

## La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios

Miriam Benítez\*, Francisco J. Medina y Lourdes Munduate

Universidad de Sevilla

**Resumen:** En el presente trabajo se explora la relación entre el conflicto relacional y el clima de servicio analizando el papel modulador de los estilos de gestión del conflicto y tomando como nivel de análisis la unidad de trabajo. La muestra está compuesta por 397 empleados de contacto directo con el cliente (repcionistas y camareros) pertenecientes a 91 unidades de trabajo de hoteles y restaurantes de la Comunidad Autónoma Andaluza. Los resultados muestran los efectos perjudiciales que el conflicto relacional tiene sobre el clima de servicio y el papel modulador que ejerce el estilo de gestión integración en dicha relación. En concreto, cuando las unidades de trabajo, ante un conflicto relacional, utilizan la integración a niveles altos, éste no se relaciona negativamente con el clima de servicio. Así, se concluye que es la integración y no la evitación el estilo de gestión más eficaz para aminorar los efectos negativos del conflicto relacional en estos contextos.  
**Palabras clave:** conflicto relacional; clima de servicio; evitación; integración.

**Title:** The management of relationship conflicts in service organizations.  
**Abstract:** The main goal of this study was to explore the relationship between relationship conflict and service climate. To this end, we have studied which specific conflict management styles reduce or increase the relationship between relationship conflict and service climate at the work-unit level. Hypotheses were tested by tracking 91 work-units (397 employees) from 42 hotels and restaurants in southern Spain. Results revealed that relationship conflict is negatively related to service climate and that an integrating conflict management conflict style plays a moderating role in this relationship. This means that, when work-units use an integrating style to manage relationship conflict this conflict type is not related to service climate. Thus, the present study supports the idea that it is integrating and not avoiding the most effective style to manage the relationship conflict in these contexts.

**Key-words:** relationship conflict; service climate; avoiding; integrating

### Introducción

En las últimas décadas la calidad de servicio se ha convertido en un tema de gran relevancia para la dirección empresarial, básicamente por su capacidad para generar ventaja competitiva y mantener o aumentar la cuota de mercado (Carmeli, 2008; García, 2001). Este interés se ve reflejado en la implicación cada vez mayor de la comunidad científica en la investigación de temas de calidad, poniéndose especial énfasis en la evaluación del desempeño del servicio y en las medidas de cambio (Scharitzer y Korunka, 2000). De la misma manera, se han implantado en este tipo de organizaciones procesos relacionados con la calidad provenientes del sector industrial entre los que destacan, los sistemas de Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management*) (TQM), la creación de departamentos específicos para la mejora de la misma o los programas de atención al cliente.

La investigación sobre calidad de servicio, en sus inicios, fue desarrollada por investigadores de la disciplina del marketing (Pilkington y Chai, 2008; Zeithaml y Bitner, 2000). Estos estudios se centraban en el análisis de las exigencias del cliente sobre el servicio que ofrece la organización. Sin embargo, la evolución del fenómeno hacía un carácter más psicosocial - no sólo se busca la calidad en la tangibilidad del servicio sino también en sus elementos funcionales y relacionales- demanda la realización de investigaciones provenientes de diferentes ciencias sociales (Parasuraman, 2007; Ribeiro, 2003). En este sentido, la calidad de servicio, y su evaluación desde el ámbito psicosocial, constituyen una de las prioridades de las organizaciones, al objeto de adaptar su gestión y responder al mantenimiento eficaz y eficiente a las requerimientos del mercado (Pascual, Pascual, Frías, y Rose,

2006). Así, muchas de las investigaciones recientes ya integran diferentes perspectivas que analizan y conceptualizan fenómenos psicosociales, tanto internos como externos a la organización, reflejados éstos últimos en la percepción del cliente.

La idea fundamental que subyace en la consideración de ambos procesos (internos *vs.* externos) es que las dinámicas internas de la organización pueden repercutir en las actitudes y los comportamientos de los empleados, lo que a su vez influye en las percepciones y experiencias del cliente sobre el servicio recibido. Se hace por lo tanto imprescindible conocer cuáles son los factores y los procesos internos que podrían favorecer o inhibir los niveles de calidad percibida por el cliente (Schneider, Salvaggio, y Subirats, 2002).

Si bien es cierto que la organización es un sistema amplio donde la disposición de factores y procesos psicosociales es cambiante y dinámica. En las organizaciones de servicios, uno de los elementos organizacionales a subrayar es el clima de servicio. Es decir, “las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensadas, apoyadas y esperadas por la organización con respecto a la calidad de servicio ofrecida al cliente” (Schneider, White y Paul, 1998, p. 151) son consideradas uno de los elementos clave y necesario en la organización para que los empleados orienten sus esfuerzos y competencias hacia el desarrollo de un servicio con alta calidad (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly, 2005). En este sentido, la investigación muestra la influencia positiva que este tipo de clima tiene sobre la calidad de servicio percibida por el cliente, su satisfacción y lealtad (v.g., Dietz, Pugh, y Wiley, 2004; Martínez-Tur, Tordera, Peiró, y Potocnik, 2001; Schneider et al., 2002).

Bajo estas conceptualizaciones, la mayoría de los estudios se han centrado en analizar cuáles son las condiciones organizacionales que favorecen el fomento de este tipo de clima y, por lo tanto, contribuyen a la mejora de la calidad de servicio (Schneider et al., 2005). Así, por ejemplo se ha de-

\* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Miriam Benítez. Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. Calle Camilo José Cela s/n. C.P. 41018-Sevilla (España): E-mail: miryambenitez@gmail.com

mostrado que los líderes efectivos (transformacionales y carismáticos) influyen positivamente en la formación del clima de servicio de los equipos de trabajo y en la propia deliberación del servicio para que éste se ofrezca con mejor calidad (Hui, Chiu, Yu, Cheng y Tse, 2007). Sin embargo, al igual que los facilitadores, los obstáculos organizacionales también tienen consecuencias, en este caso negativas, tanto en los empleados como en los clientes (Grau, Llorens, Burriel, Salanova y Agut, 2004). Las principales consecuencias en los empleados son una disminución de su rendimiento y de su bienestar psicológico (Benítez, 2010). Con respecto a los clientes, este tipo de factores inciden negativamente en la satisfacción y en la percepción de la calidad sobre el servicio recibido (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2005; Schneider, Parkington y Buxton, 1980). A pesar de estas evidencias, se detecta una deficiencia en el estudio del proceso inverso, esto es, en el estudio de aquellas condiciones del contexto laboral que dificultan la formación de percepciones compartidas entre los miembros de las unidades de trabajo sobre los valores, políticas y prácticas de organización para el fomento de la calidad. La no consideración de estos obstáculos o inhibidores organizacionales impediría la prevención del deterioro del clima de servicio y por lo tanto, el detrimento de la calidad ofrecida al cliente.

