

Universidad Politécnica de Cataluña UPC

EAE Business School

Máster en Desarrollo Directivo, Inteligencia Emocional y Coaching (DDIEC)

Grupo académico: 1904

Año de finalización: 2020

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Inteligencia Emocional en la gestión de los conflictos en los equipos

Tutor:

FÉLIX ORTIZ FERNÁNDEZ

Autores:

JULIJA KOSTEVSKA

MARIA LUCIA MORÓN PÉREZ-HITA

MARIA MONTSERRAT REGO SORDO

RESUMEN EJECUTIVO

Español:

Con este trabajo se ha querido analizar y profundizar la importancia e influencia de la Inteligencia Emocional en la gestión de los conflictos en los equipos. Los conflictos son un proceso muy habitual, inevitables y naturales en todos los procesos y cambios o mejoras donde hay personas implicadas. Se pasa una gran parte del tiempo en el trabajo, colaborando en equipos o siendo líder de un equipo. Abordamos la influencia y los efectos de la inteligencia emocional aprendida durante el Máster aplicado a los conflictos en los equipos, para descubrir el qué y cómo se puede aprender de ellos y así mejorar a nivel personal- y profesionalmente. Damos también un breve resumen de los aliados de la inteligencia emocional en la gestión del conflicto que al mismo tiempo pueden servir de herramienta. La finalidad para la cual hemos elegido este trabajo es a gestionar conflictos en un futuro con seguridad y buenos resultados conscientes de la importancia de la inteligencia emocional aplicada. Se espera que este trabajo ayude e inspire a cualquier persona, líder o miembro de un equipo a trabajar su inteligencia emocional para poder influir y gestionarlo mejor y con más serenidad cuando aparece un conflicto al que se tiene que enfrentar.

English:

The intention of this project is to analyse and deepen into the importance and influence of the emotional intelligence during management of team conflicts. Conflicts are a very common and natural process in every change or improvement where people are involved. People spend a lot of time in their work, collaborating in teams or being team leader. We have framed and explained the effects and the influence of the emotional intelligence we have learned during the Master's degree, applied to managing conflicts in teams in order to see how one can learn from it and thus improve personally as well as professionally. We are also giving a brief overview of the allies of the emotional intelligence during the management of conflicts which can be helpful tools as well. The aim why we have chosen this project is to manage conflicts in the future with more security and better results, conscient of the importance of the emotional intelligence applied. The expectation is that this work helps and inspires any person, team leader or member of a team to work on his emotional intelligence in order to be able to influence and manage better and with more serenity all conflicts when they occur and which they have to face.

Palabras claves:

Conflicto, Inteligencia Emocional, Rendimiento, Equipo, Liderazgo

Keywords:

Conflict, Emotional Intelligence, Performance, Team, Leadership

TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN	5-6
2.- ANTECEDENTES TEÓRICOS	7-34
2.1.- DEFINICIÓN DEL CONFLICTO	7-8
2.1.1.- DEFINICIÓN DE CONFLICTO EN UN CONTEXTO DE EQUIPO	8
2.2.- CÓMO SE GENERAN LOS CONFLICTOS	8-15
2.2.1.- CÓMO CONDICIONA LA CULTURA CORPORATIVA	9-11
2.2.1.1.- Qué es la cultura corporativa	9
2.2.1.2.- ¿Cómo afecta la cultura corporativa al conflicto?	9-11
2.2.2.- CÓMO CONDICIONAN LAS MOCHILAS EMOCIONALES	11-15
2.2.2.1.- Cómo los factores internos afectan a la creación del conflicto	11-12
2.2.2.2.- Cómo las perspectivas individuales afectan al conflicto	12
2.2.2.3.- Cómo condicionan las mochilas personales del líder	12-14
2.2.2.4.- Para qué es importante ser conscientes de ellas	14-15
2.3.- CÓMO AFECTA EL CONFLICTO AL RENDIMIENTO	15-19
2.3.1 Las 5 disfunciones de un equipo	17-19
2.3.2.- Señales del bajo rendimiento	19
2. 4.- MÉTODOS Y ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR EL CONFLICTO	20-34
2.4.1.- Conflicto y estilos de gestión	20-21
2.4.2.- Modelos de gestión de conflictos	22-34
2. 4.2.1.- CNV - Comunicación no violenta	22-24
2.4.2.2.- Modelo general del conflicto de Thomas Kilman	24-28
2.4.2.3.- Inteligencia Emocional	29-31
2.4.3.4.- Atención plena o mindfulness	31-34
3.- REFLEXIONES DE CÓMO LA IE DE UN EQUIPO PUEDE GESTIONAR EL CONFLICTO DE FORMA POSITIVA	35-50
3.1.- Los Aliados del conflicto	39-50
3.1.1.- Prevención	40-44
3.1.2.- Voluntad	44-46
3.1.3.- Estrategias	46-50
4.- CONCLUSIONES	51
5.- BIBLIOGRAFÍA	52-56

1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diariamente, a escalas e intensidades diferentes, todos estamos involucrados en algún tipo de conflicto. El conflicto es inevitable y necesario para el crecimiento y avance tanto a nivel personal como a nivel organizacional. Por tanto, el conflicto en sí no es ni bueno ni malo, es neutro, y su gestión es la que lo termina convirtiendo en positivo o negativo.

Entre otras razones hemos elegido estudiar el tema de “Inteligencia emocional en la gestión de los conflictos de equipos” ya que la gestión del conflicto es una de las cosas más complicadas con la que nos encontramos diariamente en nuestras vidas. A través de este trabajo hemos querido profundizar en el mundo de los conflictos para adquirir conocimientos y saber gestionarlos mejor. Al mismo tiempo y con la experiencia vital y profesional de cada uno de los miembros del equipo, hemos cogido la Inteligencia emocional, en adelante IE como referencia básica para el autoliderazgo y la autogestión ya que tenemos la intuición y curiosidad de ver cómo se relaciona la IE con la gestión del conflicto y comprobar qué importancia tiene en la resolución positiva del conflicto.

En todos nuestros roles: madre de niños pre-adolescentes, hermanas, amigas, parejas, compañeras de trabajo, miembro de un equipo de deporte, directora comercial de un equipo.... surgen situaciones que nos llevan a un conflicto.

