 141–150.</p> <p>Averill JR. (1993). Illusions of anger. In Felson RB, Tedeschi JT (Eds.), <i>Aggression and violence: Social interactionist perspectives</i> (pp. 171–192). Washington, DC: APA.</p> <p>Aycan Z, Eskin M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and</p>	

organizational support in reducing work–family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53, 453–471.

Baldwin JH, Ellis GD, Baldwin BM. (1999). Marital satisfaction: An examination of its relationship to spouse support and congruence of commitment among runners. *Leisure Sciences*, 21, 117–131.

Barefoot JC. (1992). Developments in the measurement of hostility. In Friedman HS (Ed.), *Hostility, coping, and health* (pp. 13–31). Washington, DC: APA.

Barr-Zisowitz C. (2000). Sadness—Is there such a thing? In Lewis M, Haviland-Jones JM (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., Ch. 38, pp. 607–622). New York: Guilford.

Basch J, Fisher CD. (2000). Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In Ashkanasy NM, Hartel CE, Zerbe WJ (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 36–48). Westport, CT: Quorum.

Baumeister RF, Stillwell AM, Heatherton TF. (2001). Interpersonal aspects of guilt: Evidence from narrative studies. In Parrott WG (Ed.), *Emotions in social psychology: Essential readings* (pp. 295–305). New York: Psychology Press.

Bendig AW. (1954). Reliability and the number of rating scale categories. *Journal of Applied Psychology*, 38, 38–40.

Berndsen M, van der Pligt J, Doosje B, Manstead ASR. (2004). Guilt and regret: The determining role of interpersonal and intrapersonal harm. *Cognition and Emotion*, 18, 55–70.

Blaney PH. (1986). Affect and memory: A review. *Psychological Bulletin*, 99, 229–246.

Bodtker AM, Jameson JK. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict

management. *International Journal of Conflict*

*Management*, 12, 259–275. Bono JE, Vey MA. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quan-

titative review of emotional labor research. In Hartel CE, Zerbe WJ, Ashkanasy NM (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213–233). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bosker RJ, Snijders TAB, Guldemon H. (2003). PINT (Power IN Two-level designs): Estimating standard errors of regression coefficients in hierarchical linear models for power calculations (user's manual, version 2.1). (<http://stat.gamma.rug.nl/snijders/>).

Brayfield AH, Rothe HF. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.

Brief AP, Weiss HM. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.

Brisette I, Cohen S. (2002). The contribution of individual differences in hostility to the associations between daily interpersonal conflict, affect, and sleep. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1265–1274.

Bruck CS, Allen TD. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457–472.

Bushman BJ. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 724–731.

Bushman BJ, Baumeister RF, Phillips CM. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. *Journal*



*of Personality and Social Psychology*, 81, 17–32.

Buss AH, Perry M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452–459.

Byrk AA, Raudenbush SW. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Carlson DS. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236–253.

Carlson DS, Kacmar KM, Wayne JH, Grzywacz JG. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131–164.

De Dreu CKW, Weingart LR. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.

Demos J. (1996). Shame and guilt in early New England. In Harre´ R, Parrott WG (Eds.), *The emotions: Social, cultural, and biological dimensions* (pp. 74–88). London: Sage.

Eby LT, Casper WJ, Lockwood A, Bordeaux C, Brinley A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.

Eckhardt C, Norlander B, Deffenbacher J. (2004). The assessment of anger and hostility: A critical review. *Aggression and Violent Behavior*, 9, 17–43.

Edwards DC. (1999). *Motivation and emotion: Evolutionary, physiological, cognitive, and social influences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Edwards JR, Rothbard NP. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of

person–environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 85–129.

Eisenberg N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, 665–697.

Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J, Virtanen M, Keltikangas-Jaakkola L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 379–395.

Fleeson W. (2004). Moving personality beyond the person–situation debate: The challenge and the opportunity of within-person variability. *Current Directions in Psychological Science*, 13, 83–87.

Fredrickson BL. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 173–186.

Friede A, Ryan AM. (2005). The importance of the individual: How self-evaluations influence the work–family interface. In Kossek EE, Lambert SJ (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 193–209). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Frijda N. (1988). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Frijda N. (1994). Varieties of affects: Emotions and episodes, moods, and sentiments. In Ekman P, Davidson RJ (Eds.), *The nature of emotions: Fundamental questions* (pp.

59–67). New York: Oxford University Press. Frone MR, Russell M, Cooper ML. (1992). Prevalence of work–family conflict: Are work

and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Be-*

havior, 13, 723–729.

Frone MR, Russell M, Cooper ML. (1993). Relationship of work–family conflict, gender, and alcohol expectancies to alcohol use/abuse. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 545–558.

Fuller JA, Stanton JM, Fisher GG, Spitzmuller C, Russell SS, Smith PC. (2003). A lengthy look at the daily grind: Time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1019–1033.

Grandey A, Cordeiro B, Crouter A. (2005). A longitudinal and multisource test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305–323.

Greenhaus JH, Beutell NJ. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.

Greenhaus JH, Powell GN. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291–303.

Greenhaus JH, Powell GN. (2006). When work and family are allies: A theory of work- family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92.

Grzywacz JG, Marks NF. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An eco- logical perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111–126.

Gutek BA, Bhappu AD, Liao-Troth MA. (1999). Distinguishing between service relation- ships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84, 218–233.

Gutek BA, Searle S, Klepa L. (1991). Rational versus gender role explanations for work– family

conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560–568.

Hammer L, Thompson C. (2003). Work–family role conflict. In Pitt-Catsouphes M, Kossek E (Eds.), *Sloan work and family encyclopedia*. (<http://www.bc.edu/bc/org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/index.html>).

Hammer LB, Cullen JC, Shafiro MV. (2006). Work–family best practices. In Jones F, Burke RJ, Westman M (Eds.), *Work–life balance: A psychological perspective* (pp. 261–275). New York: Psychology Press.

Harris N. (2003). Reassessing the dimensionality of the moral emotions. *British Journal of Psychology*, 94, 457–473.

Hastie R, Parke B. (1986). The relation between memory and judgment depends on whether the judgment task is memory-based or on-line. *Psychological Review*, 93, 258–268. Hatfield E, Cacioppo JT, Rapson RL. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge, UK:

Cambridge University Press. Heller D, Watson D. (2005). The dynamic spillover of satisfaction between work and

marriage: The role of time and mood. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1273–

1279. Heller D, Watson D, Ilies R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction:

A critical examination. *Psychological Bulletin*, 130, 574–600. Hofmann SA, Griffin MA, Gavin MB. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In Klein K, Kozlowski S (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*

(pp. 75–170). San Francisco: Jossey-Bass.

Hume D. (1739/2003). *A treatise of human*

nature. (<http://manybooks.net/pages/humedavidetext03trthn10/429.html>). Ilies R, Judge TA. (2002). Understanding the dynamic relationship between personality, mood, and job satisfaction: A field experience-sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119–1139. Ilies R, Judge TA. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 367–389.

Judge TA, Boudreau JW, Bretz RD. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767–782.

Judge TA, Ilies R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89, 661–673.

Kopelman RE, Greenhaus JJ, Connolly TF. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, 198–215.

Kossek EE, Ozeki C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139–149.

Kugler K, Jones WH. (1992). On conceptualizing and assessing guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 318–327.

Larsen RJ, Diener E, Lucas RE. (2002). Emotion: Models, measures, and individual differences. In Lord RG, Klimoski RJ, Kanfer

R (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 64–106). San Francisco: Jossey-Bass.

Lazarus RS. (1991). Progress on a cognitive–motivational–relational theory of emotion. *American Psychologist*, *46*, 819–834.

