



Ana Isabel Rodríguez-Escudero'
Universidad de Valladolid
✉
ana@eco.uva.es

Efecto dual del conflicto en el resultado de los nuevos productos*

Dual Effect of the Conflict in the Result of the New Products

132



Pilar Carbonell-Alemán
York University, Canadá
✉
pilarc@yorku.ca

I. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO

Según la OCDE, en 2008 el esfuerzo total de España en I+D se situó en un 1,35% del PIB, cifra muy por debajo de la media de la OCDE (2,25%) y de la UE-27 países (1,85%) y muy alejada de los valores de las economías europeas más fuertes (Alemania 2,48%, Francia 2,23% y Reino Unido 1,78%). De estos datos se puede colegir que España está claramente rezagada en materia de innovación. A la vista de ello, podemos entender sus dificultades para competir con los países de su área geográfica más próxima en un momento en el que para una economía como la nuestra no hay prácticamente otra alternativa competitiva que la de la innovación permanente (Munuera *et al.*, 2008). Sabemos que los nuevos países industrializados (o en vías de industrialización) están ganando la partida a Occidente en el ámbito de los costes. Es decir, copian los nuevos productos que se lanzan en los países desarrollados y los venden a menores precios porque tienen unos costes más reducidos.

A pesar de que el desarrollo de nuevos productos se ha convertido en un arma competitiva ineludible (es decir, una necesidad antes que una elección estratégica) no hay un cuerpo de conocimientos completamente definido que conduzca a las empresas a realizar las inversiones en nuevos productos con mayores garantías de éxito. Son muchos los productos que fracasan, y la inversión necesaria



José Luis Munuera-Alemán
Universidad de Murcia
✉
munuera@um.es

CÓDIGOS JEL:
M310; M110; O390

Fecha de recepción y acuse de recibo: 28 de diciembre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 15 de enero de 2010. Fecha primera evaluación: 5 de marzo de 2010. Fecha de aceptación: 24 de septiembre de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las tareas propias de la innovación implican altos niveles de complejidad e interdependencia entre áreas funcionales y se desarrollan en un contexto de incertidumbre. Tales características se relacionan habitualmente con el nivel de conflicto experimentado por los miembros encargados del desarrollo de un nuevo producto (DNP). Para estudiar la influencia del conflicto en los resultados del nuevo producto, en este trabajo nos planteamos como objetivos: 1) establecer la forma de la relación entre el conflicto y los resultados y 2) determinar si esta relación se ve afectada por el grado de novedad del producto. El trabajo empírico realizado sobre una muestra de 197 proyectos de desarrollo de un nuevo producto revela el efecto dual del conflicto en los resultados: por un lado, influye negativamente sobre la eficiencia temporal y presupuestaria, pero, por otro, se observa una relación curvilínea con la calidad del producto. La novedad del producto no afecta a las relaciones encontradas.

EXECUTIVE SUMMARY

The subject of role stressors and its impact on performance has received limited empirical attention in the new product development field. Our study draws from previous literature on stress and new product development to examine the impact of one team stressor, role conflict, on job satisfaction and two dimensions of new product performance: adherence to budget and schedule and product quality. Additionally, we determine the impact of the product novelty on the relationships proposed. The results indicate that role conflict has a negative effect on job satisfaction. Regarding its effect on new product performance, findings suggest a negative association with adherence to budget-schedule, and an inverted U relationship with product quality. There is not effect of the product novelty on the relationships between conflict and new product performance.

para acometer estos proyectos es muy elevada, lo que lleva a desconfiar de la rentabilidad de estas actividades. Según el último estudio de la *Product Development Management Association*–PDMA (Adams-Bigelow, 2005), el porcentaje de nuevos productos que logran éxito en el mercado es de 56,8%, lo que apenas supone mejora sobre el 55,9% obtenido en el estudio de Hustad (1996). Aunque la tendencia de la magnitud es la deseada, tal cifra experimenta un incremento más lento del esperado. La conclusión que extraemos de todo ello es que no debe decaer el interés en el estudio de los factores determinantes del éxito de los nuevos productos.

