

LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ENTORNO LABORAL

Eliana Afanador
Eliana.afanador09@unicatolica.edu.co
María del Pilar Ordoñez
Maripilar800@unicatolica.edu.co
Natalia Quintero
Natalia.quintero01@unicatolica.edu.co

Asesora: Dra. Diana Leidy Guerrero
Sánchez

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen

El trabajo que se presenta al lector comprende una reflexión sobre la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito de la resolución de conflictos en el entorno laboral, partiendo de una revisión de literatura y conceptualización de los temas inteligencia emocional (IE) y resolución de conflictos, lo cual permite entenderlos como un recurso connatural e inherente al ser humano y a la organización, y que por lo tanto deben ser gestionados gerencialmente para obtener el mejor resultado y alcanzar así el logro de los objetivos organizacionales.

Para conocer al empleado, no solo debe ser en el área laboral, o profesional, sino conocer al ser humano, sentimental y emocional, que existe en cada individuo que compone una organización, para ello se deben realizar cambios desde el área de talento humano, en donde se aplican procesos y actividades lúdicas que permite evaluar y conocer a cada empleado desde lo más profundo de él, logrando de esta manera aprovechar su máximo potencial y talento, para el momento en que se desee lograr objetivos empresariales, el cual beneficia a ambas partes, siendo esto un gana- gana para cada individuo. Además, el estudio y análisis que se aplica a cada colaborador, ayuda a conocer sus emociones, logrando que este sea ubicado en área más conveniente tanto para él, como para la empresa, dado a que esto ayuda a los empleados a sentirse autor realizados y hará que desarrolle sus talentos y conocimientos de la mejor manera, evitando conflictos que se llegara a presentar en su entorno profesional.

Palabras Clave: Clima laboral, Comunicación asertiva, Gestión del conflicto, Inteligencia emocional; Resolución de conflictos.

Abstrac

The work presented to the reader includes a reflection on the importance of emotional intelligence in the field of conflict resolution in the workplace, based on a review of the literature and conceptualization of the topics emotional intelligence (IE) and conflict resolution, which allows to understand them as a natural and inherent resource to the human

being and to the organization, and that therefore they must be managed managerially to obtain the best result and thus achieve the achievement of the organizational objectives.

To know the employee, it must not only be in the workplace or professional area, but also to know the human being, sentimental and emotional, that exists in each individual that makes up an organization, for this, changes must be made from the area of human talent, where playful processes and activities are applied that allow evaluating and knowing each employee from the deepest part of him, thus managing to take advantage of their maximum potential and talent, for the moment when you want to achieve business objectives, which benefits both parts, this being a win-win for each individual. In addition, the study and analysis that is applied to each collaborator, helps to know their emotions, achieving that this is located in a more convenient area both for him and for the company, given that this helps employees to feel that they are authors and It will make you develop your talents and knowledge in the best way, avoiding conflicts that will arise in your professional environment.

Keywords: Assertive communication, Conflict management, Conflict resolution, Emotional Intelligence, Labor Climate.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se pretende establecer la importancia de la inteligencia emocional para la resolución de conflictos en el entorno laboral, para ello, se aborda la administración y las relaciones humanas, el concepto de inteligencia emocional (IE), el conflicto laboral, la resolución y gerencia del conflicto y la importancia de la inteligencia emocional que se aplica en la resolución de conflictos, para un entorno laboral.

En este orden, se recurre a los inicios de la administración y las relaciones humanas como elementos que dan vida a los entornos laborales y permiten la ejecución de procesos. Para estos apartados se tiene en cuenta los planteamientos de Torres (2014) y se hace referencia a algunas teorías administrativas.

Debido a la presencia de comportamientos y conductas humanas en ambientes laborales que puedan llegar a generar un conflicto, se trabajará la inteligencia emocional (IE), a través de los conceptos de autores como Goleman y Cherniss.

Se revisa la perspectiva resolutoria del conflicto laboral identificando de manera clara las partes integrantes de un conflicto, su nivel de escalamiento, y los mecanismos posibles para su resolución, por ello, se citará los aportes dados por investigadores en documentos como artículos científicos.

Finalmente, se mostrará la importancia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos, entrelazando los diferentes aportes teóricos y buscando la comprensión del conflicto laboral como un componente inherente a los entornos organizacionales que deberá ser resuelto a partir de una correcta gestión de las emociones, de esta manera se alcanza el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los fines misionales de una empresa.

I. ADMINISTRACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS

A lo largo de la historia de la administración han existido teóricos y movimientos que han

aportado desde sus diferentes disciplinas y con cada una de sus perspectivas a la construcción de lo que hoy es la administración, dando cada vez más importancia a las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Donde se comprende que el ser humano es un ser social por naturaleza y que estas interacciones entre individuos originan situaciones y conflictos que se deben abordar y resolver.

Por lo cual se ve que la administración debe basarse en las relaciones humanas que se define como “las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 1999, p.128). Es decir que cuando existe un conjunto de individuos como en las organizaciones se debe recalcar en las relaciones humanas analizando los subordinados como seres sociables.

Por esa razón la concepción vieja de la administración donde se veía al empleado como un activo fijo, sin derecho a pensar, opinar y reclamar fue cambiada. Por la idea donde se concibe al trabajador como “alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajoso para él y rentable para la empresa” (Bendix, 1974, p.307-308)

En ese marco de ideas donde el empleado empieza a desarrollar sus virtudes en el ámbito laboral, uno de los aportes más reconocidos son los realizados por Elton Mayo, donde se enfoca al empleado como ser humano y por consiguiente ser social y su comportamiento con los demás compañeros de trabajo, a lo que Mayo denominó grupos informales; lo que permitió reconocer que dentro de las organizaciones existen relaciones humanas construidas a partir de aspectos emocionales y no racionales que hacen parte del comportamiento de los

individuos y sus puestos de trabajo (Torres, 2014).

En otras palabras, para Mayo se ve al empleado como una persona que interactúa con sus demás compañeros, lo cual le permite ser más productivo, esto basado en su experimento de Hawthorne, donde concluye que:

- a) Los períodos de descanso elevan el rendimiento laboral;
- b) Las Condiciones del trabajo de día afectan la producción más que el número de días de trabajo por cada semana;
- c) Los factores fuera de la planta afectan los trabajadores en su vida emocional, en cada turno indistintamente pueden afectar la producción;
- d) El método de supervisión es el factor más importante que afecta la producción;
- e) Si las condiciones de trabajo son pobres, entonces deben pagarse incentivos que estimulen la producción (Mayo, 1933, p.238)

Donde se refleja que a los empleados que se les implementan mejores condiciones laborales y se entiende como un ser social que puede ser afectado emocionalmente. Además, se le otorga confianza y empoderamiento al no vigilarlo constantemente con supervisores o jefes, la organización puede ser mejor, ya que:

Se crearon lazos de amistad, celebraban cumpleaños y se ayudaban entre sí cuando estaban fatigadas, además se desarrolló el liderazgo. Es fácil notar entonces, que las condiciones laborales, no eran el factor absoluto para una óptima producción; también debían existir cambios en las actitudes y en las relaciones sociales de los empleados (Trahair, 2005, p.229).