Lazarus RS. (1994). The stable and unstable in emotion. In Ekman P, Davidson RJ (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 79–85). New York: Oxford Press.

Lazarus RS, Cohen-Charash Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In Payne RL, Cooper GL (Eds.), *Emotions at work: Theory, research, and applications for management* (pp. 45–81). Chichester, UK: Wiley.

LeBlanc MM, Barling J. (2004). Workplace aggression. *Current Directions in Psychological Science*, *13*, 9–12.

Lepine JA, Podsakoff NP, Lepine MA. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*, 764–775.

Locke EA. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette MD (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.

MacDermid SM, Seery BL, Weiss HM. (2002). An emotional examination of the work–family interface. In Lord RG, Klimoski RJ, Kanfer R (Eds.), *Emotions in the work-place* (pp. 402–427). San Francisco: Jossey-Bass.

Matell MS, Jacoby J. (1971). Is there an optimal number of Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and Psychological Measurement*, *31*, 657–674.

Matell MS, Jacoby J. (1972). Is there an optimal number of alternatives for Likert-scale

items? *Journal of Applied Psychology*, *56*, 506–

509. Matthews LS, Conger RD, Wickrama KAS. (1996). Work–family conflict and marital qual-

ity: Mediating processes. *Social Psychology Quarterly*, 59, 62–79. Miller TQ, Smith TW, Turner CW, Guijarro ML, Hallet AJ. (1996). Meta-analytic review of research on hostility and physical health. *Psychological Bulletin*, 119, 322–348. Mischel W, Shoda Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality disposi-

tions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229–258. Nesselroade JR, McArdle JJ, Aggen SH, Meyers JM. (2002). Dynamic factor analysis

models for representing process in multivariate time-series. In Moskowitz DS, Hersberger SL (Eds.), *Modeling intra-individual variability with repeated measures data: Methods and applications* (pp. 235–265). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Netemeyer RG, Boles JS, McMurrian R. (1996). Development and validation of work- family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400–410.

Norton R. (1983). Measuring marital quality: A critical look at the dependent variable. *Journal of Marriage and the Family*, 45, 141–151.

Parrott WG, Harre´ R. (1996). Some complexities in the study of emotions. In Harre´ R, Parrott WG (Eds.), *The emotions: Social, cultural, and biological dimensions* (pp. 1–20). London: Sage.

Plutchik R. (2003). *Emotions and life*. Washington, DC: APA. Russell JA. (1997). Reading emotions from and into faces: Resurrecting a dimensional-

contextual perspective. In Russell JA, Fernandez-Dols JM (Eds.), *The psychology of facial expression* (pp. 295–320). Cambridge,

UK: Cambridge University Press.

Rusting CL, DeHart T. (2000). Retrieving positive memories to regulate negative mood: Consequences for mood-congruent memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 737–752.

Sartre J. (1948). *The emotions* (B. Frechtman trans.). New York: Philosophical Library.  
Schwarz N, Bohner G. (2001). The construction of attitudes. In Tesser A, Schwarz N (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intra-individual processes* (Vol.

1). Oxford, UK: Blackwell. Smith CA, Lazarus RS. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the

emotions. *Cognition and Emotion*, 7, 233–269.

Smith TW, Gallo LC. (1999). Hostility and cardiovascular reactivity during marital inter-

action. *Psychosomatic Medicine*, 61, 436–445.

Snijders TAB, Bosker RJ. (1993). Standard errors and sample sizes in two-level research.

*Journal of Educational Statistics*, 18, 237–260.

Snijders TAB, Bosker RJ. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and ad-*

*vanced multilevel modeling*. London: Sage Publications. Stanton JM, Weiss EM. (2002). *Online panels for social science research: An introduction*

*to the Study Response project*. (Tech. Rep. No. 13001). Syracuse, NY: Syracuse

University, School of Information Studies.

Stoeva AZ, Chiu RK, Greenhaus JH. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-

family conflict. *Journal of Vocational Behavior*,

60, 1–16. Symonds D, Horvath AO. (2004).

Optimizing the alliance in couple therapy.



	<p><i>Family Process</i>, 43, 443–455. Tan HH, Foo MD, Kwek MH. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. <i>Academy of Management Journal</i>, 47, 287–296. Tangney JP. (1999). The self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment, pride. In Dalglish T, Power MJ (Eds.), <i>Handbook of cognition and emotion</i> (pp. 541–568). New York: Wiley. Tangney JP. (2001). Constructive and destructive aspects of shame and guilt. In Bohart AC, Stipek DJ (Eds.), <i>Constructive and destructive behavior</i> (pp. 127–145). Washington, DC: APA. Taylor G. (1996). Guilt and remorse. In Harre´ R, Parrott WG (Eds.), <i>The emotions: Social, cultural, and biological dimensions</i> (pp. 57–73). London: Sage. Watson D. (2000). <i>Mood and temperament</i>. New York: Guilford Press. Watson D, Clark LA. (1994). <i>The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule—Expanded form</i>. Unpublished manuscript, University of Iowa. Watson D, Hubbard B, Wiese D. (2000). General traits of personality and affectivity as predictors of satisfaction in intimate relationships: Evidence from self- and partner-ratings. <i>Journal of Personality</i>, 68, 413–449. Wayne JH, Musisca N, Fleeson W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 64, 108–130. Weiss HM. (2002). Antecedents of emotional experiences at work. <i>Motivation and Emotion</i>,</p>
--	--

	<p>26, 1–2.</p> <p>Weiss HM, Cropanzano R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. <i>Research in Organizational Behavior</i>, 18, 1–74.</p> <p>Westman M, Vinokur AD, Hamilton VL, Roziner I. (2004). Crossover of marital dissatisfaction during military downsizing among Russian army officers and their spouses. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 89, 769–778.</p> <p>Wharton AS, Erickson RJ. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. <i>Academy of Management Review</i>, 18, 457–486.</p> <p>Williams KJ, Alliger GM. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work– family conflict in employed parents. <i>Academy of Management Journal</i>, 37, 837–868. Williams KJ, Suls J, Alliger GM, Learner SM, Wan CK. (1991). Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: An experience sampling study. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 76, 664–674. Zwaal C, Prkachin KM, Husted J, Stones M. (2003). Components of hostility and verbal communication of emotion. <i>Psychology and Health</i>, 18, 261–273.</p>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Este estudio investigó el efecto del conflicto trabajo-familia en las emociones de culpa y hostilidad, y las implicaciones del conflicto trabajo-familia y las emociones de satisfacción en el trabajo y la satisfacción marital.</p>	
<b>CONTENIDO</b>	

En este estudio es notable la revelación de que los rasgos del estado de ánimo de disposición son una fuente potencial de conflicto trabajo-familia, menos conocida que la relación entre las emociones pasajeras y el conflicto trabajo-familia.

El objetivo del presente estudio fue probar hipótesis de los rasgos disposicionales (culpa y hostilidad), conflicto trabajo-familia, las emociones en el trabajo y en casa, y dos resultados actitudinales (satisfacción en el trabajo y la satisfacción marital).

## **RESUMEN**

En la construcción de la investigación existente, hay varias áreas importantes para la contribución potencial. En primer lugar está la cuestión de si hay que centrarse en las dimensiones afectivas generales o emociones discretas.

En segundo lugar, si las emociones discretas deben ser estudiadas en relación con el conflicto trabajo-familia, que han de ser estudiados, en términos de valencia, dado que el conflicto trabajo-familia tiende a representar un evento negativo, y las relaciones entre los acontecimientos y las emociones es probable que sean más fuertes cuando la valencia del evento y la emoción son equivalentes.