Los abundantes estudios sobre factores determinantes del éxito (Montoya-Weiss y Calantone, 1994; Henard y Szymansky, 2001; Valle, 2002) y sobre mejores prácticas en el desarrollo de nuevos productos (Kahn *et al.*, 2006) son unánimes a la hora de reconocer el “apoyo de la dirección” como una de las dimensiones clave del éxito. En particular, la rápida actuación de la dirección ante los conflictos o problemas que van surgiendo en el equipo de desarrollo destaca como un aspecto central para la obtención de buenos resultados. El conflicto dentro de un equipo parece una consecuencia inevitable de la división del trabajo entre sus integrantes para aprovechar su especialización (Minguela *et al.*, 2000). Además, la creciente atención a los procesos de ingeniería concurrente ha incrementado la necesidad de trabajar en equipo, de colaborar e interactuar con más frecuencia que en los procesos tradicionales, lo que también es una fuente de conflictos (Vázquez y Valle, 2008). En este trabajo estudiamos el efecto que la existencia de conflictos tiene en los resultados de los nuevos productos. Conocido este efecto, trataremos de determinar como la dirección de la empresa debe hacer frente a su resolución para optimizar los resultados.

Son muchos los productos que fracasan, y la inversión necesaria para acometer estos proyectos es muy elevada, lo que lleva a desconfiar de la rentabilidad de estas actividades

2. EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

El estrés laboral es un fenómeno de creciente importancia en la sociedad actual. La investigación sobre los factores generadores de estrés goza de una larga tradición en los estudios sobre comportamiento organizativo, recursos humanos y marketing. No obstante, con unas pocas excepciones (por ejemplo, Kim y Wilemon, 2001; Barczak y Wilemon, 2003; Akgün *et al.*, 2007), este tema ha recibido

una atención empírica limitada en el campo del desarrollo de nuevos productos (DNP). A pesar de ello, en los equipos de desarrollo, las fuentes de estrés son numerosas (Kim y Wilemon, 2001). Akgün *et al.* (2007) hacen notar, por ejemplo, que los participantes en el DNP con frecuencia soportan presión e incertidumbre, sienten confusión y han de responder a expectativas conflictivas procedentes de diferentes áreas funcionales.

De los factores con potencial para generar estrés en el equipo de DNP, en este estudio nos centramos en el conflicto. Entendemos por conflicto la confusión y problemática generada por la incongruencia o incompatibilidad en las expectativas o requerimientos comunicados al equipo de DNP (Rizzo *et al.*, 1970; Singh, 1998), confusión que se traduce, por ejemplo, en discusiones sobre qué hacer o en la realización de tareas innecesarias o inconsistentes. La elección del conflicto como variable central de estudio, frente a otras fuentes tradicionales de estrés, como la ambigüedad sobre el trabajo a desarrollar o la ansiedad generada por la presión para alcanzar el éxito, se debe a su ineludible presencia en los procesos de desarrollo (derivada de la complejidad e interdependencia entre las tareas) (Kim y Wilemon, 2001) y a las dudas que aún despierta su efecto sobre los resultados. Así, si bien parece asumido que el conflicto tiene un impacto negativo sobre la satisfacción de los miembros del equipo de desarrollo, no está tan claro su efecto sobre el resultado —medido tanto en términos de eficiencia temporal y presupuestaria como de calidad del nuevo producto—, ni tampoco el papel que el grado de novedad del producto juega en este efecto.

2.1. Evidencias sobre la relación negativa entre conflicto y satisfacción

Definimos la satisfacción del trabajador como la respuesta afectiva al trabajo (Dubinsky *et al.*, 1990). Según las investigaciones realizadas hasta la fecha, de cualquier fuente de estrés se prevé un impacto negativo en el nivel de conformidad del trabajador con su tarea (Singh *et al.*, 1994). Por lo tanto, de forma más específica, del conflicto se espera también un efecto negativo sobre la satisfacción (Brown y Peterson, 1993; Babakus *et al.*, 1999; Grant *et al.*, 2001). Cuando los miembros de un equipo experimentan conflicto, es probable que se sientan desilusionados (Walker *et al.*, 1979) y, por tanto, insatisfechos. El conflicto reduce la satisfacción porque incrementa la frecuencia de la aparición de problemas, disminuye el bienestar y

PALABRAS CLAVE

Innovación, desarrollo de nuevos productos, conflicto en el equipo, satisfacción del equipo, cumplimiento de plazos y presupuesto, calidad del producto, novedad del producto

KEY WORDS

Innovation, new product development, team conflict, team satisfaction, adherence to budget and schedule, product quality, product novelty

crea tensión entre los implicados. Los individuos que sienten conflicto emplean mayor cantidad de tiempo y energía en establecer cuál es el comportamiento apropiado, lo que genera “agobios” cognitivos y psicológicos (Grayson 2007). Un estudio meta-analítico (Brown y Peterson, 1993) y varios trabajos empíricos (Babakus *et al.*, 1999; Boles y Babin, 1996; Grant *et al.*, 2001) presentan evidencias del efecto negativo del conflicto sobre la satisfacción.