En efecto el cambio adecuado en las condiciones laborales, no son tan suficientes para intensificar el rendimiento productivo en una organización, debe ir también de la mano de la unión de una buena relación interpersonal entre individuos de un grupo de trabajo, basados en acuerdos mutuos y una excelente convivencia.

Lo que implica un rol más activo de los administradores en la organizaciones con competencias en colaboración humana, lo cual les permita escuchar y entender a los subordinados, marcando unos parámetros de respeto en las actitudes individuales y grupales con el fin de obtener el equilibrio en dichas relaciones y este convertirse en un faro en el manejo de las mismas en la organización para lo que “necesitarían capacitación en manejo de dificultades concretas entre personas (Mayo, 1933, p.260).

Sin embargo, otro teórico de las relaciones humanas en la administración como Lewin Kurt también resalta la importancia de los grupos en las organizaciones como un todo, donde se suman cada una de sus partes con sus diferentes propiedades, por lo cual el todo es diferente a las sumas de sus partes (Kurt, 1939, p.141)

Esto con base en la observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del 3 individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada (Kurt, 1939, p.141). Entre tanto la importancia, del desenvolvimiento de un grupo empresarial, ya que se puede observar con claridad los roles que desempeñan en la compañía y la comprensión a las adversidades que se manifiestan en diferentes circunstancias.

Por otra parte, en el marco del manejo de las relaciones humanas en el campo de la administración de los últimos tiempos, las organizaciones han apropiado una herramienta importantísima como la psicología industrial, la cual les permite centrarse en “temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización” (Aamodt, 2010, p.26).

Por lo cual se pueden decir, con base en los conocimientos administrativos que la psicología industrial es una herramienta fundamental para el desarrollo óptimo de una organización, donde se contempla la sana relación con los subordinados.

Por otro lado, es necesario resaltar también la teorías que analiza la administración desde un enfoque humanista que busca poner en primer plano las relaciones de los subordinados desde las emociones y no solo lo racional donde se concibe al ser humano como una máquina, sino como algo mucho más grande dentro de la organización, donde estas relaciones no se basen solo en el “dominio de la racionalidad técnico instrumental, engendrada en las ideas de desarrollo científico y de progreso” (Marín, 2006, p.27).

Es decir, que no se vea al subordinado como un simple operario, sino, como una persona con emociones y sentimientos, que, si se sabe canalizar, ayudara a cumplir los objetivos de la organización.

Las organizaciones deben saber ayudar a sus subordinados desde la educación de la emoción, ya que ésta les permite abrir “las puertas al entendimiento y el hombre se libera de los prejuicios y la alienación. Gracias a la educación se consigue el conocimiento del

mundo y del hombre. La educación conduce a dos estados: La Autosuficiencia y la Libertad” (Uribe y Torres, 2009, p.141).

Lo que conlleva, a que las organizaciones puedan manejar de una forma acertada sus relaciones humanas y sus conflictos desde el sentido humano, así mismo dando autonomía y libertad a sus colaboradores y operarios, para que encuentren diferentes maneras de solucionar problemas, dando paso a métodos lúdicos de trabajo en las distintas áreas.

Por ende, no se concibe que las organizaciones trabajen en el humanismo, en el capital humano, ya que esto les permite la liberación de sí mismo y los demás, permitiendo tener una organización eficaz, donde la gestión se centra en el respeto a la dignidad del ser humano, resaltando una opción social que está a la altura de la conciencia moral de la humanidad (Aktouf, 2009, p.700)

Lo cual permite la creación de organizaciones más sólidas y competitivas a la vanguardia de los nuevos cambios, devolviendo el valor fundamental de toda persona, como lo es la dignidad humana, y más en las organizaciones, se contaría con un empleado autónomo, debió al valor agregado que se le da al trabajo y a las relaciones que en él participan, permitiendo resolver conflictos y ayudar a cumplir los objetivos de la misma.

En donde la organización “debe convertirse en el lugar de trabajo y no de uso intensivo de la fuerza de trabajo, donde exista la cooperación hacia el desarrollo y la concertación de ambos entes” (Aktouf, 2009, p.715). Por lo cual sin importar el tipo de empresa del que se hable, las organizaciones están conformadas por personas, y por ello, éstas, se deben estudiar como sistemas sociales creadas para alcanzar unas metas (Torres, 2014).

En suma, una adecuada administración de las relaciones humanas debe buscar un equilibrio entre los procedimientos administrativos con la dirección del talento, con los factores que en ello implica, como la motivación y el adecuado manejo de las emociones que influyen en los comportamientos del subordinado. (Arango, 2011, p.15). Lo que genera, una empresa globalizada y competitiva, la cual puede resolver sus conflictos, y resulta de gran importancia el estudiar la inteligencia emocional.

II. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

La inteligencia emocional es un término que ha tenido auge a finales del siglo XX e inicios del XXI, donde ya el componente intelectual o también conocido como coeficiente intelectual, deja de ser fundamental, dándole paso a la habilidad del individuo, de procesar sus emociones, tanto en la vida cotidiana, cómo en el ámbito laboral. Es decir, que la inteligencia ya no está centrada “apenas en el aspecto intelectual del desarrollo humano, vaticinaba su éxito mediante sus capacidades de raciocinio, sin tomar en cuenta que éste no es una máquina que posee otros componentes tanto o más determinantes en su vida cotidiana.” (Cali, Fierro y Sempértegui, 2015, p.120)

Pero es necesario mencionar, que su importancia radica de tiempos atrás, ya lo decía en la antigua Grecia Aristóteles “Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil, pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil” (Fienco y Itúrburo, 2012, p.33).

Es decir que, desde la preceptiva de Aristóteles, la sociedad, incluida las

organizaciones empresariales, tiene un gran desafío con el saber administrar sus emociones y más en los conflictos laborales, con la inteligencia emocional, que, para este filósofo, radica básicamente en medir cada una de las emociones. Es por eso que el profesor Thorndike conocido como el padre de la psicología educativa en el siglo XX, empieza a dar unas puntadas sobre lo que hoy conocemos como inteligencia emocional, al decir que los individuos tenemos un conjunto de habilidades, del que se dividen en tres: la inteligencia mecánica, hace referencia a la habilidad para manipular objetos; la inteligencia abstracta, que abarca el campo de las ideas y los símbolos; y, la inteligencia social, entendida como la habilidad para manejar a mujeres y hombres, para actuar sabiamente en las relaciones humanas. (Rincón, Becerra y Gómez, 2019, p.12)

Posteriormente en este mismo campo de la psicología se va a analizar desde la corriente de los conductistas que a grandes rasgos, se basa en la observación y medición de la conducta que la inteligencia emocional, se considera simplemente desde una asociación entre estímulo y respuesta, en donde hubiera conexiones habría más inteligencia. (Good y Brophy, 1990, p.34)

Es indispensable aclarar que la teoría anteriormente expuesta, genera, por decirlo en esos términos un atraso para llegar al término de inteligencia emocional, que invita a ver al individuo como reaccionario a sus emociones, por ejemplo, la ira con la que se justificara la agresión a un compañero en el lugar de trabajo y esto genera un conflicto mayor para la organización.