Una tercera cuestión general es que la variación individual y la variación entre el individuo pueden ser relevantes para presiones de trabajo de la familia y sus implicaciones afectivas.

En la revisión de la literatura sobre psicología organizacional, Brief y Weiss (2002) comentaron: "Tal vez el ejemplo más claro de la estrechez de la investigación organizacional es el excesivo énfasis en el estudio de humor a expensas de las emociones discretas"

Mediante el estudio de individuos 'reacciones emocionales en forma de culpa y el conflicto hostilidad de la vida laboral y familiar, el presente estudio responde a esta preocupación. El presente estudio reveló que ambos rasgos y estados son pertinentes para las cuestiones de trabajo y familia. Fleeson afirma: "La variabilidad en el comportamiento dentro de una persona es por lo menos tan grande como la variabilidad en el comportamiento a través de un grupo de personas" Este estudio apoya esta idea de que la personalidad predice el patrón dentro de individuos de la co variación entre los tiempos de muestreo construcciones.


## **METODOLOGÍA**

Utilizando la metodología de la experiencia de muestreo, los datos se obtuvieron de una muestra de 75 personas durante un período de 2 semanas (producción de 625 puntos de datos). Los

resultados revelaron que dentro de los individuos, la familia al trabajo conflictos experimentados en el trabajo, y el conflicto trabajo-familia experimentado en el país, se asoció positivamente con la culpa y la hostilidad en el trabajo y en casa, respectivamente.

### **CONCLUSIONES**

La hostilidad mediada sobre el efecto negativo del conflicto trabajo-familia en la casa afecta la satisfacción marital diaria. Por último, se comprueba que los efectos de interacción entre los diferentes niveles que se observaron demuestran que el conflicto trabajo-familia afectan más fuertemente las emociones de culpa y hostilidad.

<b>C. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO</b>			
<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
Power failure in management circuit. Harvard Business review.		Rosabeth Moss Kanter.	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	65-75		
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
		El artículo no presenta referencias.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
El poder es la última palabra sucia de Estados Unidos. Es más fácil hablar de dinero y mucho más fácil hablar de sexo que lo que es hablar de poder. Este artículo es la visión y los estudios de la autora sobre todo lo referente al poder.			
<b>CONTENIDO</b>			
En este artículo la autora muestra que para descubrir las fuentes de la fuerza productiva, que no se ven en la persona, como clasificaciones convencionales que los directivos y empleados eficaces hacen, se debe estudiar desde la posición de la persona que ocupa en la organización.			
<b>RESUMEN</b>			
<p>La eficacia del poder evoluciona a partir de dos tipos de capacidades: en primer lugar, el acceso a los recursos, la información y el apoyo necesarios para llevar a cabo una tarea, y, en segundo lugar, la capacidad de conseguir la cooperación en hacer lo que es necesario.</p> <p>Cuando los gerentes se encuentran en situaciones de gran alcance, es más fácil para ellos utilizarlas. Debido a que las herramientas están ahí, es probable que una gran motivación y, a su vez, sean capaces de motivar a sus subordinados. Sus actividades son más propensas a ser blanco. Ellos se ganan el respeto y la cooperación que se atribuye al poder que traen consigo.</p>			

Debido a que la relación de trabajo más importante de un empleado es con su supervisor, cuando muchos de ellos hablan de "la empresa", se refieren a su jefe inmediato. Así, el comportamiento de un supervisor es un determinante importante de la relación del empleado medio para trabajar y es en sí mismo un eslabón crítico en la cadena de producción.

#### **D. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO**

Hay lecciones importantes, tanto para los subordinados y los que quieren cambiar las organizaciones, ya sean ejecutivos o agentes de cambio. En vez de resistir o criticar a un jefe sin poder, que sólo aumenta la sensación del jefe de la impotencia y la necesidad de control, los subordinados en lugar podrían concentrarse en ayudar a que el jefe se vuelven más poderosos. Los gerentes pueden hacer bolsas de ineficiencia en la organización más productiva no mediante la formación o reemplazar los individuos, sino por las soluciones estructurales, como la apertura de líneas de abastecimiento y de apoyo.

#### **METODOLOGÍA**

Para este estudio la autora utiliza una metodología teórica, y a través de ejemplo va mostrando como lo establecido se ve reflejado en la realidad.

#### **CONCLUSIONES**

Finalmente, se habla de que, aun cuando las mujeres son capaces de alcanzar poder por sí mismas, no han sido necesariamente capaz de traducir esa credibilidad personal en una base de poder de la organización. Para crear una red de apoyo fuera de la influencia individual se requiere que una persona pase a compartir el poder, que los subordinados y compañeros estarán facultados en virtud de su relación con esa persona. Tradicionalmente, ni los hombres ni las mujeres se han visto tan capaces de los demás patrocinadores, a pesar de que pueden ser capaces de lograr y tener éxito en su cuenta. Las mujeres han sido considerados como los destinatarios de patrocinio y no como los propios patrocinadores.

<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
Power success and organizational effectiveness. Organizational dynamics.		Jhon P. Kotter.	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	26		
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Poder</li> <li>Ⓢ Exito</li> </ul>		El articulo no presenta referencias.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<p>Este articulo presenta la idea de que la importancia de la conducta orientada hacia el poder en el éxito de la carrera de gestión depende de factores que definen los puestos de dirección. Intenta demostrar por qué y cuando la conducta orientada hacia el poder promueve la salud y la eficacia de la organización y cuándo y por qué no lo hace.</p> <p>Las experiencias del autor en el trato con los administradores apoyan la conclusión de que cuanto mayor sea el número de dependencias relacionadas con el trabajo, más tiempo y energía al gerente tiende a poner en el comportamiento orientado a poder.</p>			
<b>CONTENIDO</b>			
<p>Este artículo presenta los supuestos en relación con la gestión de personal en las organizaciones empresariales contemporáneas en la primera EE.UU. se supone que las metas organizacionales son compatibles con los objetivos individuales. Varios problemas en el camino de la utilización de esta hipótesis como base para la comprensión de la dinámica de las organizaciones. La más importante es que a menudo la suposición es simplemente incorrecta. El éxito de la organización está en conflicto directo con los intereses de por lo menos algunos individuos.</p> <p>Examina la relación entre el comportamiento relacionado con la energía para el éxito profesional y los logros organizacionales, y se describe una técnica analítica que se puede utilizar para evaluar la relación de poder y dependencia en un cargo directivo.</p>			
<b>RESUMEN</b>			
El autor ofrece una visión donde se debe partir de suponer que el éxito se define en términos de productividad, rentabilidad y supervivencia. En muchos casos, como se ha defendido muy bien,			

el individuo debe subordinar sus necesidades y deseos de la organización para lograr este tipo de éxito.

**E. RESUMEN ANALITICO ESPECIALIZADO**  
La subordinación puede tomar la forma de las relaciones de autoridad tradicional en la que los poderosos imponen sus preferencias sobre los menos poderosos. Por ejemplo, la escasez de recursos pueden ser distribuidos en forma de dividendos en vez de los salarios, o los participantes de nivel inferior pueden enfrentarse a una elección entre la adhesión a ciertas reglas o ser despedido.

En segundo lugar, se supone que la confianza interpersonal y la apertura son factibles y coherentes con el éxito individual y organizacional.

En tercer lugar, se cree que los directivos estarán motivados a compartir el poder y el acceso a los recursos con sus subordinados.

En cuarto lugar, se supone que los entornos modernos están cambiando rápidamente y éxito de la organización

### **METODOLOGÍA**

Para este estudio el autor utiliza una metodología teórica, y a través de ejemplos de autores expertos en el tema, va mostrando como lo establecido se ve reflejado en la realidad.