La intención individual para este trabajo es aprender a nivel personal y profesional cómo gestionar el conflicto, adquirir herramientas para gestionar el conflicto de forma positiva, crear una base para en un futuro crear un modelo que se pueda extrapolar a las organizaciones de una manera positiva y ver de qué manera la inteligencia emocional ayuda realmente a gestionar estos conflictos, ver sus limitaciones y sus beneficios.

La mayoría de los teóricos señalan dos elementos centrales en cualquier conflicto: el respeto a sí mismo (aumentarlo o protegerlo) y el poder (Lederach, J.P., 2000). Razón por la que a menudo el significado que se da al conflicto es en términos de competitividad: ganar o perder. Por lo que se tiende a evitarlo y cuando no hay otra que afrontarlo, se hace con actitud competitiva y defensiva. Se hace una valoración y un juicio en base al respeto y la estima que uno se tiene a sí mismo por lo que en cualquier conflicto, la percepción de los involucrados, es primordial.

¿Como hemos trabajado?

A través de diversas lecturas, videos, artículos y sobre todo las dinámicas vividas durante el Máster de Desarrollo Directivo, Inteligencia Emocional y Coaching de EAE, nos han dado una base y nos han abierto los ojos para experimentar y explorar los resultados posibles, influencia y posibilidades al aparecer un conflicto, durante su proceso y viendo las consecuencias en el rendimiento del equipo.

Una vez definido el conflicto hemos trabajado bajo tres grandes pilares. El primer pilar está focalizado en ver de dónde nacen los conflictos, cómo se generan, cómo se potencian desde la cultura corporativa y las mochilas emocionales personales de los miembros del equipo. El segundo pilar trata de cómo influye el conflicto en el rendimiento de un equipo, como se vuelve disfuncional y cuales son las señales que lo indican. El tercer pilar incluye estrategias y desarrollo de habilidades para la gestión del conflicto.

El objetivo general de este trabajo es ver cómo la inteligencia emocional por sí sola ayuda en la gestión del conflicto en los equipos y cuales son sus aliados.

Los objetivos específicos son:

- 1) Cuáles son los precedentes que sientan las bases para que se generen los conflictos
- 2) Cómo influye el conflicto en el rendimiento de los equipos
- 3) Cómo el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional ayuda a la gestión del conflicto.

2.- ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1.- DEFINICIÓN DE CONFLICTO

La palabra “Conflicto” viene del latín “Confligere” que significa concurrir, impugnar. Se habla de conflicto cuando dos personas o más tienen que buscar un acuerdo sobre diferentes intereses, objetivos o valores.

No obstante, es casi imposible obtener una definición unificada del término “Conflicto” ya que cada uno de los autores, sociólogos, y psicólogos lo definen según su campo de competencia. Igual que ocurre con el disparador del conflicto que puede resultar en cualquier situación o circunstancia. Aunque casi siempre está creado por los siguientes componentes: una o más personas, mínimo una razón y el comportamiento individual de cada uno. También es posible que solo una persona esté involucrada en un conflicto, esto se llamaría un conflicto “intrapersonal”. En este trabajo nos concentramos exclusivamente a los conflictos “Interpersonales”.

Lo que está claro es que el conflicto es fundamentalmente la interacción de personas con objetivos incompatibles. Una de las mejores definiciones que consideramos importante es la de Joyce Hocker y William Wilmot que afirma que el conflicto es la “Lucha expresada entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro en realizar sus metas” (Lederach J.P. 2000)

2.1.1.- DEFINICIÓN DE CONFLICTO EN UN CONTEXTO DE EQUIPO

Para empezar nuestro estudio, es importante distinguir entre Grupo y Equipo. Según Lencioni (2013) en un grupo cada individuo hace su parte y al final del día se reúnen y suman los logros. En otras palabras, un grupo es un conjunto de personas, animales o cosas que están circunstancialmente reunidas o que comparten características comunes. En cambio, según Lencioni (2013) un equipo es “un número reducido de personas que son colectivamente responsables de conseguir un objetivo común para su organización” (p.41).

En el contexto de un equipo, el conflicto se convierte en un indicador de gestión al cambio y un regulador de la comunicación entre los miembros que forman dicho equipo. En muchas organizaciones, sobre todo aquellas donde se trabaja con equipos de alto rendimiento, se provoca el conflicto para poder potenciar un avance o una solución a un posible problema. Es decir, se utiliza el conflicto como herramienta de motivación al éxito.

En muchos casos, la mala gestión del conflicto hace que no se encuentren soluciones y se genere malestar. Por eso es importante prever y entender el conflicto además de conocer estrategias que ayuden a poder gestionar el conflicto de forma positiva, entendiendo que positivo sería obtener el resultado esperado.

En el ámbito empresarial, Ovidio Peñalver (2019) dice “La manera de afrontar los conflictos en un sistema es otro indicador muy fiable de su salud y bienestar. (...) La clave está en cómo se resuelven los conflictos, que se reconozcan y se afronten positivamente. Los sistemas maduros los toman como oportunidades de mejora y cambio sobre los que aprender” (p.60).

Añadir la visión de Oriente en la que perciben el conflicto como el desafío de unir la oportunidad con el peligro, no es sólo una manera de vivir como señala Galtung sino que también es un medio por el que aprender a vivir más plena y creativamente. “Una perspectiva positiva del conflicto: el conflicto como un reto; la incompatibilidad de metas es un desafío tremendo, tanto intelectual como emocionalmente, para las partes involucradas. Así, el conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social, como el aire para la vida humana” (Lederach J.P 2000)

Para muchos autores el poder sentirse libres de discutir cualquier tema entre los miembros de un equipo es de vital importancia para poder entender la realidad del momento desde todos los puntos de vista y tomar así las decisiones adecuadas para solventar los retos que se presentan. Para ello es necesario tener mucha confianza y seguridad entre los miembros del equipo.

2.2.- ¿CÓMO SE GENERAN LOS CONFLICTOS?

El conflicto puede darse por varios motivos y tener distintas causas. Para este estudio nos centraremos en la empresa y en la figura del líder del equipo para definir brevemente el origen del conflicto.