2.2. Evidencias contradictorias sobre la relación entre conflicto y resultados del producto

Menos rotundas son las afirmaciones que se pueden hacer respecto a la relación entre conflicto y resultados del proyecto de DNP. Teorías alternativas –una perspectiva lineal y otra curvilínea– rivalizan en la explicación de este efecto.

Por una parte, Rizzo *et al.* (1970) señalan que cuando los comportamientos esperados de un individuo son inconsistentes, el resultado de su trabajo será menos brillante que si las exigencias a las que tiene que responder fueran coherentes. Igualmente, Grayson (2007) indica que la contradicción en los requerimientos genera dudas al trabajador sobre el rol que debe jugar en el equipo, lo que puede ocasionar incoherencias en la persecución de objetivos y retrasos en la adopción de las decisiones. En situaciones conflictivas el esfuerzo se orientará a afrontar tales situaciones (Jex, 1989), con el consiguiente detrimento de los recursos cognitivos dedicados a cumplir con las responsabilidades del trabajo. De las afirmaciones anteriores cabe colegir que el conflicto tendrá un efecto negativo sobre los resultados del nuevo producto. Sin embargo, aunque muchos trabajos se suman a la corriente anterior y estudian el análisis de esta relación indicando la existencia de un potencial efecto negativo, hasta ahora los resultados obtenidos no soportan inequívocamente este enfoque (Singh *et al.*, 1994; Xie *et al.*, 1998; Amason, 1996; Babakus *et al.*, 1999).

Una perspectiva alternativa es la que se apoya en la ley de Yerkes y Dodson (1908). Según proponen estos autores, niveles intermedios de estímulo son los óptimos cuando la tarea a la que se enfrenta el trabajador es un reto. De forma similar, la teoría de la activación de Scott (1966) mantiene que valores moderados de estímulo son los más eficientes, ya que niveles bajos o altos restringen el resultado porque generan situaciones bien de infra-estimulación o pasividad, bien de sobre-estimulación y desorganización en la respuesta, respectivamente. El conflicto puede ser el estímulo que necesita el trabajador para

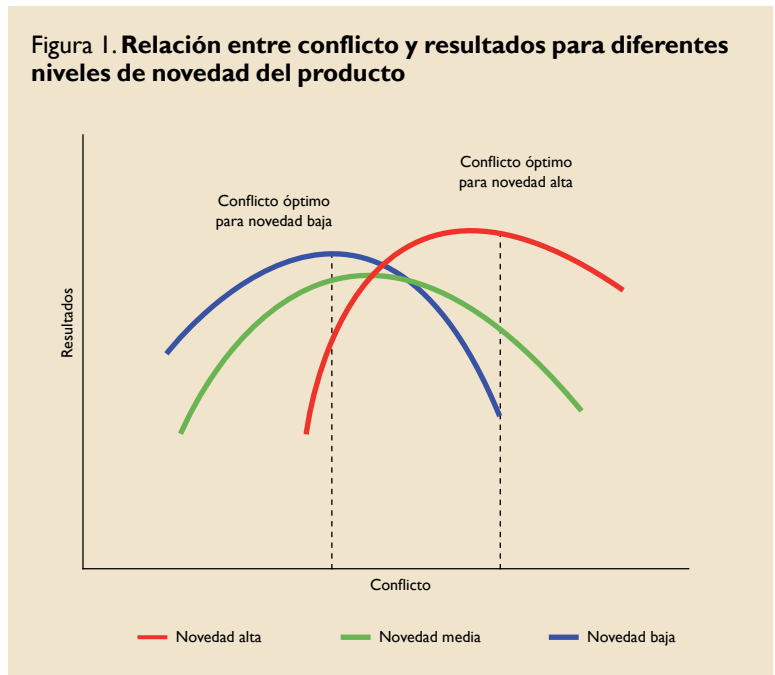
aportar todas sus energías al trabajo, desarrollar las estrategias más eficientes y canalizar los esfuerzos hacia la obtención de un producto de calidad (Nygaard y Dahlstrom, 2002). La superación de los problemas derivados del conflicto puede ser el reto que estimula el trabajo y eleva el nivel de resultados (Gilboa *et al.*, 2008). No obstante, como se desprende de las propuestas de Yerkes y Dodson (1908) y Scott (1966), la influencia positiva del conflicto opera dentro de un espectro limitado. De la misma forma que un nivel muy bajo conducirá a una motivación muy limitada y a una escasa activación de los recursos disponibles para impulsar el trabajo, un nivel excesivo se traducirá en una merma del resultado, ya que dirige la atención del trabajador lejos de sus tareas y, por tanto, reduce la habilidad del grupo para procesar información y hace que los miembros del equipo de desarrollo sean menos receptivos a las ideas de sus pares (Jehn, 1995). En consecuencia, apoyándonos en los argumentos previos, consideramos que la relación entre conflicto y resultados del proyecto puede adoptar la forma de una U-invertida: el nivel óptimo de resultados se obtendrá para niveles medios de conflicto.