En las organizaciones de servicios el trabajo en equipo se plantea como requisito indispensable para ofrecer un servicio de calidad (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1994). En cada unidad, los empleados realizan tareas similares, tienen un mismo supervisor e interactúan entre ellos durante el trabajo diario (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005). De manera que las relaciones de cooperación y de cordialidad entre los diferentes actores implicados en el equipo son esenciales para la efectividad organizacional (Hodson, 2009). Sin embargo, el trabajo grupal implica un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), lo que fomenta el auge de conflictos relacionales intragrupales (De Dreu y Gelfand, 2008). Es decir, la propia dinámica social y laboral de las unidades de trabajo puede conducir a la aparición de “discrepancias e incompatibilidades entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores” (Jehn, 1994, p. 224; Jehn, 1995, p. 258). La literatura ha demostrado que este tipo de conflictos actúa como factor inhibitorio, tanto del bienestar laboral del empleado como de la productividad organizacional (Benítez, Medina y Munduate, 2010a; De Dreu y Weingart, 2003) considerándose una de las fuentes de estrés más relevantes en el contexto de trabajo (Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008; Boz, Martínez y Munduate, 2009; Ursiny y Bolz, 2007). Así, por ejemplo, diversos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de conflictos relacionales dentro de los equipos impide el desarrollo de procesos grupales tales como la formación de percepciones compartidas sobre el clima afectivo, la eficacia colectiva o el rendimiento grupal (Friedman, Tidd, Curral, y Tsai, 2000; Gamero, González-Romá y Peiró, 2008).

La existencia frecuente de discrepancias personales en las unidades de trabajo y sus consecuencias negativas para el desarrollo de los equipos ha provocado que la investigación en este ámbito haya centrado sus esfuerzos en conocer qué estrategias organizacionales podrían prevenir la aparición de las mismas (Thomas, Bliese y Jex, 2005). Los principales resultados han mostrado que aunque no es posible prevenir completamente la aparición de este tipo de conflictos en la dinámica diaria de los equipos de trabajo, sí podemos atenuar sus consecuencias negativas (v.g., De Dreu, van Dieendonck y Dijkstra, 2004). Se precisa, por tanto, conocer qué factores de contingencia podrían prevenir o disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional (Bliese y Castro, 2003). En este sentido, ha adquirido relevante notoriedad en la investigación el análisis de la efectividad de los estilos de gestión del conflicto relacional (De Dreu y van Vianen, 2001) demostrándose que las consecuencias de los conflictos van a depender de cómo las partes enfrentadas resuelvan sus disputas (Tjosvold, 2008).

A pesar de estas evidencias y de la demanda gradual en el ámbito empresarial de formar a trabajadores y líderes de equipos en estilos eficaces de gestión de conflictos, propuestos como estrategias para la prevención y disminución de los efectos perjudiciales de las discrepancias interpersonales (Nussbaum, 2009), son escasos los estudios que han atendido la llamada de esta petición en el ámbito de las organizaciones de servicios. Considerando este vacío en la literatura, en el presente estudio se analiza la relación entre el conflicto relacional y el clima de servicio teniendo en cuenta el papel modulador de los estilos de gestión del conflicto y utilizando la unidad de trabajo como nivel de análisis.

### Conflicto relacional y clima de servicio

La literatura ha puesto de manifiesto cómo la existencia de desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros de equipos debido a problemas personales no relacionados con el trabajo - conflictos relacionales - produce un empeoramiento del clima grupal, laboral o afectivo (v.g., Gamero et al., 2008; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004). Siguiendo a González-Romá y Peiró (1999) este proceso se explicaría porque la formación del clima grupal requiere de numerosos procesos de interacción social entre los miembros de las unidades de trabajo para que éstos tengan una percepción compartida del mismo. Durante esas interacciones los sujetos perciben los estímulos del ambiente de trabajo, los procesan, evalúan la información que contienen, y responden a ellos en función del significado atribuido mediante distintos tipos de respuesta (conductual, emocional, fisiológica). Sin embargo, cuando los grupos se encuentran ante discrepancias sobre aspectos personales, se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y van Vianen, 2001), la comunicación entre sus miembros se deteriora (Baron, 1991), y aumentan las reacciones emocionales negativas como la ansiedad, miedo, irritabilidad, suspicacia y resentimiento (Barki y Hart-

wick, 2004; Jehn y Mannix, 2001). Todo ello dificulta el procesamiento cognitivo de la información compleja y la formación de percepciones compartidas sobre el clima grupal. En base estas evidencias previas se hipotetiza que:

H1. El conflicto de relaciones se relacionará de manera negativa con el clima de servicio.

### Estilos de gestión del conflicto y unidades de trabajo

Los estilos de gestión del conflicto se definen como “aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo” (De Dreu, Harinck y van Vianen, 1999, p. 371).

Son diversos los modelos que describen la conducta de las personas ante situaciones de conflicto en términos de estilo de gestión del conflicto (v.g., Rahim y Bohoma, 1979; Thomas, 1992). Sin embargo, la perspectiva que más interés ha despertado es la que se desarrolló a partir del esquema conceptual de Blake y Mouton (1964). Desde esta concepción, los comportamientos de las personas ante situaciones de conflicto se entienden como el producto de la combinación de la orientación de los sujetos hacia dos dimensiones básicas: el interés por las personas y el interés por la tarea. A partir de este esquema, Rahim y Bonoma (1979) y Rahim (2002) desarrollaron un modelo bidimensional con cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal (integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso). La *integración* implica un alto interés por uno mismo y por los demás, y supone la colaboración entre las partes para intentar llegar a una solución que sea aceptable para ambos, lo que posibilita o facilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones imaginativas o creativas. El *servilismo* supone un bajo interés propio y alto interés para los otros. El sujeto opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro. La *dominación* implica un alto interés propio y un bajo interés por los otros. El sujeto procura, por todos los medios, lograr su objetivo y tiende a ignorar las necesidades y expectativas de su oponente. La *evitación* supone un bajo interés propio y por los demás. El sujeto busca la retirada, de forma que esquivar el problema. La persona que emplea la evitación renuncia tanto a la satisfacción de sus intereses como a los de la otra parte. Por último, el estilo de gestión *compromiso* implica un interés intermedio entre lo propio y de los otros.