Como veremos a continuación, antes de que se genere un conflicto ya existen factores que son indicadores de cómo se puede generar y resolver un conflicto aunque aún no haya ocurrido. Los conflictos en los equipos se pueden dar en muchos niveles, pero para este trabajo trabajaremos dos: la cultura corporativa de la empresa a nivel externo, y las

mochilas emocionales de los integrantes de un equipo, especialmente las del líder, a nivel interno.

2.2.1.- CÓMO CONDICIONA LA CULTURA CORPORATIVA

2.2.1.1.- Qué es la cultura corporativa

Cada empresa tiene un ADN propio que la hace única. Este ADN está basado en sus valores, misión y manera de hacer las cosas. Es su cultura. Hay muchas maneras de definirla, Delivering Happiness Spain (2017) define la cultura corporativa como “el conjunto de valores, creencias, prácticas y costumbres de un grupo de personas que conforman una organización” (p. 6)

Hay muchos autores que hablan de ella, entre ellos se encuentra Patrick Lencioni (2013), que pone especial hincapié en la importancia de que haya una cultura corporativa sana: “La salud de una organización proporciona el contexto para la estrategia, las finanzas, el marketing, la tecnología y todo lo que ocurre en ella, por lo que es el factor más importante del cual depende el éxito de una organización. Más importante que el talento. Más importante que la inteligencia. Más importante que la innovación (...) Una organización tiene integridad - es saludable- cuando es íntegra, consistente y completa, es decir, cuando su gestión, operaciones, estrategia y cultura encajan, van a la par y son coherentes” (pg 23-24). La mayoría de las empresas ponen su energía en la mejora de la invocación, estrategia, marketing... y se olvidan de la cultura corporativa. Por suerte, cada vez más empresas han entendido el mensaje de Lencioni e invierten capital y recursos en mejorar la cultura corporativa.

Cada empresa es única. A pesar de ello, podemos encontrar que algunas empresas con culturas corporativas sanas tienen una serie de rasgos en común. El artículo de Delivering Happiness Spain, (2017) identifica 4 elementos: una definición clara de sus valores a través de su misión y visión, la moral de sus empleados es alta, tener líderes fuertes que marcan las pautas y expresan los valores de la empresa, y relaciones con los empleados y clientes positivas que mejoran cada día.

2.2.1.2.- ¿Cómo afecta la cultura corporativa al conflicto?

¿Pero cómo puede uno saber si la cultura corporativa en la que se encuentra es sana? Lencioni (2013) afirma que “una buena forma de saber si una empresa es saludable es buscar las señales que lo indican. Éstas incluyen confabulaciones y confusión mínimas,

altos grados de moral y productividad, y un nivel de rotación muy bajo entre los buenos empleados.” (pg 25). Una afirmación muy simple pero sumamente compleja de poner en práctica ya que las empresas son seres vivos muy sofisticados, con dinámicas internas, creencias y costumbres muy arraigadas que necesitan un cuidado constante para que no se enfermen.

Un ejemplo de esta complejidad es que a parte de tener una cultura empresarial principal, cada departamento, grupo de trabajo o equipo puede también desarrollar un “micro clima” interno con valores, prácticas, creencias y costumbres propios. Es decir, se pueden crear subculturas dentro de una cultura.

Es interesante hablar de las redes informales de Daniel Goleman (2018) y como también forman parte de la cultura corporativa. Estas son las conexiones humanas que se generan en las organizaciones donde no se sigue el diagrama corporativo tradicional. Por ejemplo: un miembro del equipo de marketing se encuentra con un trabajador del departamento de ventas en la cocina y empiezan a hablar; el trabajador de ventas le comenta al de marketing que tiene problemas para vender su producto y el de marketing le explica los puntos fuertes del producto mejor. En situaciones así se generan unos vínculos entre individuos que no están dentro de la formalidad de la empresa pero que ayudan tanto a prevenir los conflictos como a gestionarlos de una forma más automática. Estas redes suelen ser dominadas por los individuos que tienen una buena gestión de las competencias de la inteligencia emocional y además su formación fomenta un clima de trabajo relajado y motivador que ayuda a los empleados a lograr el éxito en sus funciones de forma más natural y rápida.

La cultura corporativa con su subculturas y redes informales es innata en cualquier organización. Muchas empresas no son plenamente conscientes de cuál es su cultura, ni qué impacto tiene sobre el día a día de sus trabajadores, y a pesar de ello viven inmersos en ella repitiendo patrones y arraigando creencias. Conocer bien cuál es, poder mejorarla y mantener su cuidado ayudará mucho a entender cuáles son sus fortalezas y debilidades que marcan y propician escenarios donde podrían surgir los conflictos dentro de la empresa y del equipo.

Las empresas son entes vivos que nacen, crecen, evolucionan y mueren. Sus culturas corporativas también están vivas y pueden cambiarse (volverse más sanas), aunque

ciertamente es un proceso muy laborioso y complejo. Fomentar dicho cambio tendrá un impacto en sus trabajadores y elevará su éxito como empresa.

2.2.2.- CÓMO CONDICIONAN LAS MOCHILAS EMOCIONALES

El concepto de *mochila emocional* se usa como metáfora para expresar las cargas emocionales del pasado que tiene un individuo. Es una metáfora muy potente y muy usada dentro del ámbito de la psicología, sociología y de la literatura.

2.2.2.1.- Cómo los factores internos afectan a la creación del conflicto

Los conflictos en los equipos no solo se generan por aspectos externos sino que también vienen dados por factores internos. Somos el resultado de nuestras experiencias y situaciones vividas, por lo tanto es lógico pensar que nuestros valores y creencias nos hacen el ver el mundo desde una perspectiva propia. En un equipo compuesto por varios miembros, las llamadas “mochilas emocionales” de los individuos conjuntamente con las herramientas que hayan desarrollado a lo largo de su historia, también nos pueden servir de indicadores para entrever cómo se puede generar y resolver un conflicto aunque aún no haya ocurrido dentro de un equipo.