### **CONCLUSIONES**

Se trata de un artículo acerca de cómo cerrar la forma de ejercer el poder y la influencia que se necesita para hacer las cosas a través de otras personas cuando sus responsabilidades exceden su autoridad formal.

Lleno de ideas originales e ideas de expertos sobre cómo las organizaciones y las personas en ellas funciones, poder e influencia va más allá, lo que demuestra que el personal de niveles inferiores también necesitan fuertes habilidades de liderazgo interpersonal y conocimientos para un buen desempeño.



<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
Developing management skills. Glenview II: Scott Foresman.		David A. Whetten Kim s. Cameron,	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	742		
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
©		El libro cuenta con multiples referencias que describe en su contenido.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Este libro, hace con un énfasis en la auto-evaluaciones, desarrollo de habilidades de gestión, que los estudiantes que participan en la experiencia de aprendizaje, conecten las teorías a sus propias vidas. El libro se centra en el desarrollo de las diez habilidades esenciales necesarias para el éxito y da a los estudiantes objetivos tangibles para trabajar.			
<b>CONTENIDO</b>			
El libro presenta nueve habilidades de gestión fundamentales, organizados en tres categorías. Habilidades personales, interpersonales y de grupo. Estas categorías han sido concebidos sobre la base de años de investigación y observación personal de los gerentes exitosos. Estos conjuntos de habilidades a la práctica las teorías que han sido ampliamente descritos y analizados. La mayoría coincide en que las buenas habilidades de comunicación son las habilidades más importantes para un buen líder, el libro incluye dos secciones de habilidades que implican comunicación aplicada. Realizar presentaciones orales y escritas, realizando entrevistas y organizar reuniones.			
<b>RESUMEN</b>			
El libro utiliza un enfoque basado en habilidades de gestión y utiliza también un modelo de cinco pasos único.			
Con un enfoque en el aspecto de las habilidades de gestión, cada capítulo se utiliza un proceso de 5 pasos para la evaluación, prescripción, adquisición y el perfeccionamiento de los estudiantes aptitudes.			
El libro cubre las habilidades personales, interpersonales y de grupo de una forma interactiva y,			

los autores incluyen las últimas investigaciones que reflejan las organizaciones de hoy en día, la mayoría de los cuales se basan en la racionalización de las estructuras organizativas y los equipos auto dirigidos.

## **F. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO**

### **METODOLOGÍA**

El libro esta dividido en ocho capítulos, utiliza una metodología del ejemplo, basados en ellos se van desprendiendo las diferentes teorías de los autores, van cobrando vida.

### **CONCLUSIONES**

Las buenas habilidades de comunicación son las habilidades más importantes para un buen líder, el libro realiza como conclusión la importancia de realizar presentaciones orales y escritas, realizando entrevistas y organizar reuniones.

<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
An interview with Disney's Michael Eisner. Harvard Business Review.		Susy Wetlaufer	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	116		2000
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Lider</li> <li>Ⓢ Liderazgo</li> </ul>		Al ser una entrevista no cuenta con referencias.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<p>En la entrevista realizada al CEO de Disney, Michael Eisner, se establece que se debe predicar con defensa - o "empujando", como él lo llama, y esta es una de las cuatro estrategias clave de Eisner para los empleados desafiantes y estimulantes en el mundialmente famoso imperio de entretenimiento Disney. En este extracto de su entrevista en el Harvard Business Review, Eisner analiza el arte de crear magia, a través de la práctica de un líder.</p>			
<b>CONTENIDO</b>			
<p>Se trata de una entrevista realizada a Michael Eisner CEO de Walt Disney Company, por parte de la revista de negocios de Harvard. En esta se trato el tema de las funciones principales de un líder. "Uno tiene que ser un ejemplo, tienes que estar allí. tienes que ser un empujón, que es otra palabra para el motivador, real y tienes que mostrar liderazgo creativo -... Tienes que ser un generador de ideas, todo el tiempo, día y noche ". En la entrevista Eisner explica lo que cada una de estas funciones implica.</p>			
<b>RESUMEN</b>			
<p>De las respuesta otorgadas por Eisner estas son las principales a manera de resumen:</p> <p>Predicar con el ejemplo también significa mostrar una combinación de entusiasmo y lealtad a la institución, y que sin duda significa exigir la excelencia en la organización. Tenemos que demostrar constantemente lo que nos importa.</p> <p>A veces sólo tienes que estar allí con tu gente. Se tiene que estar en la misma habitación con ellos, mirarlos a los ojos, escuchar sus voces. La mayor parte de las malas decisiones que he tomado, he hecho a través de teleconferencias. En las empresas creativas, usted tiene que ser capaz de leer el lenguaje corporal - ver la mirada en los ojos de la gente cuando se pone en marcha una idea, ver si se quedan dormidos. Dice.</p>			

Si usted tiene una organización que es lo suficientemente pequeña, estar ahí, simplemente significa tener contacto y exposición y estar disponible. Cuando la organización se hace más grande, es increíblemente frustrante para un líder que no pueda estar allí para todos. Es por eso que necesita un equipo de líderes de funcionamiento de la organización, que es lo que tenemos.

#### **G. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO**

Nuestros parques tienen un líder. Nuestras películas y negocios de la televisión tienen un líder. Nuestras operaciones de Internet tienen un líder. ABC y ESPN tienen líderes. Tenemos gerentes de país. Y lo que hace que las organizaciones grandes es la calidad de ese liderazgo extendido en la parte superior - no sólo en la parte superior. Añadió.

#### **METODOLOGÍA**

El artículo se realiza a través de la metodología pregunta respuesta de una entrevista.

#### **CONCLUSIONES**

Concluye diciendo que es mejor si las buenas ideas provienen de la parte superior de las malas ideas. Pero las ideas pueden venir de cualquier parte. El líder en una empresa creativa debe ser creativo. Él o ella debe ser escupiendo ideas todo el tiempo, como todo el mundo. Muchos de nosotros venimos con ideas fuerza para trabajar, caminar alrededor de la casa, viendo a nuestros niños en los eventos deportivos, en todas partes. Se convierte en adictivo. Muchos de mis ideas son simplemente malas. Ese tipo de honestidad en nuestro equipo y en nuestra cultura debe existir, una cultura en la que sus socios le dice que su última idea fue mala. No tengo problema en decirle a un socio que odio la idea. Así que debemos tener un ambiente donde la crítica sube y baja. A todos nos corregimos mutuamente.

<b>Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ</b>			
<b>TÍTULO</b>		<b>AUTOR (ES)</b>	
The power of personal initiative. Organizational dynamics.		Alan L. Frohman.	
<b>UNIDAD PATROCINANTE</b>	<b>PAGINAS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>AÑO</b>
	<b>39-58</b>		<b>1997</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>		<b>FUENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Cambio organizacional</li> <li>Ⓢ Administración industrial</li> <li>Ⓢ Corporación</li> <li>Ⓢ Organización</li> </ul>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<p>Este artículo se centra en un enfoque para el logro de un cambio organizacional a partir del nivel base. Las organizaciones necesitan adaptarse constantemente a los cambios en su entorno. Su éxito depende de ello. Aunque muchas investigaciones se han centrado en los cambios importantes, a gran escala, tales como reingeniería, desinversiones y alianzas, y la gestión de calidad total, no hay duda de que los cambios más localizadas, aunque raramente eventos titulares, son igualmente necesarias para el éxito de una organización.</p>			
<b>CONTENIDO</b>			
<p>Aunque nunca se presentan con renombre, cambios organizativos pequeños y graduales tienen un gran retorno de la inversión. Una nueva investigación aparece para nuevos eventos. Las organizaciones necesitan adaptarse constantemente a los cambios en su entorno. Su éxito, incluso la supervivencia, depende de ello. Este artículo muestra la forma cómo debe realizarse esta adaptación.</p>			
<b>RESUMEN</b>			
<p>No hay duda de que los cambios más localizados, aunque raramente eventos titulares, son igualmente necesarias para el éxito de una organización. Se considera, por ejemplo, las modificaciones en el diseño de productos que reflejan una comprensión más profunda de las necesidades de los consumidores, un enfoque de marketing revisado que se basa en la nueva tecnología de la información, o la mejora de los controles de costos que hacen que la gestión de</p>			

proyectos más eficientes.