La mayoría de los estudios en este ámbito han considerado las estrategias de gestión del conflicto desde una perspectiva individual y de estabilidad en su empleo (Munduate, Ganaza, Alcaide y Peiró, 1992). Sin embargo, el reconocimiento de la necesidad de un trabajo en unidad en las organizaciones de servicios y su puesta en marcha ha producido una transformación en la estructuración del trabajo, y con ello la emergencia de fenómenos psicosociales no sólo individuales sino también colectivos (Bliese y Jex, 2002; Peiró, 2001). En estas nuevas estructuras de trabajo, comportamientos, percepciones

y vivencias de individuos aislados podrán quedar afectadas por conceptos, valores e ideas del entorno social que se comparten, en mayor medida, con otras personas (Kozlowski y Klein, 2000). Así, se ha demostrado que existen realidades colectivas emergentes entre los miembros de equipo que no pueden reducirse a meras respuestas individuales (Moliner, 2004). En este sentido, expertos en este ámbito de estudio indican que aunque las influencias situacionales pueden provocar que los individuos adopten diferentes estilos de gestión del conflicto a lo largo del tiempo, no podemos obviar que el ambiente de trabajo dentro de una unidad suele ser altamente estable y predecible; los empleados interactúan con los mismos compañeros y el mismo superior, realizan las mismas tareas por largos periodos de tiempo y se encuentran con los mismos problemas a los que dar respuesta (De Dreu et al., 2004; Salancik y Pfeffer, 1978). Todo ello, incita a la probabilidad de que existan preferencias estables y socialmente compartidas entre los empleados de manera que en las unidades de trabajo se comparta o generalice el empleo de determinados estilos de gestión del conflicto (Mohammed, Klimoski, y Rentsch, 2000). En este sentido podríamos hablar de estilos de gestión del conflicto grupal (DeChurch y Marks, 2001). Es decir, la propia dinámica de las unidades de trabajo podrá provocar que sus miembros desarrollen a lo largo del tiempo una serie de estrategias que consideren efectivas para manejar el conflicto, adoptándolas como estrategia grupal (Nauta, De Dreu y Van der Vaart, 2002). Siguiendo esta línea de trabajo, en este estudio hemos analizado el papel modulador de los estilos de gestión del conflicto utilizando la unidad de trabajo como nivel de análisis.

### El papel modulador de los estilos de gestión del conflicto: la evitación y la integración

La investigación ha demostrado que la aparición del conflicto entre compañeros y su gestión ineficaz tiene graves repercusiones tanto para la salud laboral de los trabajadores como para la productividad organizacional (Benítez, Medina y Munduate, 2011b; De Dreu et al., 2004; van Woerkom y van Engen, 2009). Por lo tanto, se precisa que las unidades de trabajo aprendan a manejar y gestionar los conflictos intragrupal a los que se enfrentan diariamente (Aritzeta, Ayestaran y Swailes, 2005). De acuerdo con la clasificación basada en la Teoría de los Dobles Intereses (Carnevale y Pruitt, 1992; Thomas, 1992), no todos los estilos de gestión son iguales de eficaces para gestionar un conflicto relacional. En este sentido, De Dreu y van Vianen (2001) encontraron que el uso de la evitación produce buenos resultados en términos de efectividad grupal, mientras que la integración parece ser inefectiva para gestionar este tipo de conflictos. La razón esgrimida por estos autores se sustenta en que la negociación sobre aspectos personales difíciles de modificar - valores, ideas, normas, gustos - impide el resultado de una negociación constructiva pudiendo llevar la emisión de comportamientos integrativos a que el conflicto crezca en

intensidad y derive en un escalamiento del mismo. Por el contrario, si las partes en conflicto ignoran el problema es posible que se olvide su origen y que el conflicto se resuelva por sí mismo evitándose su escalamiento.

A pesar de estas evidencias, los resultados de estudios recientes ofrecen argumentos para pensar que las estrategias de gestión del conflicto que se basan en el respeto por los intereses de ambas partes (integración) pueden también ser efectivos, y algunas prácticas relacionadas con la evitación no serlas (De Dreu et al., 2004). Es posible que evitando el problema el conflicto no llegue a resolverse por sí mismo e incluso que con el tiempo las discrepancias empeoren aumentando la ansiedad y el malestar entre las partes enfrentadas. Sin embargo, la búsqueda de intereses compartidos, o el planteamiento de nuevas opciones que contemplen los intereses de los diferentes miembros de las unidades de trabajo puede ser una estrategia que fomente lazos de unión, incrementando los procesos de interacción y comunicación reduciendo la tensión y frustración de los implicados (Chen, Liu, y Tjosvold, 2005). La emergencia de esta nueva perspectiva provoca la aparición de posiciones enfrentadas sobre los efectos (positivos o negativos) de los estilos de gestión del conflicto (evitación *v.* integración) apuntando la necesidad de estudiar el rol fundamental de dichos estilos cuando las unidades de trabajo se enfrentan a un conflicto relacional (De Dreu y Weingart, 2003). Por ello estudiaremos el rol modulador de la evitación y la integración en la gestión de los conflictos relacionales y sus consecuencias sobre el clima de servicio.

### La evitación ante el conflicto relacional

Aunque la investigación ha mostrado que las víctimas de conflictos relacionales utilizan una diversa gama de estrategias para afrontar el conflicto - empezando por las más constructivas y finalizando por las más pasivas -, la estrategia de evitación es considerada, de un modo generalizado, como la más exitosa en la literatura sobre el tema (De Dreu y van Vianen, 2001). Sin embargo, es importante resaltar que estos estudios no han considerado específicamente la emergencia del conflicto relacional intragrupal y sus consecuencias sobre el clima laboral. La mayoría de ellos se han basado en el conflicto interpersonal y sus efectos sobre los procesos afectivos o de bienestar individual. En el caso de que las discrepancias personales sean compartidas por todos los miembros de la unidad de trabajo, la utilización de la evitación como dinámica establecida en la unidad podría no ser tan efectiva como en el caso de un conflicto interpersonal (Gross y Guerrero, 2000). La explicación a ello puede respaldarse en la doble orientación que muestra la evitación; la primera y más común consistiría en demorar el conflicto, o esperar a ver qué pasa, y la segunda, en separar a las partes para no favorecer el enfrentamiento. Se ha demostrado que la segunda es muy efectiva en casos de conflictos extremos como el *mobbing*, entendido como un conflicto interpersonal (Zapf y Gross, 2001). En cuanto a la primera, a pesar de tener la

ventaja de que el conflicto puede resolverse por sí mismo, también puede suceder que el problema empeore en el grupo, y que el malestar o la ansiedad ante dicha situación se generalice en la unidad de trabajo expresándose de un modo destructivo (De Dreu et al., 2004; Dijkstra, De Dreu, Evers y van Dierendonck, 2009). Esta situación de malestar limitaría los procesos cognitivos y de comunicación entre los miembros de la unidad, y por lo tanto podría incrementar los efectos perjudiciales del conflicto relacional sobre el clima de servicio en dicha unidad.

Desde esta perspectiva, se puede esperar que:

H2. El estilo de gestión del conflicto evitación modulará la relación entre el conflicto relacional y el clima de servicio aumentando la fuerza de dicha relación. De manera que, cuando las unidades de trabajo hagan un uso de la evitación a niveles altos la fuerza de dicha relación será mayor que cuando la utilicen a niveles bajos.