Precisamente porque cada individuo que compone el equipo tiene su propio bagaje, es importante que en el equipo se genere confianza. Es decir: que todos los miembros se sientan cómodos, libres y seguros a la hora de expresarse y actuar. Muchos conflictos nacen de la diversidad, por tanto crear vulnerabilidad y confianza entre los miembros de un equipo es una de las soluciones que ayudarán a gestionar los conflictos de forma positiva. Patrick Lencioni (2013) dice que “Los miembros del equipo tienen que ser lo suficientemente abiertos y vulnerables para explicar sus tendencias al conflicto a los demás y encontrar un territorio común. (...) La actitud de una persona hacia el conflicto puede depender tanto de su personalidad y de sus preferencias de conducta como de su familia y de su cultura.”(p. 62). Con esto Lencioni plasma la importancia que tiene el pasado en el presente de una persona y como contribuye a que dentro del equipo se generen ciertas dinámicas y emociones tanto en el presente como en el futuro.

Cuando hablamos de equipos, también hablamos de vínculos y creencias. Ovidio Peñalver (2019) considera que la actuación de cada miembro del equipo “girará rápidamente en torno a tres creencias, que son (...) qué es ser un buen profesional, qué es ser un buen jefe y cómo es un buen equipo. En función de estas creencias, sean para mí conscientes o no, actuaré y juzgaré durante mi actividad profesional.” (p.151). Peñalver (2019) afirma que

“Observando el tipo de vínculos (...) que hay entre los miembros de un grupo podremos hacernos una idea muy precisa de cómo “se viven” las relaciones en ese sistema, de cómo fluye la comunicación y del tipo de equipo en cuestión.” (p.52). Un equipo donde no hay comunicación y hay tensiones gestionará los conflictos negativamente. En cambio, un equipo con una comunicación fluida y buen ambiente emocional, no sólo gestionará mejor el conflicto, sino que además estará motivado por él.

2.2.2.2.- Cómo las perspectivas individuales afectan al conflicto

Los equipos por naturaleza siempre tendrán conflictos puesto que los individuos que los componen tendrán una perspectiva diferente basada en su experiencia vital, creando así su “guión de vida” y sus “gafas” con las que percibirá e interpretará el mundo. La percepción del mundo, de nuestra realidad variará según el individuo y habrá tantas percepciones como individuos. Peñalver (2019) habla de que a finales del siglo XX Eric Berne creó el concepto de guión de vida. “Se trata de un plan de vida que diseñamos inconscientemente cuando somos pequeños y que representamos sistemáticamente a lo largo de nuestra existencia de adultos, dando lugar a juegos que se repiten en nuestras interacciones con los demás. Tiene que ver con cómo respondimos a nuestras primeras dificultades en los primeros años de vida.” (p.46). Este concepto es particularmente interesante puesto que, como afirma Peñalver (2019) “El individuo se expresa en lo social. Pensamos, hablamos, sentimos y nos comportamos en tanto en cuanto interaccionamos con otros seres humanos. Somos lo que son nuestros vínculos e interacciones con los demás.” (p.190). Por lo tanto, en un equipo será clave saber ver, entender y gestionar esta diversidad de miradas y guiones de vida para crear vínculos fuertes y sanos entre los miembros. Esto ayudará a crear un clima de confianza y bienestar en el equipo que hará que aumente la motivación y por tanto, la implicación de los miembros del equipo.

2.2.2.3.- Cómo condicionan las mochilas personales del líder

Hemos hablado del equipo y de los individuos del equipo, pero no podemos olvidarnos de la figura del líder que, como gestor del equipo, será el responsable final de la resolución de los conflictos que surjan. Para llevar un equipo, lo ideal es que el líder tenga la predisposición de anteponer el beneficio del equipo al suyo propio, pero raramente ocurre. Lencioni (2013) considera que “Los líderes que se enorgullecen de su experiencia e inteligencia suelen ser incapaces de reconocer sus defectos y aprender de sus iguales. No se muestran tan abiertos y transparentes con los demás, lo cual retarda la rectificación de los errores y exagera las confabulaciones y la confusión.” (p.29) Y por consecuencia el

conflicto aparece y se gestiona normalmente de forma poco asertiva. En el artículo de Times sobre jefes psicópatas, Maia Szalavitz. (2011) afirma que 1 de cada 25 jefes son psicópatas. El artículo afirma que “Los psicópatas, que se caracterizan por ser completamente amorales y preocupados sólo por su propio poder y placeres egoístas, pueden estar sobrerrepresentados en el entorno empresarial porque juega con sus fortalezas. Donde la codicia se considera buena y la obtención de ganancias es el valor más importante, los psicópatas pueden prosperar.” Una de las conclusiones a la que uno puede llegar después de leer dicho artículo es que la profesión con más psicópatas sería la de los CEOs: los líderes de las empresas.

El líder del equipo con su historia personal también ha desarrollado herramientas y “mochilas emocionales” con las que se prepara y solventa los conflictos. Haciéndolo propenso a un tipo de acción versus otra, de forma natural, ante el conflicto. Ciertamente todo ser humano con un recorrido vital tendrá mochilas y experiencias personales (más o menos pesadas), pero será su grado de conciencia sobre ellas el que marcará la diferencia. A un líder que no sabe que carga con ellas le será más difícil manejar a su equipo de forma sana sin que sienta que su identidad como persona está en peligro. Bajo este prisma de la identidad como punto clave para el buen liderazgo, nace el The Leadership Circle Profile®. Nos parece muy interesante la teoría que hay detrás de este test. The Leadership Circle Profile® es un sistema de evaluación del liderazgo que parte de la base que hay dos tipos de líderes: el creativo y el reactivo. La diferencia entre estos dos estilos se encuentra en que tan segura está la identidad del líder al liderar. Aquel líder que tiene una identidad segura (entre otros), lidera desde la creatividad. Es decir, es un líder que motiva y empodera a su equipo a mejorar y aprender constantemente sin sentirse presionado o en riesgo. En cambio, el líder reactivo es aquel que tiene una identidad más frágil y siente la necesidad de controlar, protegerse o complimentar (entendiendo “cumplimiento” como el cumplir con las expectativas de los demás más que haciendo lo que uno quiere). El líder creativo aporta mayor plenitud al equipo y favorece el liderazgo de alto rendimiento ya que potencia el desarrollo. Liderar eficazmente, con libertad de expresión y empoderando a su equipo es mucho más complejo de lograr para el líder reactivo y por ello su liderazgo está basado en la gestión. En otras palabras: el líder creativo lidera para que todos ganen, mientras el líder reactivo lidera para no perder. Según el artículo publicado por The Leadership Circle Profile® (2015), el 70-80% de los líderes lideran desde la reactividad, eso significa que solo un 20% lideran desde la creatividad. Este dato es un dato importante ya que nos indica el valor y peso que tienen las mochilas emocionales y ponen en relieve la

importancia que tiene reconocerlas y gestionarlas ya que pueden ser indicadores de qué tipo de conflictos pueden surgir.