En contraste, Jean Piaget, padre de la teoría constructivista de la inteligencia, en su libro “inteligencia y afectividad”, describe una relación entre la razón y los afectos, cuando

expresa, que la cognición permite al ser humano a aprender del ambiente y determina los actos a realizar. Es decir que en la realización de los actos en donde entran las emociones (Piaget, 2001, p.13)

Estos estudios sobre la inteligencia que realizaron grandes filósofos y psicólogos, demuestra que algunos de ellos no solo ven la inteligencia, como el coeficiente intelectual, sino que también va de la mano con otros componentes, que entrelazan el manejo de las emociones, por lo cual la inteligencia emocional llega como un concepto innovador a los Estados Unidos de América y posterior a toda la cultura occidental, considerando que se quedaría en el tiempo y fuera acoplado en muchas organizaciones, debido a que no fue:

Más que una simple moda pasajera o una reacción temporal contra los test estandarizados, la inteligencia emocional ha captado el interés de empresarios y educadores. En tan solo unos pocos años, lo que empezó como un área de investigación algo oscura dentro de la psicología ha florecido una industria que mueve millones de euros alrededor de libros, DVD, seminarios y programas de entrenamiento dirigidos a aumentar la inteligencia emocional. (2006, p.20)

Por lo cual, para desarrollar la inteligencia emocional, en una organización o en un ámbito educacional, es de suma importancia entender la reacción de nuestro cerebro a esos momentos difíciles, que todos los individuos atravesamos; por ejemplo, cuando el gerente le grita a la secretaria por no tener a tiempo el informe solicitado; se puede decir a grandes rasgos que nuestro cerebro está dividido en:

La mente racional (funciona mediante aproximaciones e hipótesis, es lógica y pragmática, percibe las cosas y las integra en un sistema coherente y estructurado) y la otra, la mente

emocional (totalmente irracional, toma sus creencias por verdad absoluta y rechaza todo lo que pueda contrariarle). (Salvador, 2010, p.16)

En cambio, para otros autores, describen nuestro cerebro de una forma más anatómica donde se da una relación entre pensamiento y emoción, dada por “Las conexiones entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas) y la neo corteza o los acuerdos cooperativos alcanzados entre cabeza y corazón” (Goleman, 1995, p.30).

Sin importar la semejanza que se tiene acerca de la inteligencia, la mente o el cerebro, estas opiniones, llegan al mismo punto de encuentro, en donde validan y confirman que las emociones son parte fundamental para un pensamiento sincero a la hora de tomar decisiones oportunas en el área laboral de la organización.

Lo cual permite resaltar la importancia de la inteligencia emocional, como el talento y la destreza que permite a los individuos procesar sus emociones, tal como lo menciona uno de los primeros teóricos sobre este tema, Mayer y Salovey “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”. (García, 1993, p. 433).

Es decir, que el individuo realiza el proceso cognitivo de procesar su emoción, ya sea de tristeza, felicidad, rabia o alegría, y con base en ellas decide tomar actitudes o aptitudes, convirtiéndose así en un ser más empático, por lo cual no habría una separación entre pensamiento y emoción.

Todo lo contrario, a lo que propone uno de los iconos de la inteligencia emocional, el

escritor Daniel Goleman, basado en investigaciones empíricas que deja de lado la mente racional y por otro la mente emocional al definir la inteligencia emocional como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Fienco y Itúrburo, 2012, p.29).

Donde permite entender las competencias también como de reconocimiento y de regulación. Las competencias de reconocimiento son las que se relacionan con la conciencia de uno mismo y la conciencia social, mientras que las de regulación remiten a las propias de la autogestión y de la gestión de relaciones, como se puede observar en el siguiente marco referencial:

	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	Conciencia de uno mismo <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	Conciencia social <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación hacia el servicio • Conciencia organizativa
Regulación	Autogestión <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Fiabilidad • Meticulosidad • Adaptabilidad • Motivación de logro • Iniciativa 	Gestión de las relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a los demás • Influencia • Comunicación • Resolución de conflictos • Liderazgo con visión de futuro • Catalizar los cambios • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

Figura 1. Marco Referencia Competencias Emocionales

Nota fuente: Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*. (p.77). Editorial Kairós.

Por otra parte, Howard Gardner (2001) escribió uno de los antecedentes fundamentales de la teoría de la inteligencia emocional, donde plantea la teoría de las inteligencias múltiples. Dentro de esta teoría se enmarca uno de los tipos de inteligencia como *interpersonal*, referida a aquella que permite la constitución de una imagen precisa

de sí, relacionada a su vez con la empatía y capacidad de percibir y establecer distinciones de los estados de ánimo, intenciones, motivaciones y sentimientos de otras personas.

Es de gran importancia considerar que la inteligencia interpersonal mencionada por Gardner, es llamada hoy en día inteligencia emocional y esta se considera como la base para el desarrollo e implementación de un eficiente comportamiento, que, aplicado a las empresas, influirá de manera positiva en los resultados de la organización. (Carmona y Rosas, 2015, p.59)

Se deduce que los subordinados y directivos que manejen adecuadamente la inteligencia emocional en una organización, genera una ventaja comparativa de la misma y les permite prevenir los conflictos, en caso, de que estos surjan por diferentes motivos, se pueda dar una solución rápidamente, ya que al entender el comportamiento de los demás, permite llegar a un acuerdo, finiquitando el conflicto.

Por otro lado, desde el mismo modelo mixto de coeficiente intelectual, acompañado del manejo de las emociones que se va aprendiendo con el tiempo en la toma de decisiones, cuando nos enfrentamos a grandes desafíos, como en los conflictos laborales de las empresas, se afirma que la inteligencia emocional es “un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales”. (Bar-On, 1997, p. 14)

Esto permite entender que la inteligencia emocional se puede trabajar de una manera

amena y efectiva, en el transcurso del día a día, dentro del entorno laboral, con el fin de resolver los conflictos que se puedan o se hayan identificado, todo esto por medio de talleres, charlas y actividades que involucren a los subordinados y altos directivos.

En otra perspectiva, se ve al individuo desde las competencias, donde el poder manejar las emociones juegan un papel trascendental acompañado con sus demás destrezas, lo que sería ideal para las organizaciones, permitiendo tener un talento humano, capaz de desempeñar su función, y, capaz de manejar sus emociones frente a un conflicto que se pueda presentar con el jefe inmediato, “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (Bisquera y Pérez, 2007, p. 69)

Otros autores más recientes, asocian la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las presiones de su entorno. Estas capacidades se dividen en cinco grupos generales: capacidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, estrategias para el manejo de estrés y factores motivacionales y anímicos (López, 2010, p.75-91).