2.3. El papel de la novedad del producto en la relación conflicto-resultados

La relación de U-invertida entre el conflicto y los resultados puede adoptar formas diferentes en función del grado de novedad del producto (Gladstein, 1984). De acuerdo con las teorías sobre procesamiento de la información (Tushman y Nadler, 1978), la cantidad de desacuerdo o conflicto admisible en un grupo depende del número de puntos de vista diferentes necesarios para ejecutar esa tarea eficientemente. Este número de puntos de vista se acrecienta a medida que aumenta la novedad del producto, ya que los productos radicalmente nuevos requieren la resolución de problemas que se presentan por primera vez y para los que no hay soluciones estándar. La presencia de divergencias, o conflicto en las posturas, puede contribuir a evaluar más efectivamente las múltiples alternativas que se presentan (Jehn y Bendersky, 2003) y, con ello, a encontrar la solución más válida. Sin embargo, para el desarrollo de productos que suponen modificaciones menores respecto a sus predecesores, las tareas son rutinarias, repetitivas, por lo que es probable que el conflicto interfiera en la eficiencia del proceso (Guzzo, 1986). Todo esto nos lleva a plantear formas de U-invertida diferentes entre conflicto y resultados en función del grado de novedad del producto. En parti-



cular, consideramos que el nivel de conflicto que optimiza el resultado es más bajo para proyectos poco novedosos que para proyectos con un alto grado de novedad (Jehn, 1995). Véase en la **Figura 1** un gráfico con las relaciones esperadas y con los valores que permiten maximizar el resultado en los distintos contextos.



2.4. Objetivos del trabajo

Para abundar en el conocimiento de la relación conflicto-resultados en este trabajo nos planteamos dos objetivos: 1) determinar la forma de esta relación y 2) establecer el papel que la novedad del producto juega en ella. De forma instrumental, incluimos en el trabajo la evaluación del impacto del conflicto sobre la satisfacción del equipo de DNP. La razón de ello es que el efecto total del conflicto sobre los resultados del proyecto depende del efecto indirecto a través de la satisfacción. El fundamento de la relación satisfacción-resultados se encuentra en la llamada “hipótesis de trabajador productivo-feliz” (Kluger y Tikochinsky, 2001; Fisher, 2003). El trabajador feliz o satisfecho con su trabajo es también el que obtiene unos mejores resultados, porque es más probable que se comprometa en acciones que favorecen el logro de los objetivos. Una baja satisfacción en el trabajo, sin embargo, conduce a un incremento de la desilusión y del ab-

La unidad de análisis utilizada fue el proyecto de desarrollo de un nuevo producto. A los participantes se les pidió que seleccionaran un producto desarrollado y lanzado dentro de los últimos tres años, e introducido en el mercado por lo menos doce meses antes, para asegurarnos de que disponían de suficiente información sobre los resultados obtenidos. Se recibieron un total de 197 cuestionarios correctamente completados (durante el período febrero-junio de 2008), lo que supone una tasa de respuesta efectiva del 14%². A pesar de que la tasa de respuestas no ha sido tan alta como deseábamos, es análoga a la obtenida en otros estudios sobre desarrollo de nuevos productos. En términos comparativos, la recogida de información vía *web* no genera ni mejores ni peores tasas de respuesta que las encuestas postales. Los indicadores utilizados para la medición de las variables objeto de estudio se presentan en la **Tabla 1**.