Un líder tiene que poder crear un clima de trabajo motivador y seguro, para ello es necesario crear confianza entre todos los miembros del equipo. Patrick Lencioni (2013) en su libro “¿Y tu, trabajas en una empresa sana o tóxica?” pone énfasis en la importancia que tiene el líder a la hora de marcar el baremo de la confianza y vulnerabilidad en un equipo. “El líder de un equipo sólo podrá crear un entorno en el que sus miembros se sientan seguros mostrándose vulnerables si da ejemplo y da un paso que al principio parece arriesgado e incómodo. Al desnudarse antes que los demás, (...) da el derecho y la confianza necesarias para pedir a los demás que hagan lo mismo.” (p.58) Cuando un líder no quiere desnudarse ante los demás, el equipo no debe hacerlo tampoco. Lencioni afirma que “ si el líder del equipo es reacio a reconocer sus errores o defectos, (...) no sería aconsejable que lo hicieran porque habría muchas posibilidades de que su vulnerabilidad no se viera nunca estimulada o recompensada.” (p.56) Por esta razón la figura del líder en un equipo es clave. El líder es el responsable no solo de los resultados que obtenga el equipo sino también de imponer los estándares de los intangibles: la confianza, el buen clima, alinear los objetivos para evitar agendas ocultas, dar ejemplo, anteponer sus intereses propios por el beneficio del equipo. Incluso provocar el conflicto para romper con la rutina y crear innovación. Si un líder lidera “desde la reactividad” el equipo se sumergirá en ella y será más complicado gestionar los conflictos de forma positiva.

2.2.2.4.- Para qué es importante ser conscientes de ellas

Podemos concluir entonces, que las mochilas emocionales afectan nuestra perspectiva de entender, ver y gestionar el conflicto. Es necesario ser conscientes de qué mochilas cargan los individuos del grupo, especialmente en la figura del líder, para poder dejarlas a un lado. De este modo se puede crear vulnerabilidad y gestionar el estado emocional (clima) que se genera en un equipo. Como Lencioni (2013) dice “En lo más profundo de la vulnerabilidad de una persona, está la necesidad de deshacerse de su orgullo y de su miedo, de sacrificar su ego por el bien colectivo del equipo.” (p.48). Cuando en un equipo no ocurre esto, se genera un estado emocional de tensión y competición con confabulaciones. Hay muy pocos líderes y miembros de un equipo que están dispuestos hacer esto. Sobre todo, en el mundo corporativo actual, ya sea por su agenda personal, sus experiencias pasadas o su orgullo.

El estado emocional que se genera en un equipo afecta a la retención del talento, en lograr los resultados y en cómo se ejecutan las tareas. Según Peñalver (2019), “Cada estado de ánimo está descrito por una serie de sentimientos y emociones, que encuentran su origen en experiencias concretas. Cada una de esas experiencias generó en su día una modificación del espacio de posibilidades, que acabó cristalizando en un estado emocional colectivo. Ese estado ahora no modifica, sino que define, el nuevo espacio de posibilidades.” (p.87). Lo que viene a decir es que para cambiar el clima de un equipo se necesita ir a la base de los juicios, creencias y valores colectivos. No solo individuales, sino también colectivos (la cultura corporativa), cuestionando aquellos que no favorecen al clima, reemplazándolos por aquellos que sean afines al nuevo clima y rescatando aquellos que ayudan. Como afirma Goleman (2018) “cuanto más fuertes sean los lazos emocionales entre los trabajadores, más motivados, productivos y satisfechos con su ocupación estarán.” (p. 132) y por tanto se podrá crear un clima que favorecerá la creación del conflicto positivo y su resolución.

2.3.- ¿CÓMO AFECTA EL CONFLICTO AL RENDIMIENTO?

Como ya hemos visto hasta ahora el conflicto casi siempre es un efecto secundario de todo avance y cambios, así que es inevitable en los equipos. Su gestión y resolución es un factor muy importante que influye en el rendimiento del equipo.

Por ejemplo, la autora Giler (2019) habla del conocido Efecto Ringelmann, que “describe al individuo por su naturaleza con la tendencia de realizar el menor esfuerzo cuando el resultado será grupal. En otras palabras, prevalece la “ley del menor esfuerzo” y nos autodefinirse como “cómodos” (p314). La teoría afirma que los individuos toman la posición de “ya lo harán otros” y no me tengo que esforzar mucho cuando están en un grupo. Mientras que se sienten más evaluados y motivados cuando trabajan en solitario.

Para combatir la teoría de Ringelman es fundamental darle importancia a cada individuo mostrándoles que son piezas imprescindibles e importantes para poder llegar a conseguir el objetivo final y que se necesita el máximo esfuerzo y habilidad en el rol de cada miembro del equipo.



(Fuente: diapositiva Jesus Rojas EAE - Rendimiento Grupal (2020) según Steiner)

Cada vez más los líderes de las empresas son más conscientes en que necesitan más componentes de inteligencia emocional y herramientas de liderazgo para gestionar los conflictos dentro de sus equipos ya que la pérdida de rendimiento, si no se gestiona bien la coordinación y la motivación del equipo, puede tener consecuencias fatales.

Según una encuesta realizada por Ipsos para la multinacional Steelcase, llevada a cabo entre más de 70.000 trabajadores de diez países, revela que solo el 59% de los empleados se siente satisfecho con sus trabajos. España y Francia son unos de los países donde menos satisfacción tienen los trabajadores. Según el estudio entre 12.000 trabajadores de las 17 economías más poderosas del mundo un 37% de los trabajadores de todo el mundo no están comprometidos con sus empresas.