Para ayudar a las empresas a ser más adaptables, los enfoques más actuales recomiendan "transformación" o algo parecido a esto. Este puede tomar varias formas, incluyendo la reingeniería, la reducción, la construcción de una organización virtual, el lanzamiento de la gestión total de la calidad, o la redefinición de las competencias básicas para construir una ventaja competitiva. La conveniencia de un enfoque depende de la historia de la empresa, la profundidad de sus bolsillos, y el grado de desesperación que se enfrenta en el cumplimiento de un nuevo desafío.

Se analizaron ejemplos exitosos de cambio incremental en más de dos docenas de organizaciones, que van en tamaño de un contrato de \$ 5,000,000 organización de I + D a varios de los top-ten de Fortune 500 empresas industriales. Las industrias estudiadas incluyen empresas de servicios, así como los fabricantes, tanto de consumo e industriales.

Con el fin de satisfacer las condiciones de investigación, los cambios tuvieron que tener un impacto positivo en el balance final de la empresa, se esperaba un rendimiento positivo del cambio y entrega, y se convierten adoptado como una nueva práctica, política, procedimiento, producto, o en el mercado. En otras palabras, el cambio tenía que ser parte de la forma en que la organización hizo negocios, no sólo una actividad de un solo disparo. Todos los ejemplos mencionados en este artículo satisfacer ambos criterios.

#### **METODOLOGÍA**

El artículo se desarrolla a través de una investigación, se utiliza una muestra de alrededor de 100 personas, para demostrar aquello que se creía necesario para la adaptación de las empresas a los distintos entornos.

#### **CONCLUSIONES**

A través de ejemplos como son las modificaciones en el diseño de productos que reflejan una comprensión más profunda de las necesidades de los consumidores, un enfoque de marketing revisado que se basa en la nueva tecnología de la información, o la mejora de los controles de costos que hacen que la gestión de proyectos más eficientes, se lleva a cabo una investigación que da como resultado la forma en cómo se deben realizar la adaptación a los cambios por parte de las empresas.

Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
The Role of Influence Tactics in Perceptions of Performance Evaluations' Fairness		James H. Dulebohn Gerald R. Ferris	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ La gestión del rendimiento</li> <li>Ⓢ Habilidades</li> <li>Ⓢ Influencia</li> </ul>		<p>Allen, T.J. (1977), <i>Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&amp;D Organization</i>, MIT Press, Cambridge, MA.</p> <p>Badawy, M.K. (1995), <i>Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists: Succeeding as a Technical Manager</i>, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, New York, NY.</p> <p>Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, Vol. 51, pp. 1173-82.</p> <p>Bayton, J.A. and Chapman, R.L. (1972), "Transformation of scientists and engineers into managers", NASA publication no. SP-291, US Government, Washington, DC, p. 130.</p> <p>Beauvais, L.L. (1992), "The effects of perceived pressures on managerial and nonmanagerial scientists and engineers", <i>Journal of Business and Psychology</i>, Vol. 6 No. 3, pp. 333-47.</p> <p>Boyatzis, R. (1982), <i>The Competent Manager</i>, Wiley, New York, NY.</p> <p>Brennan, J.G., Miller, L.E. and Seltzer, J. (1993), "Influence tactics and effectiveness", <i>Journal of Social Psychology</i>, Vol. 133, pp. 747-8.</p>	

Brewis, J. (1996), "The making of the competent manager: competency development, personal effectiveness and Foucault", *Management Learning*, Vol. 27 No. 1, pp. 65-86.

Brown, D. and Brooks, L. (1991), "Chapter 5: assessing interests", *Career Counseling Techniques*, Allyn & Bacon, Boston, MA, pp. 82-98.

Cheng, M.-I., Dainty, A.R.J. and Moore, D.R. (2005), "Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: a hybrid approach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 5, pp. 380-96.

Dunning, T. (1993), "Accurate methods for the statistics of surprise and coincidence", *Computational Linguistics*, Vol. 19, pp. 61-74.

Fontaine, G. and Beerman, J. (1977), "Affective consequences of social power: powerholder and target expectancies associated with different types of power", *Psychological Reports*, Vol. 40 No. 3, pp. 771-4.

French, J.R.P. and Raven, B. (1959), "The bases of social power", in Ott, J.S. (Ed.), *Classic Readings in Organizational Behavior*, Harcourt Brace Jovanovich, Fort Worth, TX, pp. 395-404.

Garlick, R. and Mongeau, P.A. (1993), "Argument quality and group member status as determinants of attitudinal minority influence", *Western Journal of Communication*, Vol. 57 No. 3, pp. 289-308.

Grant, K.P., Baumgardner, C.R. and Shane, G.S. (1997), "The perceived importance of technical competence to project managers in the defense acquisition community", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44 No. 1, pp. 12-19.

Gray, I. (1979), *The Engineer in Transition to Management: A Learning Tool for the Engineer or Other Professional Newly Promoted to*



Management, IEEE Press, New York, NY.

Harmon, R.R. and Coney, K.A. (1982), "The persuasive effects of source credibility in buy and lease situations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 255-60.

Hill, R.E. (1993), "Occupational interests and career differentiation among R&D personnel", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 265-83.

Hinkin, T.R. and Schriesheim, C.A. (1989), "Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 561-7.

Hinkin, T.R. and Schriesheim, C.A. (1990), "Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power", *Human Relations*, Vol. 43 No. 3, pp. 221-37.

Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. and Paul, K.B. (1989), "Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 193-200.

Katz, R. (1974), "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5, pp. 90-102.

Keller, R.T. (1997), "Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 539-45.

Kim, H. and Yukl, G. (1998), "Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate reported leadership behaviors from the multiple-linkage model", in Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), *Leadership: The Multi-Level Approaches – Classical and New Wave*, JAI Press, Stamford,

CT, pp. 243-64.

Kotter, J.P. (1982), "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, Vol. 60 No. 6, pp. 156-67.

Lacey, L. (1974a), "Discriminability of the miner sentence completion scale among supervisory and nonsupervisory scientists and engineers", *Academy of Management Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 354-8.

Lacey, L.A. (1974b), "Discriminability of the adjective check list among scientists and engineers: comparison of supervisors and non-supervisors and stayers and leavers", *Psychological Reports*, Vol. 35 No. 1, pp. 401-2.

Lindell, M.K. and Brandt, C.J. (2000), "Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 331-48.

Luthans, F. (1988), "Successful vs effective real managers", *Academy of Management Executive*, Vol. 2, pp. 127-32.

McGinnies, E. and Ward, C.D. (1980), "Better liked than right: trustworthiness and expertise as factors in credibility", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 6 No. 3, pp. 467-72.

MacKinnon, D.P., Warsi, G. and Dwyer, J.H. (1995a), "A simulation study of mediated effect measures: 'erratum'", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 30 No. 3, p. ii.

MacKinnon, D.P., Warsi, G. and Dwyer, J.H. (1995b), "A simulation study of mediated effect measures", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 41-62.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, NY.

Murphy, S.E., Blyth, D. and Fiedler, F.E. (1992), "Cognitive resource theory and the utilization of

the leader's and group members' technical competence", *Leadership Quarterly*, Vol. 3 No. 3, pp. 237-55.