### La integración ante el conflicto relacional

El estilo de integración se centra en resolver el problema desde una perspectiva de colaboración. Los sujetos con este tipo de estilo se enfrentan al problema directamente e intentan encontrar ideas nuevas y creativas para solucionar la discrepancia de manera que se satisfagan las necesidades de todas las partes en disputa (Gross y Guerrero, 2000). En este sentido podríamos pensar que dicho estilo es el más apropiado y efectivo en la resolución de disputas. Sin embargo, cuando las discrepancias se refieren a conflictos de tipo relacional los resultados se muestran contradictorios. Ello requiere un análisis más profundo sobre las orientaciones y consecuencias de este estilo de gestión.

De la misma manera que la evitación, la integración también muestra dos orientaciones, la mera negociación o la búsqueda de compaginar o integrar los intereses de las dos partes (Rahim, 2002). En cuanto a la primera, es innegable que los asuntos relacionados con los valores de la persona, que configuran su propia identidad, son innegociables, y por lo tanto la posibilidad de llegar a un acuerdo en estos términos es casi inexistente (De Dreu y van Vianen, 2001). Sin embargo, la búsqueda de intereses compartidos, o el planteamiento de nuevas opciones que contemplen los intereses de los miembros de las unidades de trabajo puede ser una estrategia que facilite la reducción de la intensidad de un conflicto con una intensidad elevada (Rubin, Pruitt y Kim, 1994). En una aproximación cooperativa se busca la consecución de objetivos comunes y la orientación hacia el beneficio mutuo, de manera que las partes en conflicto se esfuerzan por entender las opiniones de los otros y por elaborar soluciones que incorporen diversos puntos de vista (Chen et al., 2005).

De esta manera, cuando los miembros de equipo muestran comportamientos de búsqueda de soluciones que benefician a los intereses de todos los compañeros, se tiende a fomentar un ambiente positivo de trabajo en el que se valora la ayuda mutua, la escucha empática y la aceptación de pun-

tos de vista contrapuestos (Gross y Guerrero, 2000). Por lo tanto, la utilización de esta estrategia fomentará la creación de un espacio abierto a la comunicación en el que se puedan intercambiar intereses tanto personales como relacionados con el trabajo, lo que disminuirá los efectos perjudiciales del conflicto relacional favoreciendo la creación de un clima de servicio.

En base a estas argumentaciones hipotetizamos que:

H3. El estilo de gestión integración modulará la relación entre el conflicto de relaciones y el clima de servicio aminorando la fuerza de dicha relación. De manera que, cuando las unidades de trabajo hagan uso de la integración a niveles altos la fuerza de dicha relación será menor que cuando la utilicen a niveles bajos.

## Método

### Participantes y procedimiento

Para contrastar las hipótesis planteadas, se han recogido datos de 91 unidades de trabajo formadas por 397 empleados de contacto directo con el cliente (repcionistas y camareros) de 42 hoteles y restaurantes de la Comunidad Autónoma Andaluza. La muestra inicial estuvo compuesta por 99 unidades siendo la final de 91 equipos (91.1%). 49.7% de las unidades fueron de recepcionistas y el 50.3% de camareros. El 57.6% de las unidades estuvo formada por 3 miembros y el resto (42.4 %) por más de 4 miembros, siendo la media del tamaño grupal de 4.94 miembros ( $SD = 3.1$ ).

La muestra estuvo compuesta por 40% de mujeres y 55.7% hombres, no especificando su sexo el 1.3%. Los participantes tuvieron diferente nivel educativo: el 18.3% estudios primarios, el 25.8% estudios secundarios, el 23.6% poseían una titulación de grado medio, el 28.6% estudios universitarios; mientras un 2.8% de los participantes no informaron de los estudios realizados. Con respecto a la edad el 52.3% está situado en un intervalo entre 18 y 29 años, el 31.2% entre 30 y 39, el 11.6% entre 40 y 49, siendo un 5% mayor o igual a 49 años. Finalmente, su experiencia laboral oscilaba entre los dos meses y los 32.6 años, con una media de 5 años ( $SD = 8.45$ ). El 43.7% de la muestra eran empleados con un contrato permanente (fijo o fijo indefinido).

Para la realización de este trabajo se ha empleado la estrategia de obtención de datos en “tiempo real” (Stewart y Hull, 1992). Esta técnica consiste en administrar los cuestionarios a los participantes en su propio centro de trabajo. Aunque esta estrategia exige un gran esfuerzo por parte de los investigadores/as presenta grandes ventajas con respecto a otros métodos tales como recogida on-line, las llamadas de teléfono o el envío de cuestionarios mediante correo postal. El hecho de que el investigador/a esté presente durante todo el proceso de recogida de datos le va a permitir controlar que los sujetos (empleados) comprendan desde la explicación previa de los objetivos básicos del estudio hasta la aclaración del significado de los ítems de las diferentes subesca-

las, si fuera necesario. Además, la recogida en “tiempo real” permite solucionar dudas surgidas durante la fase de respuesta. Para ello fue precisa la elaboración de un protocolo de recogida de datos y un entrenamiento previo de los investigadores/as en dicho proceso. Todos los participantes contestaron voluntariamente y se les aseguró el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. Para que los empleados pudieran participar en el estudio era necesario que en su trabajo diario tuvieran un contacto directo con los clientes. Se elaboró un cuestionario incluyendo todas las medidas. Dicho cuestionario se acompañó de una carta explicando el propósito del estudio. Con el objetivo de facilitar la recogida de los datos, y de incrementar el interés de los sujetos en la participación en el estudio, se explicó a los participantes que se les entregaría un informe de los resultados obtenidos por su organización.

### Instrumentos

*Conflicto relacional.* Para medir el conflicto relacional, se empleó la versión española de la escala de Cox, *Organizational Conflict Scale* (Cox, 1998, cfr., Friedman et al., 2000). La escala de Cox enfatiza el grado de hostilidad que se manifiesta en los conflictos generados por las relaciones interpersonales (p.ej., ¿En qué medida son frecuentes las murmuraciones?). En este caso en concreto se les preguntó por los conflictos personales que surgen dentro de las unidades de trabajo. Para responder a los ítems, se utilizó una escala *Likert* de cinco puntos, que van desde 1 “nada” hasta 5 “mucho”. Una mayor puntuación en el instrumento indica un mayor grado de conflicto relacional experimentado por el miembro del equipo. Para esta escala se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .87$ .

*Clima de servicio.* Para medir el clima de servicio se utilizaron los cuatro primeros ítems de la escala de Schneider et al., (1998). Esta escala ha sido adaptada a la población española por Salanova, Agut y Peiró (2005). Para responder a los ítems, se utilizó una escala *Likert* de siete alternativas, desde, 1 “totalmente en desacuerdo” a 7 “totalmente de acuerdo”. Una mayor puntuación en el instrumento indica un mayor grado de clima de servicio en la unidad de trabajo. Un ejemplo de ítem sería “En esta organización se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y la prestación de un servicio de excelente calidad”. La consistencia interna de la escala es de .84.