El puesto de trabajo y el ambiente laboral es después del salario el segundo factor más importante para la satisfacción del trabajador, y si pasamos el 36% de nuestro tiempo trabajando es fundamental que estemos bien y a gusto allí donde más horas pasamos al día.

Sin embargo, el porcentaje de este estudio demuestra que en un gran número no es así.

Por estas razones, actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad dependa de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (Elias et al., 1997: 6; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Diversas propuestas se han elaborado con la intención de describir las competencias emocionales. Entre las aportaciones más recientes están las de Graczyk et al. (2000), Payton et al. (2000), Saarni (1997, 2000), Casel (www.casel.org), etc.

2.3.1 Las 5 disfunciones de un equipo

El líder es el responsable final de aumentar el rendimiento del equipo que dirige. Cuando aparece el conflicto, el líder debe saber gestionarlo para que no afecte al rendimiento. Lencioni (2002) habla de las cinco disfunciones que sufren los equipos y cómo solventarlas. Para ello la figura del líder es clave. Si el líder no sabe detectar las disfunciones de su equipo, las necesidades que tiene cada uno de sus miembros, si no ayuda y potencia el desarrollo dentro de la carrera profesional de los miembros y no sabe darles el apoyo necesario, el rendimiento de su equipo cae, y sucesivamente los resultados de la empresa.



(Las cinco disfunciones de un equipo, P. Lencioni 2002)

Lencioni (2002) en su libro “Las 5 disfunciones de un equipo” nos da varias sugerencias para ir superando las disfunciones del equipo, ya que es fundamental para el bienestar laboral, para la motivación, sobre todo para el rendimiento y para el éxito de la empresa y su competitividad.

Para **construir la confianza** es muy importante que el líder sea vulnerable y comparta experiencias reales para crear un ámbito de confianza y seguridad donde todos los miembros puedan actuar de la misma manera sin ser juzgados o castigados y donde la información no se pueda utilizar contra ellos. La vulnerabilidad de cada miembro es importante, conocer quién son, qué valores tienen, cuáles son sus aspiraciones, aficiones etc. Es importante que este interés sea continuo en el tiempo y no un interés puntual.

Para **superar el miedo al conflicto** es importante poder debatir en una mesa cualquier tema hasta que las últimas voces hayan dado su opinión y versión, para así tener todos los datos. El equipo es capaz de tratar un conflicto por sí mismo sin la necesidad de ser

rescatados por un líder o tercero. Para ello hay que seguir unas directrices. La primera es que el líder tiene que poner a uno de los miembros del equipo como de guardián de un acuerdo previo (una alianza) y es la figura que tendrá la potestad de poder interrumpir el debate para recordar a sus miembros que no deben abandonar el debate una vez está en activo ya que es una táctica frecuente de evasión. Es importante plasmar en las reuniones que no se habla sobre las personas sino sobre el tema que se está debatiendo y que es muy necesario, constructivo y positivo. El líder también tiene que ir con cuidado de no interrumpir demasiado ya que hacerlo sería cortar el desarrollo y creatividad del equipo.

Cuando aparece **la falta de compromiso** lo que se tiene que trabajar es en tener una buena comunicación entre los miembros del equipo creando acuerdos en reuniones y tomando decisiones donde la confidencialidad esté sobre guardada. Es importante que esto se haga de una manera transparente y clara para que todo el mundo se sienta participe. También se debería fijar fechas, etapas y acciones claramente definidas para ayudar a conseguir el compromiso. En caso de un proyecto grande, hacer un chequeo regular sobre su cumplimiento y cualquier desajuste ayudaría a detectar a tiempo y así poder solucionarlo.

Trabajar la **motivación para tomar decisiones** que implique que los miembros del equipo actúen es también una herramienta muy importante. Si la decisión anterior ha sido discutida y el equipo o miembro tiene toda la información sobre el asunto, se tomarán decisiones con más seguridad y motivación y sus miembros se involucran más.

Para la disfunción donde se **evitan las responsabilidades** hay también varias herramientas pero la mejor y más eficiente es la de conseguir que los miembros se den feedback y pidan cuentas mutuamente. Esto se consigue, por ejemplo, publicando o presentando a los demás sus metas y acuerdos para que los puedan ir chequeando y recordando. Crear reuniones formales o informales de forma regular para que los miembros intercambien experiencias y planes va perfecto para ello.

Para que las personas se **interesen por los resultados** sería muy positivo hacerlo públicos de forma regular y mantener informados a todos los miembros. Como dice Lencioni (2002) “los equipos dispuestos a comprometerse públicamente a resultados específicos tienen más probabilidades de trabajar con un deseo apasionado, incluso desesperado, para conseguir esos resultados.” (p207). Otras tácticas que pueden ayudar a

augmentar el interès de los miembros de un equipo serían las recompensas en forma de bonus, comisiones o otras cosas tangibles.

2.3.2.- Señales del bajo rendimiento

Como se puede prever una bajada de rendimiento? Hay varias señales que indican que el rendimiento es bajo o que va a bajar. Entre ellas, estarían:

- No se cumplen los plazos establecidos.
- Hay una rotación alta de personal y eso significa que hay una falta de expertos, y se gastan muchos recursos en la formación del nuevo personal.
- Hay baja moral y eso significa que hay una alta distracción con cosas no vinculadas a las tareas laborales.
- La atmósfera de trabajo es negativa. Se puede hasta llegar a crear una espiral negativa que mueve cada vez más personas hacia ella.
- Falta de creatividad
- Mobbing.
- Hay bajo nivel de compromiso. A los trabajadores les da igual el resultado y hay falta de interés por los logros de la empresa.
- Se ha generado tensión y hay ausencia psicológica o física en reuniones
- Cada vez más hay falta de toma de decisiones
- No terminan lo que se empieza y hay falta de compromiso
- No se comparten los conocimientos y hay una atmósfera de competitividad
- Hay falta feedback
- Hay falta de coordinación y la información entre departamentos no fluye

Entendiendo que el conflicto supone una bajada de rendimiento si no está bien gestionado y el líder no tenga la inteligencia emocional suficiente para afrontarlo de una manera sana y constructiva, supone un gran riesgo para las empresas ya que se ve afectada negativamente en todos los sentidos.