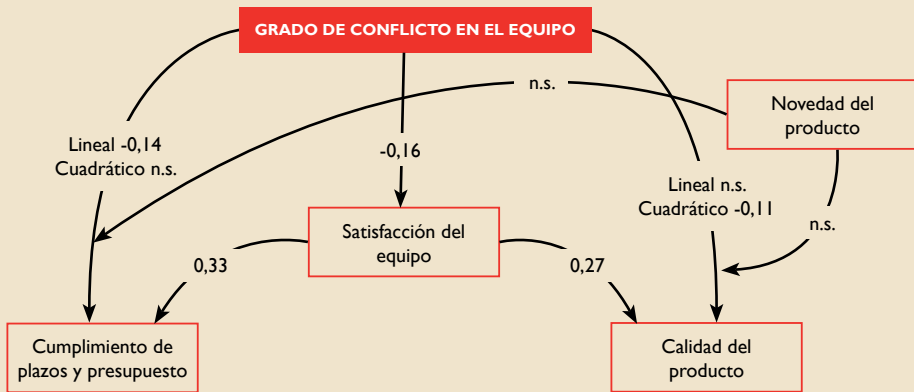
Tabla 1. Indicadores de medición de las variables

NOMBRE	INDICADORES
Grado de conflicto	Durante el desarrollo, en el equipo surgieron conflictos porque sus miembros... Tuvieron que saltarse ciertas reglas para realizar sus tareas. Trabajaron en tareas innecesarias. Trabajaron bajo órdenes o directrices conflictivas. Tuvieron que realizar tareas que estaban más allá de su formación o capacidades. Se les asignaron trabajos sin los recursos adecuados para ejecutarlos. Tuvieron que hacer cosas que tenían que haberse hecho de diferente forma.
Satisfacción del equipo	Los miembros del equipo estuvieron satisfechos con el reconocimiento obtenido. Los miembros del equipo estuvieron satisfechos con sus responsabilidades. Los miembros del equipo estuvieron satisfechos con la supervisión de la dirección. Los miembros del equipo estuvieron satisfechos con las oportunidades ofrecidas.
Cumplimiento de plazos / presupuesto	El equipo hizo un uso eficiente del tiempo. El equipo hizo un buen trabajo de cumplimiento de los tiempos. El nuevo producto fue lanzado a tiempo. El equipo operó de una forma eficiente en costes. El equipo hizo un buen trabajo de ajuste al presupuesto. El proyecto se ajustó al presupuesto.
Calidad del producto	El producto es más fiable que los productos competidores disponibles. El comportamiento del producto se ajusta a las expectativas. La calidad del producto excede las expectativas. El producto ofrece nuevos beneficios al consumidor. El producto tiene un excelente servicio post-venta. El producto es superior a los productos competidores disponibles. Nuestros clientes están muy satisfechos con este producto. Este producto ofrece una importante ventaja competitiva.
Novedad del producto	Incluye mejoras de tecnología sobre las existentes. Está basado en un cambio revolucionario en la tecnología. Supone un avance radical sobre los productos existentes. Es muy novedoso en relación a la media de la industria.

Nota: Escalas Likert de 7 puntos (1 = en completo desacuerdo a 7 = completamente de acuerdo).

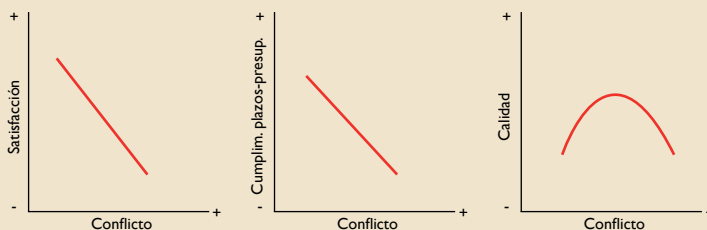
De los resultados³ obtenidos (**Figura 3**) se desprende que el conflicto está relacionado negativamente con la satisfacción y el cumplimiento de plazos y presupuestos, pero tiene una relación en forma de U-invertida con la calidad del producto (**Figura 4**). Por lo que parece, la incongruencia o incompatibilidad en las expectativas o requerimientos comunicados al equipo de desarrollo va en detrimento de su satisfacción y de la eficiencia temporal y presupuestaria del proyecto, pero sólo daña a la calidad del producto cuando se alcanzan niveles elevados. Este resultado se mantiene estable para proyectos con diferentes grados de novedad, es decir, la influencia del conflicto no es más beneficiosa para productos altamente novedosos, como parece desprenderse de la literatura.