*Estilos de gestión del conflicto.* Para medir esta variable se utilizó la versión española del cuestionario de Rahim (1983a, b) *ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory)*, adaptada y validada por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993). Dicho cuestionario presenta varias formas A, B y C – relaciones con superiores, relaciones con subordinados y relaciones con compañeros. Como el objetivo de nuestro estudio es analizar los efectos de los estilos de gestión del conflicto entre los miembros de unidades de trabajo, hemos utilizado la forma A (estilos de gestión del conflicto entre compañeros). En concreto, se les pidió a los empleados de contacto directo

que, en una escala del 1 (Nunca) al 5 (Siempre) indicasen el grado de frecuencia con la que suelen actuar a la hora de hacer frente a las interacciones conflictivas que normalmente mantiene con sus compañeros de la unidad. Los valores superiores representan una mayor utilización de un determinado estilo de gestión del conflicto. Los diferentes estilos de gestión conforman distintas dimensiones de la escala; evitación, integración, dominación, servilismo y compromiso. Todas las dimensiones estaban formadas por 4 ítems. Un ejemplo de ítem para la dimensión *integración* sería “Ante una dificultad de trabajo con mis compañeros/as, intento analizar la situación con ellos/as para encontrar una solución aceptable para todos”. Para esta dimensión se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .80$ . Un ejemplo de ítem para la dimensión *evitación* sería “Trato de no mostrar mi desacuerdo a los compañeros/as para evitar problemas”. Para esta dimensión se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .70$ . La tercera dimensión, *dominación*, está formada también por cuatro ítems siendo un ejemplo de ellos “Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor”. Para esta dimensión se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .74$ . Un ejemplo de ítem de la dimensión *servilismo* sería “Generalmente actúo como desean mis compañeros/as”. Para esta dimensión se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .77$ . Por último, un ejemplo de la dimensión *compromiso* sería “Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos”. Para esta dimensión se obtuvo un índice de fiabilidad de  $\alpha = .75$ . El coeficiente alfa de Cronbach para la escala global fue de .83.

*Variable control.* Debido a la relevancia del tipo de unidad de trabajo (camareros vs. recepcionistas) para explicar diferencias en las variables criterio o dependiente (clima de servicio) en nuestro estudio la empleamos como variable control (camareros = 0, recepcionistas = 1).

## Resultados

### Agregación de los datos

El realizar análisis de datos a nivel grupal requiere tanto de justificación teórica para la agregación de dichas variables como una justificación estadística de las mismas (Klein, Dansereau y Hall, 1994). Para comprobar el índice de acuerdo dentro del grupo, utilizamos el índice de desviación promedio (*Average Deviation Index ADI*) (Burke, Finkelstein y Dusig, 1999), basado en la desviación desde el ítem a la media para todas las variables del estudio. En términos generales, los indicadores señalaron que existía un nivel satisfactorio de acuerdo, a escala de unidad de trabajo, entre los empleados de contacto participantes del estudio. Las medias del índice de desviación promedio fueron .66 para el conflicto relacional, .70 para el clima de servicio, .43 para la estrategia de gestión integración, .57 para evitación, .66 para dominación, .45 para compromiso y .51 para servilismo. Siguiendo las indicaciones de James (1982) calculamos los respectivos Coeficientes de Correlación Intraclase (*ICC*[1]), es decir la

proporción de varianza que puede ser explicada por la pertenencia a un grupo. Los índices fueron .16 para el conflicto relacional, .25 para clima de servicio, .22 para integración, .10 para evitación, .11 para dominación, .16 para compromiso y .10 para servilismo. Finalmente, con el objetivo de conocer si existen diferencias en las variables entre las unidades de trabajo se realizaron los respectivos análisis de la varianza (ANOVA) que resultaron estadísticamente significativos tanto para el conflicto relacional [ $F(90, 302) = 1.83, p < .05$ ]; el clima de servicio [ $F(90, 302) = 2.49; p < .01$ ], la integración [ $F(90, 301) = 2.25, p < .01$ ]; evitación [ $F(90, 291) = 1.19, p < .05$ ]; compromiso [ $F(90, 296) = 1.85, p < .01$ ]; dominación [ $F(90, 301) = 1.25, p < .05$ ]; y servilismo [ $F(90, 299) = 1.32, p < .05$ ].

### Análisis descriptivos

En la Tabla 1 se presentan las medias, desviaciones típicas y correlaciones de las principales variables del estudio. Como se puede observar, el conflicto relacional se correlaciona negativamente con el clima de servicio ( $r = -.34, p < .01$ ) y las estrategias de integración y compromiso ( $r = -.40, p < .01$ ) ( $r = -.28, p < .05$ ).

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas de las variables del estudio (n = 91).

Variable	M	DT	1	2	3	4	5
1. Conflicto relacional	2.27	.63					
2. Clima de servicio	5.21	.87	-.34 **				
3. Evitación	3.87	.40	-.07	.21*			
4. Integración	4.16	.48	-.40**	.35**	.51**		
5. Dominación	2.75	.54	.11	.11	.03	-.14	
6. Compromiso	3.88	.40	-.28*	.35**	.59**	.77**	.02
7. Servilismo	3.50	.42	-.15	.28*	.45**	.47*	.18

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

### Análisis de regresión jerárquica

Para poner a prueba las hipótesis se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica múltiple (Cohen y Cohen, 1983). Para evitar los problemas derivados de la multicolinealidad se procedió al centrado de las variables predictoras conforme a las instrucciones de Aiken y West (1991), y a la inserción diferencial en el modelo de regresión jerárquico. Así, se introdujo, en el primer paso la variable control (tipo de unidad de trabajo), en el segundo paso el conflicto relacional y los estilos de gestión – evitación, servilismo, dominación, integración y compromiso –, y en tercer lugar, los efectos interactivos entre el conflicto relacional y cada uno los estilos de gestión resultante de la multiplicación de dichas variables. Los resultados de este análisis aparecen en la Tabla 2.

En la Tabla 2 se observa que el conflicto relacional se relaciona negativamente con el clima de servicio ( $\beta = -.25, p < .01$ ), por lo que se confirma la hipótesis 1. Se pone así de manifiesto que las discrepancias en el grupo sobre valores o asuntos o gustos personales inciden negativamente en el desarrollo del clima de las unidades de trabajo sobre los valores y comportamientos orientados hacia la obtención de una ca-

alidad de servicio en el producto que se ofrece. Por otro lado, los resultados indican que el efecto interactivo entre el conflicto relacional y el estilo de gestión evitación no fue estadísticamente significativo ( $\beta = -.01, n.s$ ), rechazándose la hipótesis 2. Parecer ser que este tipo de estrategia es inefectiva para aminorar los efectos negativos del conflicto relacional intragrupal sobre el clima de servicio. Sin embargo, el efecto interactivo entre el conflicto relacional y la integración es positivo y estadísticamente significativo ( $\beta = .38, p < .01$ ), confirmándose la hipótesis 3. El patrón resultante puede observarse en la Figura 1. En ella se observa que cuando las unidades de trabajo hacen uso de la integración a niveles altos, el conflicto relacional no se relaciona negativamente con el clima de servicio. Sin embargo, cuando las unidades utilizan este estilo a niveles bajos el clima de servicio disminuye de forma sustancial a medida que aumentan los niveles del conflicto relacional.