Podsakoff, P.M. and Schriesheim, C.A. (1985), "Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions for future research", *Psychological Bulletin*, Vol. 97 No. 3, pp. 387-411.

Preacher, K.J. and Leonardelli, G.J. (2001), "Calculation for the Sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests", available at: [www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm](http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm)

Quinones, M.A., Ford, J.K. and Teachout, M.S. (1995), "The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 887-910.

Rahim, M.A. and Afza, M. (1993), "Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among US accountants", *Journal of Social Psychology*, Vol. 135 No. 5, pp. 611-25.

Rahim, M.A., Kim, N.H. and Kim, J.S. (1994), "Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision: a cross-cultural study of managers in the US and S. Korea", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 2 No. 2, pp. 136-54.

Raven, B.H. (1992), "A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 7 No. 2, pp. 217-44.

Raven, B.H., Schwarzwald, J. and Koslowsky, M. (1998), "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, pp. 307-22.

Ritti, R. (1968), "Work goals of scientists and engineers", *Industrial Relations*, Vol. 7, pp. 118-

31.

Snyder, R.A. and Bruning, N.S. (1985), "Quality of vertical dyad linkages: congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables", *Group and Organization Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 81-94.

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

Stahelski, A.J., Frost, D.E. and Patch, M.E. (1989), "Use of socially dependent bases of power: French and Raven's theory applied to workgroup leadership", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19 No. 4, pp. 283-97.

Yukl, G. and Falbe, C.M. (1991), "Importance of different power sources in downward and lateral relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 3, pp. 416-23.

Yukl, G. and Tracey, J.B. (1992), "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 4, pp. 525-35.

Yukl, G.A., Kim, H. and Chavez, C. (1999), "Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 137-43.

Yukl, G., Kim, H. and Falbe, C.M. (1996), "Antecedents of influence outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 3, pp. 309-17.

Yukl, G., Wall, S. and Lepsinger, R. (1990), "Preliminary report on validation of the managerial practices survey", in Clark, K.E.C. (Ed.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ, pp. 223-38.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>El presente estudio se basa en la tesis doctoral del autor, mientras que la Universidad de Rice, la financiación de incentivos participantes fue proporcionada por el Departamento de Psicología de la Universidad de Rice. El autor desea agradecer a Mickey Quin queridos, Robert Dipboye, Steve Currall y Janice Burdeos por sus valiosos conocimientos durante todo el proceso de investigación, y Myrna Khan por su asistencia con modelos lineales jerárquicos. El autor también desea agradecer a sus cuatro asistentes de investigación, Nicolette Bruner, Chris McClung, Lingo Lai, y Kevin Rammage, cuyos esfuerzos incansables hecho la recogida de estos datos es posible.</p>	
<b>CONTENIDO</b>	
<p>El propósito de este trabajo es determinar si la habilidad técnica proporciona un valor incremental sobre la capacidad de gestión en el desempeño gerencial para directivos de primer nivel, y explorar posibles mediadores de esta relación. Hipótesis: habilidad técnica predice incrementos desempeño gerencial, referente y poder experto mediar en esta relación, y hace un llamamiento inspiración y la persuasión racional median la relación entre la potencia y el rendimiento empresarial.</p>	
<b>RESUMEN</b>	
<p>La investigación en diversas áreas sugiere que la habilidad técnica es necesaria para el desempeño gerencial. Estudios de observaciones de las actividades de un gerente sugieren una baja incidencia de actividades que requieran conocimientos técnicos. Investigaciones de personalidad, realizadas con varios inventarios de personalidad sugiere que las características de la personalidad que hacen buenos ingenieros (una ocupación que requiere gran habilidad técnica) son diametralmente opuestas a las características que hacen buenos gestores. Los diferentes modelos de gestión proponen funciones en conflicto para habilidad técnica; algunos modelos de falda la cuestión de la habilidad técnica por completo.</p> <p>Otros modelos de gestión proponen que, la habilidad técnica es una competencia periférica de gestión. Sin embargo, otros modelos de gestión sugieren que la necesidad de habilidad técnica depende del nivel de gestión en cuestión.</p> <p>Estas tres áreas vagamente sugieren que la habilidad técnica podría ser un obstáculo para una buena gestión. Sin embargo, la investigación también sugiere que existe capacidad técnica podría ser un activo para una buena gestión, especialmente en los niveles inferiores de la administración.</p> <p>Este estudio probó la hipótesis de que la habilidad técnica podría incrementar y predecir el</p>	

rendimiento de primer nivel responsables técnicos 'más allá de lo que la habilidad de gestión podría predecir. Además, se estudió la hipótesis de poder social e influencia tácticas mediadoras de esta relación. Los datos apoyaron parcialmente estas hipótesis.

Aunque no se encontró capacidad de gestión para predecir resultados de producción, la habilidad técnica no aumentó significativamente el poder predictivo de capacidad de gestión. Sin embargo, se descubrió que la habilidad técnica para ser predictivo de la percepción subordinadas de desempeño gerencial, más allá de la contribución no significativa de la capacidad de gestión.

Aunque contrario a la intuición en la superficie, esta paradoja tiene sentido cuando se consideran los resultados de los análisis de mediación. Esto sugiere que los subordinados pueden ser productivos a pesar de sus percepciones de sus supervisores y, en un tono más serio, y que la habilidad técnica puede agregar valor al desempeño gerencial de primer nivel mediante la mejora de las relaciones de pareja-subordinado. Cuando los subordinados perciben un gerente para ser técnicamente hábil, que atribuyen poder referente y de expertos para él / ella.

Este estudio es un punto de partida para varias líneas de investigación futuras, tanto en la medición y en la gestión. Una dirección importante para futuras investigaciones es el desarrollo de una medida apropiada de habilidad técnica. Esto no es una tarea sencilla, la hipótesis de especificidad situacional podría predecir que la habilidad técnica sólo puede medirse a nivel de trabajo, y que una medida independiente de la habilidad técnica tendría que ser construido para cada trabajo. Sin embargo, la investigación en el modelado de la competencia, sugiere que existen características subyacentes que podría aplicarse a través de una gama más amplia de puestos de trabajo. Una medida de éxito de habilidad técnica abordará una variedad de la selección, la formación y las necesidades de investigación en ambos campos de investigación y la industria.

## **METODOLOGÍA**

Un total de 107 supervisores de primer nivel de la petroquímica local y las empresas de ingeniería completó una encuesta en línea acerca de su experiencia profesional y capacidad de gestión; subordinados calificados habilidad supervisores técnicos, el poder y los hábitos de tácticas de influencia. El desempeño gerencial se midió como salida de la producción, satisfacción en el trabajo subordinado, y las calificaciones inferiores.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio recuerda el papel de jugadas de credibilidad de la fuente en entornos de trabajo. Aunque no se encontró evidencia de estos datos y de que la habilidad técnica de un gerente de primera línea contribuyó materialmente a la salida de la producción, los subordinados, sin embargo se perciben como los mejores técnicos y eran mejores gerentes. Esta es sin duda la tradición y la suposición subyacente en muchas industrias, incluyendo la ingeniería, la medicina y el ámbito académico, a pesar de investigaciones que documentan las habilidades necesarias

para ser un gerente exitoso. Más investigación tanto, es necesario explorar cómo esta percepción puede ser mejor aprovechado (sobre todo en relación con otras competencias de gestión) para mejorar el rendimiento subordinada y de gestión.