En consecuencia, según los diferentes postulados de filósofos, psicólogos y teóricos sobre la inteligencia emocional podemos ver su importancia en la resolución de los conflictos laborales. Lo que nos conlleva a analizar los conflictos laborales que se da una organización.

III. EL CONFLICTO LABORAL: PERSPECTIVAS DE ABORDAJE

El contexto del mundo organizacional contemporáneo invita a cuestionar los supuestos y lugares comunes, más difundidos y tendientes a la divulgación de fórmulas efectivas para la superación de los retos organizacionales. En ese proceso, reconocer el conflicto como una parte connatural de las organizaciones empresariales y la gestión del conflicto como una oportunidad para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, podría ser la diferencia en la ventaja competitiva que muchas organizaciones requieren y desean.

Por consiguiente, es importante para desarrollar este apartado y con fines metodológicos que se defina la palabra conflicto. Así, es necesario resaltar que dependiendo desde donde se analice se acoplara, como es en este caso donde se ve como un afrontamiento el cual se puede realizar de distintas formas y donde se resalta el modo de afrontar estas situaciones que influye, no solo en los posibles beneficios de la empresa o las condiciones laborales, sino también en la calidad y salud de la propia estructura empresarial (Merino, 2008, p.56).

Es decir que el conflicto es un afrontamiento que dependiendo como se maneje, influye en las organizaciones. Pero otros autores como como Torres (2014), definen el conflicto laboral como una conducta inherente al ser humano y, por ende, presente dentro de la organización que involucra a todos los miembros de esta y que es causado por sentimientos egoístas y desacuerdos sobre las decisiones y la práctica del poder. Como, por ejemplo, cuando un empleado accede a incentivos monetarios, realizando competencia desleal y actos engañosos.

Mientras tanto otros autores lo asocian más con la palabra lucha que se da frente a la escasez de recurso u oportunidades donde hay

muchas personas y solo uno puede alcanzar la plenitud. Como es el caso de Hocker y Wilmot (2014), definen el término, como, es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también perjudicar o eliminar a sus rivales.

Pero es de suma importancia resaltar que el conflicto también se puede ver desde otra palabra como, la incompatibilidad que puede haber entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresa. (León, 2016, p. 6)

Por otro lado, se aprecia de manera diferente el conflicto laboral, se explica que los trabajadores se unen en el centro de trabajo dando lugar a relaciones sociales. Afirma que estas relaciones que se dan en el lugar de trabajo son diferentes y no se pueden englobar en la misma clase que las relaciones sociales, ya que tienen sus propias características. Además, por otro lado, el autor tiene en cuenta la categoría social que añade el trabajador a la empresa. (Jiménez, 2016, p. 37).

Se observa en las diferentes definiciones y puntos de vistas de los autores mencionados, que el conflicto es más percibido como una acepción negativa, la cual podría afectar todo un sistema organizacional, educativo y social, pero si realmente el interés de las partes es resolver el conflicto, se podría adaptar adecuadamente como una oportunidad de mejora que se presenta durante la situación negativa, transformándola en una perspectiva

positiva y entenderlo como una situación enriquecedora, que fortalecerá el área o la organización, para un crecimiento personal y social.

Una parte intenta obtener el máximo beneficio para su organización y la otra parte intenta satisfacer sus necesidades ofreciendo su mano de obra a los empresarios y defendiendo los derechos que les pertenecen. Es decir, los intereses, necesidades, aspiraciones o valores que tiene una parte, interfieren con los que quiere conseguir la otra. (Jiménez, 2016, p.37)

Por consiguiente, los conflictos laborales en una organización, pueden clasificarse también en dos grandes grupos, a saber:

Los individuales que perjudican a un empleado únicamente, los cuales ocupan un lugar importante en la empresa, ya sea por su currículum y habilidades o porque su puesto de trabajo sea indispensable para la organización y esto les genera la confianza para exigir el empleador. Los colectivos afectan a un grupo de trabajadores de una empresa o de un sector de actividad que se reúnen para oponerse a las condiciones de trabajo en las que se encuentran (Jiménez, 2016, p. 7).

Llegados a este punto, debe manifestarse que el conflicto que se deriva de las relaciones organizacionales, inicia incluso antes de la vinculación de los trabajadores a la organización y se relaciona con una serie de intereses, expectativas y disposiciones con las que estos ingresan al entorno laboral de la organización, es decir, inicia como una extensión de un conflicto social.

Se puede condensar lo dicho hasta aquí, que el conflicto laboral hace presencia en el contexto organizacional por las diferencias o desacuerdos que se puedan dar entre el empleador y el colaborador (líneas de poder), llegando a ser explícitos y generar movimientos grupales. Es necesario recalcar que la empresa es concedora de estas posibilidades y realiza grandes esfuerzos por conectar el proyecto institucional con el proyecto de vida de sus trabajadores. Mas no se trata tan sólo de esta acción, se ha analizado con los años que gran parte de la transformación que se necesita para mejorar o fortalecer las relaciones, parte de apuestas gubernamentales apoyadas en la ley que regula al país.

En la actualidad nuevas perspectivas acompañan el conocimiento en torno a los conflictos laborales derivado de las rápidas transformaciones sociales, políticas y económicas contemporáneas. Estas transformaciones, potenciadas por la evolución técnica y tecnológica generada por la cuarta revolución industrial, el cambio ambiental y cultural, suponen toda una serie de nuevas formas de entender el trabajo, las organizaciones y, en consecuencia, los conflictos que tienen lugar en ellas.

La primera y quizá más determinante de estas transformaciones es la globalización que, como bien señala el autor De Los Cobos (2010):

Es la extensión planetaria del dominio del mercado, la creación de un mercado de envergadura mundial afecta, desde luego, en primer lugar, a las empresas que quedan ahora sometidas a una competencia global y deben organizar la producción de bienes y servicios a escala planetaria, pero en no menor medida interesa a los trabajadores. (De Los Cobos, 2010, p. 441)

La globalización supone entonces una serie de retos para los empleados y empleadores, como fuerzas vivas de los entornos organizacionales, deben prepararse con especial cuidado, pues los ubica en un nuevo nivel de interacción organizacional que rebosa las posibilidades de las visiones clásicas del mundo organizacional.

Luego, un segundo cambio determinante a la hora de valorar el conflicto laboral en el mundo contemporáneo son los nuevos modelos de empresa. La empresa clásica, industrial, de gran maquinaria y numerosa mano de obra es una realidad fáctica y una representación que se encuentran en declive por el nuevo contexto económico y las nuevas teorías organizacionales, que privilegian el desarrollo micro-empresarial, la tercerización, entre otros.