Tabla 2. Análisis de regresión jerárquico prediciendo el clima de servicio.

Pasos	Clima de servicio		
	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	B
<b>1. Variable control</b>			
Tipo de unidad de trabajo (camareros/recepcionistas)	-.006	.005	-.04
<b>2. Variables independientes</b>	.15	.21**	
Conflicto relacional (Cr)			-.25**
Evitación			.01
Integración			.11
Dominación			.15
Servilismo			.05
Compromiso			.11
<b>3. Efectos interactivos</b>	.18	.07*	
Cr X Evitación			-.01
Cr X Integración			.38*
Cr X Dominación			.21*
Cr X Servilismo			.05
Cr X Compromiso			-.27

Nota:

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  Cr = conflicto relacional

Los valores  $\beta$  son los coeficientes no estandarizados obtenidos en el estado final del análisis de la regresión.

Aunque en este estudio no se hipotetizaba el papel modulador de la dominación, la Tabla 2 refleja que el efecto interactivo entre el conflicto relacional y este tipo de estilo de gestión es positivo y estadísticamente significativo ( $\beta = .21, p < .01$ ). En la Figura 2 podemos observar que, aunque a niveles más moderados, el patrón del efecto modulador de la integración se repite para el estilo de dominación en las unidades de trabajo. En definitiva, los resultados indican que son los estilos de integración y dominación y no la evitación las estrategias que son efectivas para evitar o aminorar los efectos negativos del conflicto relacional sobre el clima de servicio a nivel de unidad de trabajo.

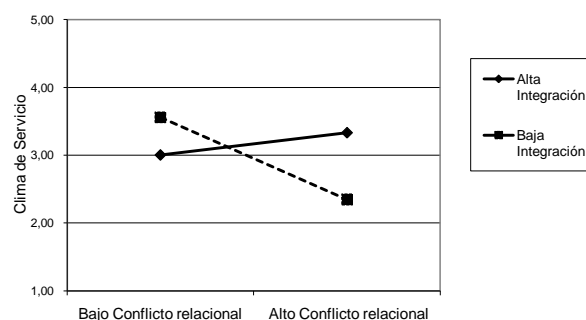


Figura 1. Efecto interactivo del conflicto relacional y el estilo de gestión del conflicto integración sobre el clima de servicio.

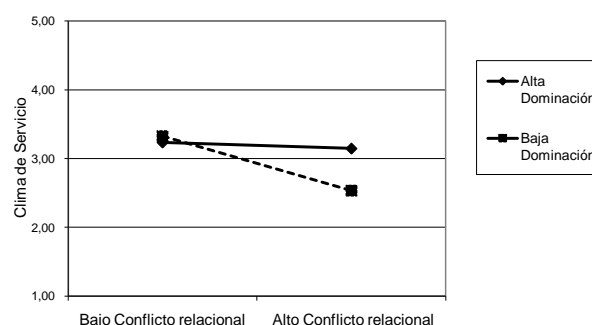


Figura 2. Efecto interactivo del conflicto relacional y el estilo de gestión del conflicto dominación sobre el clima de servicio.

## Discusión y conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido explorar la incidencia del conflicto relacional sobre el clima de servicio. Para ello, hemos considerado el papel modulador de los estilos de gestión del conflicto en dicha relación y hemos utilizado la unidad de trabajo como nivel de análisis. Los hallazgos del estudio permiten afirmar que; a) el conflicto relacional se relaciona de manera negativa con el clima de servicio; b) para gestionar un conflicto relacional y disminuir su incidencia negativa sobre el clima de servicio es conveniente que las unidades de trabajo utilicen comportamientos de integración o dominación. Por el contrario, la utilización de conductas de evitación no resultan adecuadas.

Tal como se esperaba, los resultados muestran que el conflicto relacional es perjudicial para el clima de servicio grupal. Es decir, la percepción de discrepancias en las unidades de trabajo sobre asuntos, valores o gustos personales se relaciona negativamente con el clima de servicio. En línea con estos resultados, se ha encontrado que la existencia de conflictos relacionales dentro del grupo produce un empeoramiento del clima laboral e impide la formación de percepciones compartidas de sus miembros sobre el clima afectivo

grupal (Friedman et al., 2001; Gamero et al., 2008; Jehn, 1997; Medina et al., 2004). La explicación a ello se fundamenta en la complejidad con la que se encuentran los empleados para procesar la información del contexto laboral al percibir este tipo de discrepancias en sus unidades de trabajo. Esta complejidad viene dada porque; (a) los miembros de equipo emplean mayor tiempo y mayor cantidad de energía en resolver los problemas personales que en sus funciones y actividades laborales (Baron, 1997; Jehn y Mannix, 2001); (b) en la unidad de trabajo aumentan las reacciones emocionales negativas como el miedo, la irritabilidad, la suspicacia y el resentimiento acrecentándose los niveles de tensión y ansiedad lo que limita el procesamiento cognitivo de la información (Barki y Hartwick, 2004; Jehn y Mannix, 2001); (c) en la unidad se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua lo que impide procesos de comunicación e intercambio de información dentro del grupo (De Dreu y van Vianen, 2001). De esta manera, cuando en las unidades se percibe un conflicto relacional, la información sobre políticas, prácticas y procedimientos que son recompensadas, apoyadas y esperadas por la organización con respecto a la calidad de servicio, no podrá ser correctamente procesada por los miembros de la unidad, inhibiéndose el desarrollo de un clima de servicio grupal.

Respecto al papel modulador de los estilos de gestión del conflicto, por un lado, los resultados muestran que la evitación es un estilo de gestión ineficaz ante el conflicto relacional de las unidades de trabajo. Es decir, la evitación no modula, ni positiva ni negativamente, la relación entre el conflicto relacional y el clima de servicio. En este sentido, aunque han sido numerosos los estudios que han considerado a la evitación como el estilo de gestión más eficaz ante conflictos interpersonales (v.g., Zapf y Gross, 2001), los resultados de este estudio dan muestras de su no influencia en las unidades de trabajo. Ello se explicaría por la interdependencia existente entre los miembros de equipo para realizar su trabajo, lo que requiere que éstos interaccionen continuamente y resuelvan las discrepancias con efectividad para evitar la formación de un clima laboral negativo. Sin embargo, evitando o dejando que el mero paso del tiempo haga olvidar la disputa personal podría suponer que el malestar o la ansiedad ante dicha situación se generalice en la unidad no impidiendo ni aminorando los efectos negativos del conflicto relacional (De Dreu et al., 2004; Dijkstra et al., 2009).