Figura 3. Resultados obtenidos



n.s.: No significativo

Figura 4. Tipo de relaciones encontradas



La relación en forma de U encontrada está en sintonía con los estudios de Van de Vliert y De Dreu (1994) y Nemeth (1995) que indican que niveles moderados de conflicto resultan en nuevas y diferentes ideas (surgidas del *feedback* entre los participantes en el desarrollo) y estimulan la creatividad. Como sugiere Jehn (1995), el desacuerdo puede conducir a una evaluación más profunda de los criterios que conducen a la adopción de decisiones y, en consecuencia, suponer un reforzamiento de la calidad de las decisiones tomadas. Sin embargo, para tareas meramente formales (por ejemplo, verificación del cumplimiento de los plazos o del ajuste de los gastos a lo previsto), no cabe esperar los mismos beneficios derivados de la discusión o divergencia entre perspectivas. Tal divergencia parece saldarse con un retraso en la conclusión del proyecto y con el correspondiente consumo de recursos.

4. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Nuestro trabajo estudia uno de los factores generadores de estrés laboral: el conflicto. Apoyándonos en enfoques teóricos previos, examinamos, por un lado, en qué medida el conflicto comporta incumplimiento de los plazos y del presupuesto asignado al proyecto y dificultades para el logro de un producto de calidad y, por otro, en qué medida estos resultados se ven condicionados por el grado de novedad. La conclusión principal que extraemos del análisis realizado atañe al efecto dual y contradictorio del conflicto sobre el éxito del proyecto de DNP. Por un lado, la eficiencia temporal y presupuestaria se ve clara y negativamente afectada por el conflicto. Pero, por otro, un cierto nivel de conflicto genera unos mejores resultados en términos de calidad. Ninguna de estas relaciones se ve afectada por el nivel de novedad del producto.

Como señalábamos en la introducción, estudios precedentes realizados sobre las variables generadoras de estrés —ambigüedad, ansiedad, conflicto— indican la posibilidad de que el estrés no tenga efectos únicamente negativos sobre el trabajo sino también positivos. De hecho, se han acuñado términos distintos para recoger esta doble realidad. Por un lado, se habla de estrés negativo o *distress* y, por otro, de estrés positivo o *eustress*. El *distress* equivale a lo que de forma habitual entendemos por estrés, una sensación de fatiga (física o mental) que tiene implicaciones negativas para la satisfacción y el comportamiento del individuo. El *eustress*, término acuñado por el endocrinólogo H. Selye en 1974, literalmente



significa “estrés bueno” (el prefijo “eu” significa “bueno” en griego), y se refiere a una sensación de reto que refuerza el aprendizaje e impulsa a la superación. La referida bidimensionalidad del estrés se refleja claramente en la influencia del conflicto. Por un lado, es capaz de generar estrés negativo o *distress*, por cuanto incide negativamente en la satisfacción del trabajador y dificulta el logro de la eficiencia temporal y presupuestaria, a la vez que, por otro, y siempre para valores medios, es capaz de traducirse en un estrés positivo o *eustress* que conduce al alumbramiento de un producto de una calidad superior.

A la luz de las conclusiones hemos de preguntarnos, ¿qué nivel de conflicto es el adecuado para optimizar los resultados del nuevo producto? Para responder a esta pregunta hay que tener en cuenta el diferente efecto que esta variable tiene sobre el cumplimiento de plazos y presupuestos y sobre la calidad del producto. El nivel de conflicto apropiado dependerá, por tanto, del objetivo que persiga la empresa. Si el objetivo principal es la rapidez en el desarrollo y la reducción de costes, la dirección debe intentar que el nivel de conflicto sea mínimo. Teniendo en cuenta que la presencia de conflicto incide negativamente en la eficiencia temporal y presupuestaria, reducirlo ahuyentará sus efectos adversos.