Se debe tener en cuenta entonces que:

Las estructuras productivas han adelgazado y se organizan de forma más flexible. El cambio, en efecto, opera en un doble sentido: de una parte, la estructura empresarial se trocea sustituyendo la gran empresa por una serie de empresas menores con las que se establecen intensas relaciones de colaboración económica. (De Los Cobos, 2010, p. 445-446)

Un claro ejemplo de estas empresas las podemos encontrar en las nuevas plataformas como Rappi, Uber y demás, donde no hay un vínculo laboral y por lo cual no presentan políticas de responsabilidad social dentro de la organización hacia las personas que se vinculan libremente para desempeñar la tarea de mensajería y/o domiciliaria, evidenciando que no existe una relación laboral que genere una estabilidad y un bienestar, para quienes prestan su servicio.

Un tercer elemento que ha modificado drásticamente el entendimiento de los conflictos en el entorno laboral son las redefiniciones mismas del trabajo. Derivado de la globalización y los nuevos modelos de empresa, nuevas formas de trabajo han surgido donde la principal característica es la denominada flexibilización laboral. Flexibilización constituye todo un entramado de cuestiones que van desde la desterritorialización del entorno ocupacional, desajuste de la jornada laboral y nuevos modelos de contratación laboral, entre otros.

Diversos autores cuestionan los efectos económicos, sociales y políticos de este espectro que es ahora dominante en el mundo contemporáneo. Luego, “Como es obvio, estos cambios se están traduciendo, asimismo, en cambios en las relaciones de trabajo que, en última instancia determinan cambios en el conflicto de trabajo” (De Los Cobos, 2010, p. 448).

En consonancia con lo anterior, estas redefiniciones mismas del trabajo se hacen presentes en lo que hoy en día se llama economías colaborativas, las cuales marcan un nuevo derrotero y generan otras formas de trabajo, dando a interpretar que disminuyen la mano de obra y cambian los puestos de trabajo estables por ocasionales, y es que no se puede desconocer que la implementación de las tecnologías han transformado el modelo tradicional laboral a una ejecución de actividades flexible en temas de lugar y horario.

La economía colaborativa es entendida por algunos como la nueva alternativa al capitalismo, ya que utiliza el intercambio de bienes y servicios, pero hay quienes la ven como lo contrario y ven en ella una forma de

pérdida de estabilidad laboral (Alfonso, 2016, p.210).

Es menester entonces comprender que el conflicto laboral, la manera de tramitarlo y de analizar sus efectos en una sociedad determinada es fundamental para jugar un buen rol administrativo dentro de una organización.

Lo anterior supone también reconocer el rol determinante, aunque no unívoco, de la gerencia administrativa en su quehacer estratégico para definir el horizonte del conflicto. Ya que, como se ha visto, el conflicto surge del desencuentro comunicativo y las contradicciones entre los actores de la organización entre sí y con los objetivos mismos de la organización, es la gerencia la más capacitada para comprender el nivel en el que ha escalado el desencuentro y la contradicción, pero sobre todo para proponer una solución.

Por lo anterior, “la aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración” (Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández, 2012, p. 274).

Sin embargo, otros postulados mencionan que no se pueden quedar en las culpas y se debe mirar desde la parte positiva el conflicto por lo cual se busca su tratamiento para fortalecer las organizaciones, ya que este puede:

Seguir pasos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas entre las diferentes unidades, (Grupos, personas, departamentos.....), pero también el conflicto trae aspectos positivos,

estimula el interés y la curiosidad del cambio personal, social y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. El conflicto también ayuda a aprender nuevos modos de responder a los problemas, construye relaciones mejores y duraderas en definitiva a conocernos a nosotros mismos y a los demás. (León, 2016, p.6)

Debido a que el costo emocional de los conflictos que se traducen en lo productivo La aparición de situaciones de conflicto en el seno de la organización conlleva unas Consecuencias a distintos niveles que no solo afectan a las personas que la componen, sino También a la propia organización creando una serie de costes tanto emocionales como Económicos. (Paradinas, 2020, p. 3) Los conflictos, conforme a dichos parámetros pueden ser considerados procesos.

Que se inician cuando una de las partes (...) percibe que la otra (...) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses, donde a medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo, la cantidad y calidad de los conflictos organizacionales tienden a aumentar y a diversificarse. (Valbuena, et al., 2012 p. 274)

Es tarea del administrador aprender a manejar los conflictos que surgen dentro de la organización para conseguir así su resolución en menos tiempo y con menos daños colaterales que perjudican, no solo a las personas involucradas, sino también a todos los que los rodean, es allí donde se hace necesario el reconocimiento de los momentos en el proceso del conflicto, lo que permite además, discernir cuando se le debe dar prioridad al trámite de determinados conflictos sobre otros por su nivel de impacto

para la organización, los objetivos de la misma y los intereses de las partes involucradas de manera directa o indirecta.

En síntesis, en el presente apartado hemos recorrido por las diferentes perspectivas entorno al estudio de conflicto donde se percibe que las partes están siendo afectadas muchas veces por factores externos como la globalización, las economías colaborativas y la tercerización, pero también por un factor interno como el mal manejo de los subordinados con sus emociones lo cual se debe buscar resolver por parte de los administradores con una adecuada gerencia del conflicto.

IV. RESOLUCIÓN Y GERENCIA DEL CONFLICTO.

El conflicto es abordado tradicionalmente como un fenómeno indeseable, anulador y con el que, en fin, se debe acabar de un modo u otro de manera premurosa ante cualquier señal de su presencia. Lo cierto es, que como ya se ha expuesto muy pocas situaciones que supongan el relacionamiento humano están exentas del conflicto como elemento constitutivo de su naturaleza y los entornos laborales no son la excepción. La resolución de conflictos laborales puede entenderse de manera tan variada como la concepción misma de conflicto laboral.

A continuación, se examinarán dos formas de entender el abordaje del conflicto que, aunque guardan diferencias, pueden ser vistas como complementarias.

V. LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO Y LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS

En la resolución de conflictos, se debe tener un pensamiento analítico y esto solo se consigue cuando tienes claro los siguientes aspectos: Nivel de escalamiento, tener clara las partes que integran el conflicto y conocer los mecanismos adecuados para la resolución del mismo. Con esto, y el adecuado conocimiento normativo de la organización se resolverá o eliminará cualquier conflicto.

A saber, el concepto de conflicto está relacionado con la justicia en cambio la resolución de conflictos, en términos de derecho, es deseable pues evita que escale a violencia entre las partes afectadas. No obstante, por vías de la jurisprudencia clase, se centra en satisfacer los procesos de restauración de derechos, ignorando que existen dimensiones como el desarrollo profesional y el conocimiento que también deben ser tomadas en cuenta.

Por lo antes visto, se desarrollaron varios mecanismos alternos como la conciliación, donde es posible unificar los beneficios de la resolución de conflictos del marco de derecho y la posibilidad de otorgar reconocimiento y desarrollo profesional y/o personal de las partes afectadas.