Por el contrario, los resultados indican que el estilo de gestión del conflicto integración modula la relación negativa entre el conflicto relacional y el clima de servicio. En concreto, cuando las unidades de trabajo utilizan la integración a niveles altos, el conflicto relacional no tiene repercusiones negativas sobre el clima de servicio. Por el contrario, el uso de este estilo de gestión a niveles bajos provoca una disminución substancial del clima de servicio a medida que aumenta la intensidad del conflicto relacional. La eficacia de los comportamientos de integración pueden ser explicados por estudios previos los cuales muestran que negociar en base a intereses, buscar la consecución de determinados plantea-

mientos del adversario y propios, o ser empático ante sus ideas y necesidades, puede llevar a que se mitigue la intensidad del conflicto y a que se mejoren las relaciones entre las partes enfrentadas (Chen et al., 2005). En esta misma línea, la investigación ha demostrado que los resultados más constructivos se producen cuando los individuos adoptan una orientación de colaboración (o solución de problemas), es decir, utilizan mayor número de propuestas y contrapropuestas (Putnam y Wilson, 1989), y muestran un mayor esfuerzo en cubrir las necesidades subyacentes (Sheppard, Blumenfeld-Jones y Roth, 1989). Lo novedoso de este artículo es que se demuestra que este estilo de gestión es efectivo ante conflictos relacionales intragrupal. Parece ser que es más productivo que en la unidad de trabajo se responda a las provocaciones, y ataques personales, intentando comprender las razones y buscando una solución creativa que pueda satisfacer las necesidades e intereses de todos sus miembros que la utilización de comportamiento de evitación. La adopción de este estilo, reduce o previene el efecto negativo del conflicto relacional sobre el clima de servicio grupal pudiéndose beneficiar estas unidades de un clima de trabajo adecuado para conseguir altos niveles de calidad en la prestación del servicio.

Del mismo modo, los resultados muestran que el estilo de dominación modula de manera positiva paliando los efectos negativos del conflicto relacional sobre el clima de servicio. En este sentido, cuando las unidades de trabajo utilizan a niveles elevados el estilo de dominación, el conflicto relacional no afecta de manera negativa al clima de servicio. Estos resultados son acordes al estudio de De Dreu y van Vianen (2001) quienes demostraron que este tipo de comportamientos también pueden ser efectivos para gestionar discrepancias personales no relacionadas con el trabajo, aunque en menor medida que los comportamientos integrativos. Así, el uso estratégico, a nivel grupal, de comportamientos de dominación ante la aparición de conflictos relacionales puede ser beneficioso para las unidades que hagan uso del mismo. Esto podría explicarse porque aunque la lucha por los intereses propios puede causar tensión y malestar, al mismo tiempo puede llevar a una sensación de control que favorezca la interpretación cognitiva de la situación posibilitando la percepción compartida de normas, valores o comportamientos que se fomentan en la unidad. De la misma manera, la adopción del estilo de dominación como estratégico para la unidad de trabajo puede suponer una cultura de equipo donde el conflicto relacional no sea tolerado y por lo tanto sus efectos no sean plausibles en la dinámica de la unidad.

### Implicaciones prácticas

La literatura nos muestra que la propia dinámica del trabajo en unidad provoca que los procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas (Frone, 2000; Janssen, 2004). Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos y superior-



res de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para paliar sus efectos (Thomas, 1992; Ursiny y Bolz, 2007). La investigación ha demostrado que la aparición del conflicto entre compañeros y su gestión ineficaz tiene graves repercusiones tanto para la salud laboral de los trabajadores como para la productividad organizacional (De Dreu et al., 2004). Se precisan por tanto la búsqueda de estrategias que ayuden a los equipos de trabajo a resolver sus conflictos internos, tomar decisiones y hacer más efectivo el funcionamiento de las organizaciones actuales (Tjosvold, 2008). En este sentido, las organizaciones que buscan la adaptación efectiva al cambio incluyen como requisito indispensable en los trabajadores el disponer de habilidades de gestión del conflicto, particularmente en los líderes de equipo (Nussbaum, 2009). En concreto, los resultados de este estudio ponen de manifiesto la necesidad de formar a todos los actores implicados en las unidades de trabajo (líderes y empleados) de organizaciones de servicios en estrategias de integración o de dominación como formas de prevención y disminución de los efectos negativos del conflicto relacional. Cuando las unidades de trabajo, ante un conflicto relacional, adopten como estilo de gestión comportamientos de escucha mutua, empatía y búsqueda de soluciones que tengan en cuenta los intereses de todos sus miembros podrán disponer de un clima grupal en el que se fomenten los valores profesionales hacia un servicio de calidad. De la misma manera, se demuestra que también se beneficiarán aquellas unidades que opten por comportamientos de dominación fomentándose una cultura de conflicto en la que el conflicto relacional no sea tolerado en la dinámica de la unidad. La adopción de este tipo de estrategias ayudará a que los empleados dispongan de un clima de servicio grupal y como consecuencia aumente la productividad de la organización entendida en términos de calidad, lealtad y satisfacción del cliente.

### Limitaciones y futuros estudios

En este estudio todas las medidas empleadas se han obtenido mediante autoinformes administrados a un mismo informante (empleados), lo que impide eliminar el problema de la varianza del método y de la fuente común (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). No obstante, este error puede verse disminuido por la utilización de diferentes escalas de respuesta y el uso de ítems invertidos. Ambas precau-

ciones fueron adoptadas en nuestra investigación. En segundo lugar, los datos fueron recogidos en un único momento temporal. Ello implica que no podemos inferir relaciones causales entre el conflicto relacional y el clima de servicio, ni estar seguros de la dirección de las relaciones encontradas. En este sentido, la investigación ha mostrado, por un lado que, el conflicto es un proceso dinámico (Thomas, 1976; Wall y Callister, 1995), que va cambiando con la evolución de los equipos de trabajo (Jehn y Bendersky, 2003), y que por lo tanto, sus consecuencias pueden ser diferentes, a corto que a largo plazo (v.g., De Dreu et al., 2004; Tjosvold, 2008). De la misma manera, se plantea si el conflicto es causa o consecuencias del clima laboral (De Dreu et al., 2004). Por lo tanto, se plantea la necesidad de explorar el rol que conflicto y el clima de servicio juegan en la dinámica de su relación (Zapf, Dormann y Frese, 1996). Para ello, se requieren estudios longitudinales que den cuenta de la dinámica de la relación existente entre ambos fenómenos a lo largo del tiempo.

Por último, en este estudio nos hemos centrado en el conflicto sobre asuntos personales no relacionados con el trabajo. Sin embargo, la literatura muestra que este fenómeno es un concepto tridimensional (relaciona, funcional o de tareas y de procesos) (Jehn, 1995; 1997) pudiendo afectar al clima de servicio en diferentes formas. El conflicto de tareas surge cuando los miembros del equipo discrepan sobre el contenido de la tarea mientras que el conflicto de proceso se origina cuando las discrepancias están motivadas por distintas opiniones que los miembros del equipo tienen sobre cómo realizar la tarea encomendada (v.g., el reparto de responsabilidades sobre quién va a realizar cada parte de la tarea) (Jehn, 1997), siendo muy frecuente su aparición en los equipos multidisciplinares actuales. Ante esta realidad, se precisan estudios que delimiten las consecuencias de estas tres dimensiones del conflicto para el clima de servicio y analicen qué estilos de gestión son más adecuados para hacer frente a cada uno de ellos (Jehn y Berdersky, 2003, Passos y Caetano, 2005).