2.4.- MÉTODOS Y ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

2.4.1.- Conflicto y estilos de gestión

A diferencia de otros ámbitos del comportamiento humano, el comportamiento de conflicto se expresa mediante múltiples conductas que se conocen como *estilos de gestión de conflictos*. Los estilos de gestión de conflictos se pueden definir como la orientación general y consistente hacia la otra parte y los temas en conflicto, manifestada en conductas observables que forman un patrón relativamente estable a lo largo del tiempo (Thomas, 1976). Estos estilos reflejan, en definitiva, las intenciones conductuales de los sujetos cuando hacen frente a una situación de conflicto (Womack, 1988).

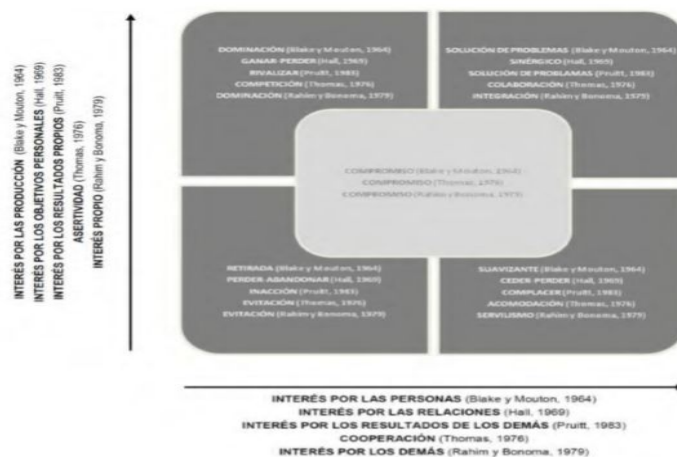
El Dual Concern Model o Modelo de Intereses Dobles (Blake y Mouton, 1964; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986) es el enfoque predominante utilizado para conceptualizar la preferencia o elección de los estilos de gestión de conflictos. Esta aproximación establece que las personas escogemos diferentes modos, estrategias o estilos para manejar los conflictos basándonos en dos motivaciones o intereses primarios - el interés propio y el interés por los demás -, que son independientes entre sí y varían en cuanto a su intensidad en un rango de débil a fuerte. El interés propio se refiere al grado en que las partes en conflicto se centran en sus propias necesidades, intereses, valores y creencias; el interés por los demás, por su parte, se refiere a la medida en que las partes en conflicto se centran en las necesidades, intereses, valores y creencias de sus oponentes.

Dado que ambas dimensiones son independientes se pueden combinar entre sí dando como resultado diferentes estilos de gestión de conflictos: cuando una persona que hace frente a un conflicto tiene alto interés propio y alto interés por los demás suele intentar encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes. En cambio, cuando tanto el interés propio como el interés por los demás son bajos suele intentar evitar el desacuerdo, ya sea distanciándose del conflicto física o psicológicamente. Además, cuando tiene alto interés propio y bajo interés por los demás suele emplear la autoridad o la influencia personal para alcanzar un resultado que fundamentalmente le satisfaga a él/ella, mientras que, por el contrario, cuando tiene bajo interés propio y alto interés por los demás suele ceder a los deseos de la otra parte.

El **Managerial Grid** de Blake y Mouton (1964) representa el primer esquema conceptual que clasificó los estilos de gestión de conflictos y fue el modelo precursor del Dual Concern Model. En su obra, Blake y Mouton identificaron cinco modos de manejo de conflictos

dependiendo del grado en que los sujetos tuviesen interés por - la producción e interés por las personas -. Desde su planteamiento, este modelo ha sufrido diferentes reformulaciones, si bien todas ellas asumen de modo análogo que los sujetos escogen diferentes estrategias, modos o estilos para manejar un conflicto basándose en dos motivaciones o intereses primarios (Van de Vliert, 1997). Es ahí donde reside la principal diferencia entre todas las formulaciones, esto es, cómo se conceptualizan los intereses subyacentes. Así, por ejemplo, el interés por la producción y el interés por las personas se han interpretado respectivamente como interés por los objetivos personales e interés por las relaciones (Hall, 1969), asertividad y cooperación (Thomas, 1976), interés propio e interés por los demás (Rahim y Bonoma, 1976) ó interés por los propios resultados e interés por los resultados de los demás (Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin (1986).

La Figura 1 recoge las principales interpretaciones del Dual Concern Model y los estilos de gestión de conflictos resultantes.



El Dual Concern Model ha hallado un sólido respaldo en la investigación empírica y, a partir de la distinción teórica entre los dos motivos básicos que regulan el comportamiento en situaciones de conflicto, se han diseñado diferentes escalas como, por ejemplo, el CMS (Hall, 1969), el MODE (Thomas y Kilmann, 1974), el OCCI (Putnam y Wilson, 1982), el ROCI-II (Rahim, 1983) o el reciente DUTCH (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001). Estos cuestionarios se ajustan a los presupuestos teóricos del Dual Concern Model (ej., Van de Vliert y Kabanoff, 1995) y asumen que el estilo de conflicto preferido es aquel que obtiene una puntuación mayor.

2.4.2.- Modelos de gestión de conflictos

Existen numerosos modelos de gestión de conflictos, en este trabajo se aborda uno de los más relevantes, el Modelo General del Conflicto de Kenneth Thomas. Es un modelo que trata de integrar el mayor número posible de elementos procedentes de diferentes enfoques y perspectivas lo que le dota de un notable grado de generalidad. aunque adolece de un nivel de integración no siempre al nivel de la ambición del planteamiento (ver 4.2.2. críticas al modelo de Thomas Kilman)

Si bien hay otros modelos de gestión de conflictos(ver 5.4) no son modelos que contemplamos para desarrollar en este trabajo ya que son resoluciones basadas en una mediación tradicional no así la CNV (comunicación no violenta) en la resolución de conflictos.

2. 4.2.1.- CNV - Comunicación no violenta

Un modelo de comunicación desarrollado por Marshall B. Rosenberg que permite expresarnos desde lo que observamos, sentimos y necesitamos y queremos pedir (asertividad o autoempatía o honestidad) y, por otro lado, estamos con los demás, “entendiendo” lo que observan sienten, piensan y nos piden (empatía). No todos los problemas del mundo se pueden resolver, aun así, podemos trabajar para conseguir no “romper puentes” y continuar manteniendo posibilidades de acuerdo.