De acuerdo con Fuquen (2003) que afirma: “Las formas alternativas corresponden a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto” (p. 274).

De esta manera la conciliación en el conflicto laboral es una herramienta que permite llegar a un acuerdo entre las partes involucradas con la ayuda de una tercera persona que se caracteriza por ser objetiva y neutral en sus apreciaciones.

La resolución de conflictos alterna se enfoca a los entornos laborales, pues permite examinar asuntos organizacionales que traerán problemas sin obviarlos. Permite reconocer cuáles, y a quienes hacen parte de estos asuntos, además una perspectiva negativa del conflicto podría llegar a suponer un desconocimiento de contradicciones internas en la empresa que en un futuro podrían agravarse si no se exploran adecuadamente las posibles soluciones.

Aun cuando algunos de estos métodos son llamados “alternativos”, no es obligatorio que sean novedosos en ámbitos como el laboral, pues casos como la conciliación han sido aplicados históricamente y están unidos al derecho laboral.

De acuerdo con Muñoz y Vásquez (2010):

Con la conciliación se han dado grandes avances por la facilidad que tienen las partes involucradas en el conflicto para dar fin a este de manera sana y pacífica, evitando largos procesos que al final en algunos casos conducen a situaciones perjudiciales para el elemento menos favorecido dentro de la relación laborales. (p. 105)

Como se ha visto, la perspectiva resolutoria del conflicto guarda algunas problemáticas inherentes a la concepción del conflicto que la acompaña. Aunque los mecanismos sean clásicos o alternativos, la posibilidad de resolver, eliminar o desaparecer un conflicto es poco probable por la complejidad de aspectos humanos que involucra e integra. No obstante, esta perspectiva ha permitido desarrollar mecanismos, técnicas y modelos que merecen toda la atención del talento humano administrativo de las organizaciones, pues en ellos se pueden encontrar herramientas útiles de abordaje de situaciones de conflicto en el entorno laboral.

VI. LA GERENCIA DEL CONFLICTO

Hasta aquí está claro que el conflicto laboral es un fenómeno cuyo tratamiento va más allá de los límites de la organización, no obstante, es importante detenerse en lo siguiente:

El trabajo es considerado un derecho fundamental, porque nace de una necesidad del individuo, y está consagrado, tanto en la constitución nacional como en la declaración universal de los derechos humanos. Además, no es la única necesidad, pues hay que tener en cuenta que cuando se habla de necesidad “no son solo las básicas de subsistencia, también están las de reconocimiento, las de desarrollo profesional” (Muñoz y Vásquez, 2010, p. 105).

Con lo anterior se ve que el conflicto laboral nace del afán de alcanzar la satisfacción de sus necesidades como ser humano, lo cual produce distintos sentimientos para el individuo, como la frustración que desencadena en un sin fin de comportamientos que repercuten en la salud mental y en el clima laboral de quienes están presentes. Por esto se debe tomar en cuenta la resolución de conflicto al interior de la organización.

Cuando se tiene una perspectiva distinta de abordar el problema, esta invita a gerenciar el conflicto. Esta visión se sustenta de una manera denominada “pesimismo realista” en el cual se considera que la eliminación absoluta del conflicto es imposible, pero su ejecución permite disminuirlo a su mínima expresión.

Con todo esto, se abre una puerta a la aplicación de mecanismos que reconozcan el conflicto, reducir lo más que pueda y satisfacer a cada una de las partes.

En la actualidad, por los procesos de cambios presentes en las organizaciones y la

diversidad de personas interactuando en ellas, se generan en su seno diversidad de conflictos, sin que estos puedan en ocasiones eliminarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión. (Hernández y Mosquera, 2011, p. 77-78)

Es decir, las organizaciones deberán contemplar desde procesos, la implementación de apuestas, programas, y estrategias, que quizá tengan un carácter preventivo, pero con las cuales puedan gestionar el manejo de los conflictos laborales. En tiempos donde es importante la estabilidad emocional y la productividad, es relevante que la gerencia se apropie de estas problemáticas y les haga frente.

De acuerdo con el planteamiento anterior, es importante poner en dimensión que la perspectiva de gerencia del conflicto supone una serie de retos para los que no todas las organizaciones están preparadas, aunque sus iniciativas pueden considerarse como un horizonte de gestión. Estos retos pasan por ajustar fuertemente su estructura y dinamismo a una sistematicidad de la acción organizacional que permita identificar los aspectos determinantes de un conflicto al interior de la organización.

Habría que decir también, que es posible que las empresas no aborden los conflictos de una manera sistemática sino por separado; en ocasiones se tratan como acontecimientos aislados o por categorías, dependiendo de los casos, sin que se examinen en conjunto para descubrir el origen o para obtener una información crítica sobre su funcionamiento. (Hernández, Mosquera, 2011, p. 78)

Con el fin de cambiar de un carácter sistemático a un proceso de gerencia del conflicto, este deberá ser:

- Formal y lógico: un conflicto con una estructura formal se puede identificar claramente sus causas, agravantes, componentes, entre otros. Para los miembros de la organización, entre más formal sea un conflicto, tendrán mayor posibilidad de administrar el impacto de este en la organización. "Nuestro desafío no consiste en eliminar el conflicto, sino en transformarlo" (Ury, 2008, p.8)

- Secuencial: dependiendo del nivel del conflicto, este podría acarrear más si se lleva un mal trámite. Para tener una correcta gerencia de cada conflicto, se debe establecer una jerarquía entre el mismo en la organización junto con una resolución de manera secuencial.

- Flexible: Un proceso de la gerencia del conflicto que sea estructurado a partir de factores o mecanismos herméticos y rígidos podrían acarrear efectos adversos. Deben ser mecanismos flexibles para evitar agravar el conflicto entre las partes o aun con los terceros que intervienen.

- Humanizador: primar el reconocimiento de las partes afectadas debe ser el horizonte de la gerencia del conflicto. Por el contrario, si no se hace así, se puede anular la posibilidad de agravarse, dar un manejo óptimo e incluso producir nuevos conflictos. "Los conflictos existen siempre; no tratéis de evitarlos sino de entenderlos". (Lin, 2014,)

Por consiguiente, la gerencia tiene un gran compromiso con la organización y se debe agregar que los resultados se harán evidentes en la medida que en la resolución de conflictos se contemple la identificación de los actores principales del conflicto y se separe de los actores indirectos. Hay que mencionar que en este sentido es relevante

analizar las contradicciones y cuál es el papel más óptimo que se les puede asignar dentro del proceso de gerenciar el conflicto.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ENTORNO LABORAL

Se evidencio que un conflicto laboral puede contraer un impacto negativo o positivo para la organización, esto ligado con la manera como se resuelva, ya que esto generara cambios para todos dentro del área laboral. La inteligencia emocional es vital para resolución de conflictos ya que permite el autoconocimiento y la autorregulación, pues son relevantes en el ámbito empresarial. Todo regulador o encargado de llevar a cabo la resolución de conflicto debe tener conocimiento pleno en el manejo de estos, tanto organizacional y legal como también emocional y humanitario.