**Agradecimientos:** Esta investigación ha sido financiada por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía con el Proyecto de Excelencia (2005/SEJ-477) y, por el Ministerio de Ciencia e Innovación con los Proyectos de Investigación Fundamental no Orientada I+D (PSI2008-00502/PSIC) y (PSI2008-00503/PSIC).

### Referencias

- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., y Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16, 157-182.
- Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 25-36.
- Benitez (2010). *Elementos facilitadores e inhibidores de la calidad de servicio: estudio del conflicto, el bienestar laboral y el apoyo social de las unidades de trabajo*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Sevilla, España.
- Benitez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martínez, I. y Munduate, L. (2008). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47, 29-42.
- Benitez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011a). Managing Relationship Conflict and Emotional Exhaustion at Work in Service Organizations. In A. Caetano, S. Siva & M. J. Chambel (Eds), monograph of the series "New Challenges for Healthy Workplace in Human Service" (pp. 61-86),

- Rainer Hampp Verlag, Alemania.
- Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011b). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles de Psicólogo*, 32(1), 69–81.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. y Zeithaml V. A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academic Management Executive*, 8(2):32–52.
- Blake, R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bliese, P. D., y Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload, and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14, 65–73.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (1988). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behaviour. En Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, (pp. 43-72). JAI Press, Greenwich, CT.
- Boz, M., Martínez, I., y Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 113-122.
- Burke, N. J., Finkelstein, L. M., y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49–68.
- Carmeli, A. (2008). Top team behavioural integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33, 712-735.
- Carnevale, P. J. D., y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531–582.
- Chen, G. Q., Liu, C. H., y Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277–300.
- Cohen, J., y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/ correlation analysis of the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cox, K. B. (1998). *Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond.
- DeChurch, L. A., y Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 4-22.
- De Dreu, C. K. W., Hanrick, S. y van Vianen, A. E. M. (1994). Conflict and performance in groups and organizations. En C. L. Cooper & I. T. Roberstson (Eds.), *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.
- De Dreu, C.K.W., y Gelfand, M. J. (2008, Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 1 – 484). New York: Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D. y Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- De Dreu, C. K. W., y van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., y Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- Dietz, J., Pugh, S. D., y Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A., & van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 405 – 423.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., y Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model young worker. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de Sol y playa*. Valencia: Editorial Síntesis.
- González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-85.
- Grau, R. Llorens, S. Burriel, R. Salanova, M. y Agut, S. (2004). Competencia percibida como mediadora entre obstáculos/facilitadores organizacionales y bienestar psicológico entre empleados de contacto directo con clientes. En M. Salanova, R. Grau, I. M. Martínez, E. Cifre, S. Llorens y M. García-Renedo (Eds.) (2004). *Nuevos Horizontes en la investigación sobre Autoeficacia* (pp. 187-197). Castellón: Colección Psique (nº 8)
- Gross, M. y Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200–227.
- Hodson, G. (2009). The puzzling person-situation schism in prejudice research. *Journal of Research in Personality*, 43, 247-248.
- Hui, C. H., Chiu, C. K. W., Yu, L. H. P., Cheng, K., y Tse, H. M. H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(1), 151-172.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18, 1-10.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 50, 256-283.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizations groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-55.
- Jehn, K. A. y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Klein, K. J., Dansereau, F., y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Kozlowski, S. W. J., y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2005). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 25-36.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J.M. y Potocnik, K. (2011). Linking service climate and disconfirmation of expectations to customer satisfaction: a cross-level study. Trabajo aceptado para su publicación en la revista *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1189-1213.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C., y Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 151-163.
- Mohammed, S., Klimoski, R., y Rentsch, J. R. (2000). The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. *Organizational Research Method*, 3, 123-165.
- Moliner, C. (2004). *Justicia organizacional, bienestar del empleado y calidad de servicio en organizaciones turísticas: una aproximación psicosocial*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. y Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-126.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.

- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. y Peiró, J. M. (1992). Styles of handling interpersonal conflict. *The European work and organizational psychologist*, 2, 213-214
- Nauta, A., De Dreu, C. K. W., y van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organisational goal concerns and interdepartmental problem solving behavior. *Journal of Organisational Behavior*, 23, 199-213.
- Nussbaum, B. (2009). *Integrating conflict situations, personal characteristics, and behavior in the workplace*. Tesis doctoral no publicada. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Parasuraman, A. (2007). JSR welcomes modeling papers and manuscripts from multiple disciplines. *Journal of Service Research*, 9, 291-2.
- Pascual, M., Pascual, J., Frias, M. D. y Rosel, J. (2006). Calidad de servicios en supermercados: una propuesta de medición. *Psicothema*, 18, 661-667.
- Passos M. A. y Caetano A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231-244.
- Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Putnam, L. L., y Wilson, C. (1982). Communication strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook*, (pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pruitt, D.G. y Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Pilkington, A. y Chai, K. H. (2008). Research themes, concepts and relationships a study of international journal of service industry management (1990-2005). *International Journal of Service Industry Management*, 19, 83-110.
- Rahim, M.A. (1983a). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal* 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1983b). *Rahim Organizational Conflict Inventory -II: Forms a, b, and c*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M. A., y Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Ribeiro, D. (2003). The Spanish restaurant sector: evaluating the perceptions of quality. *The Service Industries Journal*, 23, 183-94.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. y Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Scharitzer, D. y Korunka, C. (2000). New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from de employees' and customers' perspectives. *Total Quality Management*, 11, 941-953
- Schneider, B. (2000). Brand image from the inside out. *Journal of Brand Management*, 7, 233-240.
- Schneider, B., Ehrhart, M.W., Mayer, D.E., Saltz, J. y Niles-Jolly, K.A. (2005). Understanding organizational – customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032
- Sheppard, B., Blumenfeld-Jones, K. y Roth, J. (1989). Informal third partyship: studies of everyday conflict intervention. En Kressel, K., Pruitt, D. (Eds.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third Party Intervention*, (pp.166-89). Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B., Parkington, J. y Buxton, V. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. y Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, B, White, S. S. y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Spector, P. E. y Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Thomas J. L., Bliese, P. D. y Jex, S. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Ursiny, T, y Bolz, D (2007). *The top performer's guide to conflict*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- van Woerkom, M., y van Engen, M.L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404.
- Wall, J. A., y Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21 (3), 515-558.
- Zapf, D., Dormann, C., y Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zapf, D., y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

(Artículo recibido: 5-11-2010; revisión: 23-2-2011; aceptado: 26-2-2011)