## **I. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO**

Elaborado por: MARIA CAMILA VILLALBA Y MARIA ANDREA GOMEZ			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
The Critical Roll of Conflict Resolution in Teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes, <i>Journal of Applied Psychology</i>		Kristin Behfar Randall Peterson Elizabeth Mannix William Trochim	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	170-188		2008
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓢ Conflicto de equipo</li> <li>Ⓢ Gestión de conflictos</li> <li>Ⓢ Viabilidad del equipo</li> </ul>		<p>Agresti, A. (1990). <i>Categorical data analysis</i>. New York: Wiley.</p> <p>Amason, A. C., &amp; Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. <i>Journal of Management</i>, 23, 495–516.</p> <p>Ancona, D., &amp; Caldwell, D. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 37, 634–665.</p> <p>Ancona, D., &amp; Chong, C. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. <i>Research in Organizational Behavior</i>, 18, 251–284.</p> <p>Argyris, C. (1982). <i>Reasoning, learning and action: Individual and organizational</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Argyris, C. (1985). <i>Strategy, change, and defensive routines</i>. Marshfield, MA: Pitman.</p> <p>Arrow, H., McGrath, J., &amp; Berdahl, J. (2000). <i>Small groups as complex systems: Formation, coordination, development,</i></p>	



and adaptation. Thou-

sand Oaks, CA: Sage. Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R.

(2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35, 73–105.

Beekun, R. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad? *Human Relations*, 42, 877–897.

Bettenhausen, K., & Murnighan, J. (1985). The emergence of norms in competitive decision making groups. *Administrative Science Quarterly*, 30, 350–372.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf. Brett, J. (2001). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Francisco:

Jossey-Bass. Brett, J., Shapiro, D., & Lytle, A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity

in negotiation. *Academy of Management Journal*, 41, 410–424. Cohen, S., & Ledford, G. (1994).

The effectiveness of self-managing

teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47, 13–43. Cordery, J., Mueller, W., & Smith, L.

M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study.

*Academy of Management Journal*, 34, 464–476.

Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denham, D. (1999). Dis-

putant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group and Organization Management*, 24(2), 124–154.

Cummings, T., & Griggs, W. (1977). Worker reactions to autonomous work groups—conditions for functioning, differential effects, and individual differences. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 87–100.

De Dreu, C. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issues. In C. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9–22). London: Sage.

De Dreu, C. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.

De Dreu, C., & VanVianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328.

De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.

Desivilya, H., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16, 55–69.

Edelmann, R. (1993). *Interpersonal conflicts at work*. Exeter, United Kingdom: British Psychological Society.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.

Feldman, D. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53.

Fine, G., & Elsbach, K. (2000). Ethnography and experiment in social psychological theory building: Tactics for integrating qualitative field data with quantitative lab data. *Journal of*

*Experimental Social Psychology*, 36, 51–76.

Fleiss, J. (1981). The measurement of interrater agreement. In *Statistical methods for rates and proportions* (2nd ed., pp. 212–236). New York: Wiley.

Folger, J., Poole, M., & Stutman, R. (2001). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations* (5th ed.). New York: Longman.

Geer, J. G. (1991). Do open-ended questions measure 'salient' issues? *Public Opinion Quarterly*, 55, 360–370.

Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.

Goodman, P., Devadas, R., & Hughson, T. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. Campbell, R. Campbell, & Associates (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (pp. 295–327). San Francisco: Jossey-Bass.

Guzzo, R. (Ed.). (1982). *Improving group decision making in organizations: Approaches from theory and research*. New York: Academic Press.

Guzzo, R., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 269–313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and

	<p>proposed integra-</p> <p>tion. <i>Advances in Experimental Social Psychology</i>, 8, 45–99. Hackman, J. R., &amp; Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. <i>Academy of Management Review</i>, 30, 269–287.</p> <p>Hinkin, T., &amp; Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. <i>Organizational Research Methods</i>, 2, 175–186. Homans, G. (1950). <i>The human group</i>. New York: Harcourt, Brace and Company. Howell, J., Bowen, D., Dorfman, P., &amp; Podskaoff, P. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. <i>Organizational Dynamics</i>, 19, 21–38. Ilgen, D. J. H., John, M., &amp; Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMO models. <i>Annual Review of Psychology</i>, 56, 517–543. Jackson, K., &amp; Trochim, W. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey questions. <i>Organizational Research Methods</i>, 5, 307–336. James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 67, 219–229. James, L., Demaree, R., &amp; Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 69, 85–98. Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and</p>
--	--

detriments

of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557. Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. *Research*

*in Organizational Behavior*, 24, 187–242. Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longi-

tudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of*

*Management Journal*, 44, 238–251. Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a

difference: A field study of diversity, conflict, and performance in

workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763. Jehn, K., & Shah, P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,

775–790. Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation

in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602–611. Klein, K., Bliese, P., Kozlowski, S., Dansereau, F., Gavin, M., Griffin, M., et al. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 512–553). San Francisco: Jossey-

Bass. Kraut, A. (Ed.). (1996). *Organizational*

	<p><i>surveys: Tools for assessment and change.</i> San Francisco: Jossey-Bass. Kruskal, J., &amp; Wish, M. (1978). <i>Multidimensional scaling.</i> Beverly Hills, CA: Sage.</p> <p>Kuhn, T., &amp; Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. <i>Human Communication Research</i>, 26, 558–590.</p> <p>Lance, C., Butts, M., &amp; Michels, L. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria. <i>Organizational Research Methods</i>, 9(2), 202–220.</p> <p>Lind, E. A., &amp; Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. <i>International Journal of Psychology</i>, 27, 227–242.</p> <p>Lind, E. A., &amp; Tyler, T. (1988). <i>The social psychology of procedural justice.</i> New York: Plenum.</p> <p>Lindsley, D., Brass, D., &amp; Thomas, J. (1995). Efficacy–performance spirals: A multilevel perspective. <i>Academy of Management Review</i>, 20, 645–678.</p> <p>Loyd, D., Thompson, L., &amp; Kern, M. (2005). Classroom research: Bridging the ivory divide. <i>Academy of Management Learning and Education</i>, 4, 8–21.</p> <p>Marks, M., Mathieu, J., &amp; Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. <i>Academy of Management Review</i>, 26, 356–376.</p> <p>Mathieu, J., &amp; Schulze, W. (2006).</p>
--	---

	<p>The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. <i>Academy of Management Journal</i>, 49, 605–619.</p> <p>McGrath, J. (1964). <i>Social psychology: A brief introduction</i>. New York: Holt, Rinehart, and Winston.</p> <p>McGrath, J. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. <i>Small Group Research</i>, 22, 147–174.</p> <p>Miles, M., &amp; Huberman, M. (1994). <i>Qualitative data analysis: An expanded sourcebook</i> (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.</p> <p>Moorhead, G., Neck, C., &amp; West, M. (1998). The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>, 73, 327–351.</p> <p>Morrill, C., &amp; Thomas, K. (1992). Organizational conflict-management as disputing process: The problem of social escalation. <i>Human Communication Research</i>, 18(3), 400–428.</p> <p>Nunnally, J., &amp; Bernstein, I. (1994). <i>Psychometric theory</i> (3rd ed.). New York: McGraw Hill.</p> <p>Okhuysen, G., &amp; Eisenhardt, K. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. <i>Organization Science</i>, 13, 370–386.</p> <p>Pasmore, W., Francis, C., &amp; Haldeman, J. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical</p>
--	---

studies of the seventies.

*Human Relations*, 35, 1179–1204. Peterson, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision

making is both virtue and vice: Evidence from elite and experimental

groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1107–1121. Peterson, R., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92,

102–112. Pondy, L. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Orga-*

*nizational Behavior*, 13, 257–261. Poole, M. S., Siebold, D., & McPhee, R. (1996). The structuration of group

decisions. In R. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and*

*group decision making* (pp. 114–146). Thousand Oaks, CA: Sage. Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and*

*settlement*. New York: Random House. Putnam, L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. Jablin,

L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Newbury Park, CA: Sage.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.