Se agrega también que la inteligencia emocional, aunque es analizada por ámbitos como la psicología, su aplicación es tanta como en gestionar aspectos de rendimiento o ambiente laboral. Ya que el comportamiento del individuo es basado en sus emociones y sentimientos, al punto que influye en su trabajo y en una relación optima con los demás.

Por lo anterior:

Este componente humano se analiza al interior de las organizaciones porque puede permitir comprender el rendimiento de los individuos en el puesto de trabajo y, específicamente, el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos para ejercer su labor, denominadas competencias laborales. (Duque, García y Hurtado, 2017, p. 251)

El buen manejo de las emociones conlleva un esfuerzo humano junto con un cambio en la manera de analizar y pensar, donde es un trabajo colectivo no individual, además variables como los intereses, abuso de poder, falta de intermediación y la subjetividad, deben ser corregidas. Gracias a esto la organización obtendrá grandes ventajas en todas las áreas, como también facilitará la gestión del departamento de talento humano con cada individuo y generando un equipo eficiente y de alto desempeño.

VIII. CONCLUSIONES

De conformidad con lo abordado hasta este punto del trabajo, vale la pena reconstruir de manera concisa algunos de los elementos centrales con el fin de precisar de manera más clara su relación en la comprensión de La importancia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos en el entorno laboral. De acuerdo con lo anterior:

a) El conflicto debe ser entendido como un proceso dinámico y no como un ente estático. El conflicto laboral se presenta cuando los intereses de dos o más miembros de la organización son percibidos como antagónicos entre sí, en relación con otros actores individuales o colectivos o con los intereses mismos de la organización.

b) Las perspectivas de resolución y gerencia de conflicto parten de supuestos diferentes sobre lo que es el conflicto, pero tienen puntos de encuentro que las hacen complementarias. Mientras que para la resolución de conflicto este fenómeno es 'eliminable', para la gerencia del conflicto el fenómeno es 'maneable' a favor de la organización, esta última toma los mecanismos denominados 'alternativos' de la primera y los adapta a su concepción para fortalecer sus propios sistemas de gerencia

del conflicto, cuyo éxito se encuentra ligado además por la secuencialidad con la que pueda ser ejecutado.

c) La inteligencia emocional es una capacidad que permite al individuo reconocer y manejar sus propias emociones. Adicionalmente le permite desarrollar competencias emocionales de reconocimiento y regulación a nivel personal y social. La resolución de conflictos puede ser considerada como una competencia emocional asociada a la regulación social.

d) La inteligencia emocional ubica al individuo como un sujeto dinámico en el proceso de gerencia del conflicto en la organización, por medio del desarrollo de competencias emocionales que lo capacitan para el cuidado y el autocuidado. Como sujeto dinámico en dicho proceso se faculta en el ejercicio del auto-reconocimiento y la autorregulación lo que permite integrarlo activamente al desarrollo de sistemas alternativos para la gerencia del conflicto al interior de la organización, esto transforma sus competencias emocionales en competencias laborales, brindándole un valor agregado efectivo al talento humano que aporta a la organización.

e) Todo esto puede permitir identificar las posibles falencias en las que está incurriendo la organización y su administración, de tal manera que la gerencia aproveche las situaciones generadas por el conflicto y se creen oportunidades a partir de la inclusión de la inteligencia emocional (IE) en sus políticas laborales.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional. Un Enfoque Aplicado.*

Recuperado De <Http://Cucionline.Com/Biblioteca/Files/Original/A1bdc9466890694ff0a11e937b269278.Pdf>

Aktouf, O. (2001). *La Estrategia Del Avestruz Racional.* Univalle, Colombia.

Alfonso, R. (2016). *Economía Colaborativa: Un Nuevo Mercado Para La Economía Social.* Ciriec-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 88. 231-258.

Arango, J. 2011. *Escuela De Las Relaciones Humanas En La Administración – Los Trabajos Del Elton Mayo.* Tesis De Maestría. Universidad Nacional. Manizales- Colombia. Recuperado De:<Http://Bdigital.Unal.Edu.Co/4514/1/7707501.2011.Pdf>

Aristóteles, *Ética Nicómaco*, 5a. Ed., Trad. De Antonio Gómez Robledo, México, Porrúa, 1973, Colección Sepan Cuantos.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (Eq-I): A Test Of Emotional Intelligence.* . Toronto: Multi-Health System.

Bendix, R. (1974). *Work And Authority In Industry.* Berkeley, University Of California

Bisquera, R., & Pérez, N. (2007). *Las Competencias Emocionales.* Recuperado El 15 De Febrero De 2010, De Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal: <Http://Redalyc.Uaemex.Mx/Pdf/706/70601005.Pdf>

Cali, A., Fierro, I., Y Sempértégui, C., (2015). *La Inteligencia Emocional Como Elemento Estratégico En La Empresa.* *Revista Ciencia Unemi.* Disponible En:

- [Http://Ojs.Unemi.Edu.Ec/Index.Php/Cienciaunemi/Article/View/206/204](http://Ojs.Unemi.Edu.Ec/Index.Php/Cienciaunemi/Article/View/206/204)
- [Http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Eg/V33n144/0123-5923-Eg-33-144-00250.Pdf](http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Eg/V33n144/0123-5923-Eg-33-144-00250.Pdf)
- Carmona, Patricia, Varga, J. Y Rosas, R. (2015). Influencia De La Inteligencia Emocional En El Desempeño Laboral. *Sapienza Organizacional* 3(2). Universidad De Los Andes. Disponible En: [Https://Www.Redalyc.Org/Pdf/5530/553056601004.Pdf](https://Www.Redalyc.Org/Pdf/5530/553056601004.Pdf)
- Centro Internacional De Formación [Cif] De La Organización Internacional Del Trabajo [Oit] (2013). *Sistemas De Resolución De Conflictos Laborales: Directrices Para Mejorar El Desempeño*. Disponible En: [Https://Www.Ilo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/---Ed Dialogue/--- Dialogue/Documentos/Publicación/Wcms_337941.Pdf](https://Www.Ilo.Org/Wcmsp5/Groups/Public/---Ed Dialogue/--- Dialogue/Documentos/Publicación/Wcms_337941.Pdf)
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. 5 Ed. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, D.C.
- De Los Cobos, F. (2010). El Conflicto Laboral En La Actualidad. *Revista Idus Et Praxis*, 16(1). Universidad De Talca. Disponible En: [Https://Scielo.Conicyt.Cl/Pdf/Iusetp/V16n1/Art14.Pdf](https://Scielo.Conicyt.Cl/Pdf/Iusetp/V16n1/Art14.Pdf)
- Die, F. (2013). "Análisis De Las Necesidades Jurídicas Y Metodológicas Para La Implementación De Sistemas ADR En Centros Hospitalarios Públicos" [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense De Madrid.
- Duque, J. García, M. Y Hurtado, A. (2017). Influencia De La Inteligencia Emocional Sobre Las Competencias Laborales: Un Estudio Empírico Con Empleados De Nivel Administrativo. *Estudios Gerenciales* Núm. 33. Universidad Icesi. Disponible En:
- Duque, J. García. (2017). *Emociones E Inteligencia Emocional: Una Aproximación A Su Pertinencia Y Surgimiento En Las Organizaciones* *Estudios Gerenciales* Núm. 157. Libre Empresa. Disponible En: [Https://Dialnet.Unirioja.Es/Descarga/Articulo/6586819.Pdf](https://Dialnet.Unirioja.Es/Descarga/Articulo/6586819.Pdf)
- Elton Mayo, *The Human Problems Of An Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933) *Los Problemas Humanos De La Civilización Industrial*.
- Fienco, G. Y Itúrburo, J. (2012). *La Inteligencia Emocional En El Éxito Empresarial. Potenciación Del Proceso Supply Chain*. Universidad Politécnica Salesiana. Disponible En: [Https://Dspace.Ups.Edu.Ec/Bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.Pdf](https://Dspace.Ups.Edu.Ec/Bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.Pdf)
- Fuquen, M. (2003). *Los Conflictos Y Las Formas Alternativas De Resolución*. Tabula Rasa, Núm. 1. Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca. Disponible En: [Https://Www.Redalyc.Org/Pdf/396/39600114.Pdf](https://Www.Redalyc.Org/Pdf/396/39600114.Pdf)
- Gardner, H. (2001). *Estructuras De La Mente La Teoría De Las Inteligencias Múltiples*. Fondo De Cultura Económica. Recuperado De [File:///G:/Articulo%20unicatolica/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20inteligencias%20multiples.Pdf](file:///G:/Articulo%20unicatolica/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20inteligencias%20multiples.Pdf)
- Goleman, D. (1998). *La Práctica De La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos. – Grewal, D.

- Goleman, D. Y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia Emocional En El Trabajo*. Editorial Kairós. Disponible En: https://www.recursosyhabilidades.com/Cmsadmin/Uploads/O_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.Pdf
- Gómez, G. (2013): "El Conflicto En Las Organizaciones Y Mediación". Edición. Electrónica. Universidad Internacional De Andalucía.
- González, Y. (2010): "El Conflicto Organizacional: Una Solución Constructiva". *Pensando Psicología*. Revista De La Facultad De Psicología. Universidad Cooperativa De Colombia. Vol. 6, Nº 11, Págs. 11- 27
- Good, T. L., Brophy, J. E. (1990). *Educational Psychology: A Realistic Approach*. (4th Ed.). White Plains, Ny: Longman
- Grewal, D., & Salovey, P. (2006). *Inteligencia Emocional*. *Mente Y Cerebro*, 10.
- Hernández, J. Y Mosquera, A. (2011). *La Gerencia De Los Conflictos En Las Organizaciones Modernas: Estrategias De Acción*. *Cicag Revista Del Centro De Investigación De Ciencias Administrativas Y Gerenciales*. 2(8). Disponible En: <https://dialnet.unirioja.es/Descarga/Articulo/5028121.Pdf>
- Jiménez, E. (2016). *El Conflicto Laboral: Perspectivas Y Dimensiones*. Universidad De La Laguna. España. Disponible En: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3001/El%20conflicto%20laboral%20perspectivas%20y%20dimensiones..Pdf?Sequence=1&isallowed=Y>
- Lewin, Kurt (1939) *Teoría Del Campo Y Experimentación En Psicología Social*, Cuaderno Nº 10 Del Instituto De Sociología De La Fac. De Filosofía De La Uba, 1958
- López Calle, C. (2010). *El Desarrollo De Las Competencias Socioemocivas En Adolescentes De Bachillerato*. Tesis Maestría En Educación Y Desarrollo Del Pensamiento. Universidad De Cuenca. Recuperado De: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2818/1/Tm4408.Pdf>
- Marín, D.A. (2006). *Humanismo Y Administración: Aproximación A La Concepción Del Sujeto Humano Y Su Comprensión En La Organización*. Bogotá: Universidad Nacional De Colombia
- Merino, C. (2008). "Gestión Estratégica De Conflictos En Ámbito Empresarial: Transferencia Desde La Práctica De La Mediación". *I Forum Internacional De Mediação Empresarial*.
- Muñoz, A. Y Vásquez, R. (2010). *Conflictos Laborales, Conciliación Y Derechos Humanos*. *Justicia Juris*, 13(6). Colombia. Disponible En: <https://dialnet.unirioja.es/Descarga/Articulo/3634164.Pdf>
- París, S. (2003). "La Conflictología. Un Aprendizaje Positivo De Conflictos". *Reseña De "Aprender Del Conflicto. Conflictología Y Educación"* De Eduard Vinyamata. *Convergencia*. *Revista De Ciencias Sociales*, Vol. 10, Núm. 33, Pp. 315- 328. Universidad Autónoma Del Estado De México
- Piaget, J. (2001). *Inteligencia Y Afectividad*. París: Aique.

- Salovey, J Y Mayer, D (1990). Inteligencia Emocional. México: Editorial Mcgraw – Hill.
- Thomdike, E. L. (1920). Intelligence And Its Uses. Harper's Magazine. Columbia University.
- Torres, Z. (2014). Teoría General De La Administración. Recuperado De <https://books.google.com.co/books?id=Ltlhbaaqbaj&printsec=frontcover&dq=Teoria+General+de+La+Administraci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahukewihkkxk5s3pahxcst8kha4fc6yq6aeikdaa#v=onepage&q&f=false>
- Uares, Marinés. 1996. Mediación: Conducción De Disputas, Comunicación Y Técnicas. Paidós. Buenos Aires.
- Universidad Internacional De Andalucía, 2016 6 Pag5-6 (Leon, 2016) La Gestión Del Conflicto En Las Organizaciones Complejas. Autor: Carlos Alberto León Garrido Esta Edición Electrónica Ha Sido Realizada En 2016 Disponible En: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3&isallowed=y
- Uribe L. & Torres A. (2009). Las Organizaciones. Universidad Nacional De Colombia. Manizales.
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M. Y Hernández, J. (2012). Gerencia Estratégica Y Los Conflictos Organizacionales. Multiciencias. Vol. 12. Universidad De Zulia. Disponible En: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109044.pdf>
- Villamediana, J. Donado, A. Y Zerpa, C. (2015). Estilos De Manejo De Conflictos, Inteligencia Emocional Y Desarrollo Moral. Revista Dimensión Empresarial 1(13). Disponible En: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/V13n1/V13n1a05.pdf>
- William W. Wilmot, Joyce L. Hocker Edición 9 Editor Mcgraw-Hill, 2014 Isbn 1259327787, 9781259327780 Ítulo Interpersonal Conflict.