Sin embargo, puesto que un nivel de conflicto muy bajo conduce a perder el efecto positivo que la discusión, divergencia de opiniones y puntos de vista y búsqueda de soluciones alternativas tiene sobre el aprendizaje y, en última instancia, sobre la calidad del producto, cuando el objetivo de la empresa sea la calidad, la existencia de un nivel moderado de conflicto conducirá a la obtención de los mejores resultados. Para beneficiarse del conflicto cuando éste alcanza valores moderados, la dirección de la empresa debe manejarlo de tal forma que minimice los aspectos negativos y maximice los positivos. Sin la intervención de la dirección sobre el conflicto, es difícil pensar que éste se traduzca en aprendizaje. Es decir, el principal papel de la dirección estará en dirigirlo de la manera apropiada (Song *et al.*, 2000; Rahim, 2002). La dirección del conflicto no implica necesariamente evitarlo o terminar con él; antes bien, implica diseñar estrategias integradoras de resolución de problemas que minimicen sus efectos disfuncionales y refuercen el efecto sobre el aprendizaje. Según Song *et al.* (2000), evitar el conflicto afecta negativamente al nivel de implicación e interacción entre las partes y a la calidad de la información transmitida, lo que a las postre perju-

dica el aprendizaje. Esto sucede porque cuando se evitan los conflictos, disminuye la preocupación de cada parte por los intereses de las restantes, no se producen tantas interacciones ni actividades conjuntas y no hay ocasión de establecer una relación abierta y satisfactoria. Sin embargo, dirigir el conflicto a través de comportamientos colaborativos ayuda a entender mejor las necesidades de la otra parte y a comunicar con mayor éxito las propias (Fernández y Bande, 2006). Este aumento en la interacción e información facilita la implicación en las tareas. Por lo tanto, la recomendación que hacemos a los directivos encargados del desarrollo de nuevos productos y preocupados por su calidad va en la línea de “identificar y manejar adecuadamente el conflicto”, es decir, diagnosticarlo y dirigirlo, antes que tratar de evitarlo. Niveles moderados de conflicto sólo se transformarán en un producto de mayor calidad si contribuyen al aprendizaje, es decir, si son dirigidos para facilitar el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA:

- Adams-Bigelow, M. (2005): First results from the 2003 comparative performance assessment study (CAPS), en *The PDMA handbook of new product development*, de K. Kahn, G. Castellion y A. Griffin, Wiley, New Jersey.
- Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S. y Keskin, H. (2007): Team stressors, management support, and project and process outcomes in new product development projects. *Technovation*, 27: 628-639.
- Amason, A.C. (1996): Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategy decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1): 123-148.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. y Moncrief, W. (1999): The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27: 58-70.
- Barczak, G. y Wilemon, D. (2003): Team member experience in new product development: views from the trenches. *R&D Management*, 33: 463-479.
- Boles, J.S. y Babin, B.J. (1996): On the front lines: stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37: 41-50.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1993): Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1): 63-77.

- Dubinsky, A.J., Dougherty, Th.W. y Wunder, R.S. (1990): Influence of role stress on turnover of sales personnel and sales managers. *International Journal of Research in Marketing*, 7: 121-133.
- Fernández, P. y Bande, B. (2006): Conflicto interfuncional, integración interfuncional y rendimiento de los nuevos productos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15, 2, 193-212.
- Fisher, C.D. (2003): Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible source of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 753-777.
- Gilboa, S.; Shirom, A.; Fried, Y. y Cooper, C. (2008): A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61 (2): 227-272.
- Gladstein, D.L. (1984): A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Grant, K., Cravens, D.W., Low, G.S. y Moncrief, W.C. (2001): The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (2): 165-178.
- Grayson, K. (2007): Friendship versus business in marketing relationship. *Journal of Marketing*, 71 (4): 121-139.
- Guzzo, R.A. (1986): Group decision making and group effectiveness in organizations. En P.S. Goodman (ed.) *Designing Effective Work Groups*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Henard, D.H. y Szymanski D.M. (2001): Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362-375.
- Hustad, T.P. (1996): Reviewing current practices in innovation management and summary of selected best practices, en *The PDMA Handbook of new product development*, M. Rosenau, John Wiley & Sons, New York, 489-511.
- Jehn, K.A. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 256-282.
- 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.
- Jex, S.M. (1988): Stress and job performance: Theory, research and implications for management practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahn, K.B., Barczak, G. y Moss, R. (2006): Establishing an NPD best practices framework. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 2, 106-116.
- Kim, J. y Wilemon, D. (2001): Managing stress in product development projects. In Khalil, Lefebvre and Mason, *Management of Technology: The Key to Prosperity in the Third Millennium*, Pergamon, 381-395.
- Kluger, A.N. y Tikochinsky, J. (2001): The error of accepting the "theoretical" null hypotheses: the rise, fall and resurrection of commonsense hypotheses in psychology. *Psychological Bulletin*, 127: 408-423.
- Minguela, B., Rodríguez, A. y Arias, D. (2000): Desarrollo de nuevos productos: consideraciones sobre la integración funcional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 165-184.
- Montoya-Weiss, M. y Calantone, R. (1994): Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, 397-417.
- Munuera, J.L., Moreno, M., Molina, F.J. y Gatterman, M. (2008): Apuntes sobre la innovación y el desarrollo de los nuevos productos en España y Murcia. *Gestión, Revista de Economía*, 44, 11-19.
- Nemeth, C.J. (1995): Dissent as driving cognition, attitudes and judgments. *Social Cognition*, 13: 273-291
- Nygaard, A. y Dahlstrom, R. (2002): Role stress and effectiveness in horizontal alliances. *Journal of Marketing*, 66 (2): 61-82.
- Rahim, M.A. (2002): Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 3, 206-235.
- Rizzo, J.R., House, R.J. y Lirtzman, S. (1970): Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(June): 150-163.
- Selye, H. (1974): *Stress without distress*. Filadelfia, PA: JB Loppencourt Company.
- Scott, W.E. (1966): Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1: 3-30.