	<p>Simons, T. L., &amp; Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. <i>Journal of Applied Psychology, 85</i>, 102–111.</p> <p>Steiner, I. (1972). <i>Group process and productivity</i>. New York: Academic Press.</p> <p>Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette &amp; L. Hough (Eds.), <i>Handbook of industrial and organizational psychology</i> (Vol. 3, pp. 651–717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.</p> <p>Tinsley, C. (2001). How negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. <i>Journal of Applied Psychology, 86</i>, 583–593.</p> <p>Tjosvold, D. (1991). <i>The conflict-positive organization</i>. Boston: Addison-Wesley</p> <p>Tjosvold, D., Hui, C., &amp; Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. <i>International Journal of Conflict Management, 14</i>, 141–163</p>
--	--

**DESCRIPCIÓN**

Este artículo explora los vínculos entre las estrategias para la gestión de diferentes tipos de conflictos y el grupo de rendimiento y satisfacción. Los resultados de un estudio cualitativo de 57 equipos autónomos sugieren que los grupos que mejoran o mantienen un rendimiento superior sobre compartir 3 tendencias de resolución de conflictos de tiempo, se centra en el contenido de las interacciones interpersonales en lugar de estilo de la entrega, discutir explícitamente las razones detrás de las decisiones alcanzado en la aceptación y distribución de las asignaciones de trabajo, y la asignación de trabajo a los miembros que tienen la experiencia tarea relevante en lugar de asignar por otros medios comunes, tales como el voluntariado, por defecto, o por conveniencia. Resultados de los autores sugieren también que los equipos que tienen éxito con el tiempo tienden a ser proactivo para anticipar la necesidad de resolución de conflictos y pluralista en el desarrollo de estrategias de resolución de conflictos que se aplican a todos los miembros del grupo.

## **CONTENIDO**

Una gran parte de la atención teórica y empírica se ha centrado en la última década en el conflicto intragrupal y su impacto en el rendimiento del equipo. Dos acontecimientos recientes en esta línea de investigación son el impulso para este artículo. En primer lugar, la literatura conflicto intragrupal ha comenzado a cuestionar la idea de que la medición de los niveles de conflicto mediante el uso de la clasificación tripartita (es decir, las tareas, relaciones y conflictos proceso) explicará confiable grupo de desempeño. El desarrollo de esta idea es el contenido de este artículo.

## **RESUMEN**

Varios estudiosos han argumentado que la gestión de conflictos, y en particular la resolución de conflictos, es un predictor importante del grupo de la relación diádica conflicto rendimiento. En teorizar sobre este papel clave para la gestión de conflictos, la investigación anterior sugiere que un proceso de conflicto hombre, envejecimiento puede ayudar a reducir el impacto negativo de los tipos de conflictos mediante la restauración de la justicia, la efectividad del proceso, la eficiencia de los recursos, las relaciones de trabajo, y satisfacción de las partes.

El objetivo de este estudio es examinar los conflictos estratégicos de resolución específicos en grupos para entender mejor sus efectos potenciales sobre los resultados del grupo. Para lograr esto, se fijan en los equipos consistentemente altos o en creciente desempeño del grupo y miembro de satisfacción y consistentemente baja o disminución de rendimiento del grupo y de la satisfacción de los miembros con el tiempo con el fin de ver qué estrategias de resolución de conflictos se relacionan con cada uno de los tres tipos de conflicto comúnmente medidos: tareas, relaciones y conflictos proceso.

Conflicto de tareas o cognitiva es el desacuerdo sobre las diferencias en las ideas, puntos de vista y opiniones relacionadas con la tarea del grupo

Conflicto civil es el desacuerdo resultante de incompatibilidades interpersonales, que incluye componentes afectivos tales como la tensión y la sensación de fricción.

Conflicto Proceso es el conflicto sobre la división y la delegación de responsabilidades y decidir la forma de realizar su trabajo. Cada uno de estos conflictos se ha teorizado para dar lugar a diferentes dinámicas de grupo, pero se sabe muy poco acerca de las estrategias específicas de los equipos utilizan para gestionar los diferentes tipos de conflictos o la eficacia de estas estrategias.

En este estudio, están especialmente interesados en la comprensión de cómo los grupos perciben que se las han arreglado cada tipo de conflictos y cómo los diferentes enfoques de gestión de

conflictos están asociados con resultados fuertes o débiles en el rendimiento del equipo y la satisfacción. Al comprender cómo experimentan los grupos y responden a diferentes tipos de conflictos, también esperamos comprender cómo se establecen las espirales de desempeño, tanto hacia arriba como hacia abajo.

Hay dos contribuciones teóricas interrelacionadas que este estudio hace. El primero es proporcionar detalles sobre cómo los equipos de gestión de tareas, relaciones y conflictos de proceso, así como las ventajas y desventajas de rendimiento y la satisfacción asociada con opciones en las estrategias de resolución de conflictos. Por ejemplo, los resultados sugieren que el voto del gobierno de la mayoría se asocia con consistentemente alto y ejecución de la tarea mayor, pero sistemáticamente bajo y la satisfacción de los miembros decreciente. Revelamos los resultados examinando estas cuestiones a través de una sorprendentemente subutilizadas marco de referencia.

Se fijan en las estrategias de resolución de conflictos en el grupo y no a nivel individual por ejemplo, los estilos de los conflictos individuales y inducimos múltiples estrategias a nivel de equipo en lugar de mirar o de imponer una estrategia única, por ejemplo, un marco de cooperación. En ese sentido, se toma un vistazo más de cerca o más de grano fino en las estrategias de resolución de conflictos a nivel de equipo que se ha hecho en el pasado.

La categorización participante impulsada por la gestión de conflictos equipo hace del mapa forma floja sobre tipologías de gestión de conflictos a nivel individual actuales y el resultados del análisis resumen son consistentes con la teoría subyacente. Los resultados, están en consonancia con las conclusiones actuales sobre los beneficios de los enfoques integrativos y de colaboración para la gestión de conflictos y los inconvenientes de la contienda y evitar enfoques.

## **METODOLOGÍA**

La muestra de la investigación fue la totalidad de 1 ° de la clase de 252 estudiantes de MBA, o 65 equipos de estudio, en una escuela de la Costa Este. Los participantes trabajaron en los mismos equipos a través de sus cuatro primeros cursos del plan de estudios del semestre, y la parte del equipo de su trabajo cuentan por lo menos el 40% de la calificación de cada individuo en cada clase. Esta muestra fue elegida porque constituían grupos autónomos de nueva formación, intacto, sin previa la historia.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio investigó solamente un episodio rendimiento. Las investigaciones futuras deberían investigar múltiples oleadas de ciclos de trabajo de retroalimentación para evaluar mejor la relación de causalidad entre las estrategias y los resultados. Los resultados de este estudio pueden indicar sólo la trayectoria inicial de un equipo tendrá con el tiempo. Las investigaciones futuras deberían también investigar cómo los equipos podrían cambiar su foco proceso en el tiempo, así como la forma en diferentes tipos de asignaciones de tareas, por ejemplo, creativo vs resolución de problemas, pueden requerir un enfoque diferente resolución de conflictos, y debe documentar más directamente el impacto de acumular rendimiento y proceso de

retroalimentación en la evolución de los enfoques de gestión de conflictos. Mientras fondo funcional, el género, y así sucesivamente, se asignaron al azar en esta muestra, no es probable que sea por lo que en las organizaciones reales. El cuidado necesita ser tomado para un mejor control de las variables que pudieran magnificar entre equipos diferentes.