- Singh, J. (1998): Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62: 69-86, julio.
- Singh, J., Goolsby, J.R. y Rhoads, G. (1994): Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4): 558-570.
- Song, M., Xie, J. y Dyer, B. (2000): Antecedents and consequences of marketing managers' conflict handling behaviors. *Journal of Marketing*, vol. 64, 50-6
- Tushman, M.L. y Nadler, D.A. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. En Nadler y Tushman (eds.), *Managerial Behavior*, 4th ed. New York, Columbia University Press.
- Valle, S. (2002): Factores de éxito en el desarrollo de nuevos productos en las empresas industriales españolas. 6. *Economía Industrial*, 347, 173-184.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, D. (1994): Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5: 211-222.
- Vázquez, D. y Valle, S. (2008): Rendimiento de la ingeniería concurrente bajo condiciones de incertidumbre variables. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 36, sep. 15-44.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. y Ford, N.M. (1979): Where do we go from here: Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce. In *Critical Issues in Sales Management: State of the Art and Future Research*, Eds. Albaum and Churchill, University of Oregon, 10-75.
- Xie, J., Song, M y Stringfellow A. (1998): Interfunctional conflict, conflict resolution styles and new product success. A four-culture comparison. *Management Science*, 44 (12): 192-206.
- Yerkes, R.M. y Dodson, J. (1908): The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 10: 459-482.

NOTAS

* Los autores agradecemos el apoyo financiero de la Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia – Fundación Séneca (08663/PHCS/08) y del Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO2010-21546).

1. Autora de contacto: Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados; Universidad de Valladolid; Avda. Valle Esgueva, nº 6; 47011 Valladolid; España.
2. Productos de consumo frecuente 14,2% (alimentación, bebidas, textil), productos químicos 27,9%, maquinaria y elementos de transporte 28,9% y maquinaria eléctrica y electrónica 28,9%.
3. El contraste se ha realizado mediante un análisis *path* (AMOS 7) y la significación de los parámetros se ha determinado mediante *bootstrapping*. Para testar la relación curvilínea planteada se ha utilizado el término cuadrático del conflicto, constructo que previamente fue centrado para evitar problemas de multicolinealidad. El modelo explica el 49%, el 34% y el 27%, respectivamente, de la varianza de la satisfacción del equipo, del cumplimiento de los plazos y el presupuesto y de la calidad del producto. Los resultados indican la existencia de una asociación negativa entre el conflicto y la satisfacción ($\beta=-0,16$, $p<0,05$). Respecto al efecto del conflicto en el cumplimiento de plazos y presupuesto, el coeficiente lineal del conflicto es negativo y significativo ($\beta=-0,14$, $p<0,05$), pero el cuadrático no. Es decir, la relación entre ambas variables es lineal y negativa. Sin embargo, el término cuadrático de la variable calidad es negativo y significativo ($\beta=-0,11$, $p<0,05$), lo que indica la existencia de una relación en forma de U-invertida con el conflicto. Además de los efectos directos

encontrados, hay que señalar que el conflicto influye indirectamente de forma negativa a través de la satisfacción en el cumplimiento de plazos y presupuesto (-0,16 *0,33) y en la calidad del producto (-0,16* 0,27). La inclusión de la variable novedad del producto no añade ninguna explicación adicional al modelo, ya que ninguno de los efectos contemplados resulta significativo.