Este enfoque es exitoso en la medida en que satisfaga las necesidades de todos los miembros implicados. La CNV invita a la reflexión acerca del estilo de comunicación que habitualmente utilizamos cuando hablamos y escuchamos y cómo se puede hacer de un modo más efectivo y coherente con los valores de cada uno. Una manera que nos lleva a dar desde el corazón que nos permite conectarnos con nosotros mismos y con otras personas de tal manera que permita aflorar la compasión natural del ser humano. Rosenberg (2006) en su libro dice: “Cuando los demás perciben una exigencia, ven dos opciones: someterse o rebelarse”. Para trabajar en un equipo y la CNV según Rosenberg en su cuarto componente dice que es importante intentar evitar “frases vagas, abstractas o ambiguas, y recordamos emplear un lenguaje de acción afirmativo, expresando lo que estamos pidiendo en lugar de lo que no”. (p.101) En la gestión del conflicto y utilizando la CNV como aliado muy cercano a la inteligencia emocional explica que es importante “expresar con claridad lo que necesitamos de tal manera que los demás entiendan que

también nos importa que sus necesidades se satisfagan”. es un Win-Win en el sentido que todos importan.

Los requisitos que se necesitan para el éxito según Rosenberg: mucha paciencia; la voluntad de establecer una conexión humana; la intención de seguir los principios de la CNV hasta alcanzar una resolución y confianza en que el proceso funcionará.

El proceso consiste en cuatro pasos:

- Descripción de la situación, a través de la observación se explican los hechos concretos de la situación (hechos)
- Se expone lo que uno siente (sentimientos)
- Se expresa lo que uno necesita (necesidades)
- Pido a la otra parte lo que necesito de ella (petición)

Los cuatro pasos los realiza primero una parte del conflicto y luego la otra parte. Aquí a diferencia de métodos tradicionales donde se pone el foco sobre el problema, estrategias y concesiones, nos concentramos ante todo en identificar las “necesidades de ambas partes” y sólo después se buscan las estrategias para satisfacer esas necesidades.

Se empieza por forjar una conexión humana entre las partes en conflicto, de esta manera se brinda a ambas partes la oportunidad de expresar sus necesidades plenamente, de que escuchen cuidadosamente las necesidades de la otra persona y de que una vez las necesidades han sido escuchadas, expresen claramente los pasos que van a dar para satisfacer esas necesidades, en forma de acciones.

Ni se juzga ni se analiza el conflicto, sino que nos focalizamos en las necesidades.

Si una de las partes tiene demasiado dolor para poder escuchar las necesidades de la otra parte, se le ofrece empatía, tomándonos el tiempo necesario para asegurarnos de que la persona sabe que su dolor está siendo escuchado. Cuando una de las partes no acepta las necesidades de la otra no se interpreta como rechazo sino más bien como una expresión de la necesidad que le impide aceptar las necesidades de la otra parte. Solo cuando las necesidades de ambas partes han sido escuchadas de forma mutua se avanza a la fase de soluciones haciendo peticiones realizables usando un lenguaje de acción afirmativo.

El rol del mediador/líder pasa por:

- Mantenerse muy cuidadosamente al tanto del progreso
- Ofrecer empatía cuando sea necesario
- Mantener la conversación centrada en el presente y
- Avanzando en el proceso e interrumpirlo cuando sea necesario para volver a reanudarlo

Según (Ortiz, F.2020), ante un conflicto ayuda entender en qué nivel de conflicto estamos

Nivel 1: misión y valores (no negociable, el estilo es la lucha según Kilman)

Nivel 2: estrategias y metas (son opinables, se puede discutir, el estilo será co-crear para dar con una solución lo más acertada y dar voz a las partes afectadas.

Nivel 3: gustos personales (como los colores de la presentación de un power point)

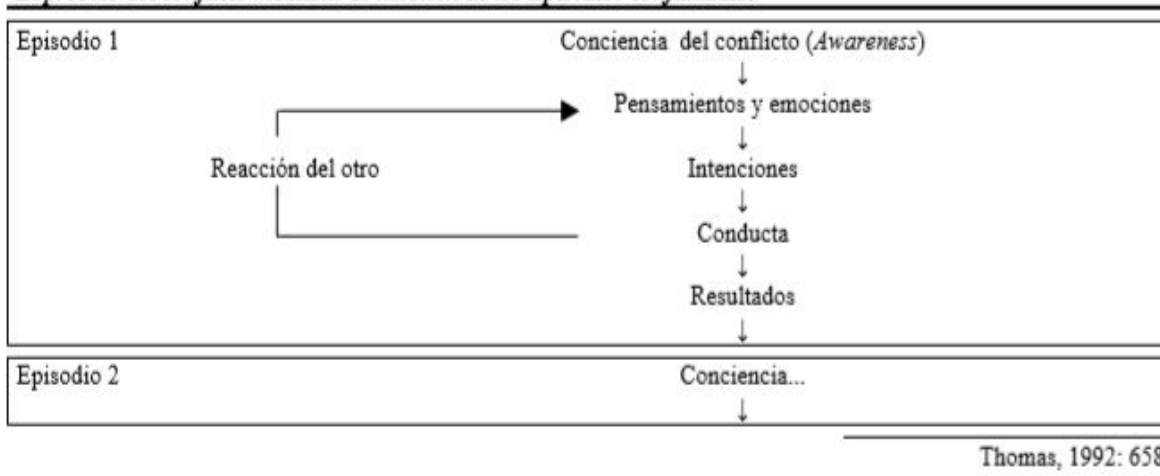
A veces nos matamos en el nivel 3 y no vale la pena, por ello en las reuniones de equipo el líder debe saber identificar en qué nivel de discusión está el conflicto para saber el grado de involucración en el que se está discutiendo. Bien sea a cerca de la identidad de la empresa, de una estrategia que nos conviene o no o de algo secundario, esto da perspectiva y es una forma de distinguir en dónde ponemos la energía. Los niveles 1 y/o 2 son importantes y significativos, sin embargo cuando el foco es en los tres niveles perdemos norte al no priorizar y todo pasa a ser importante.

2.4.2.2.- Modelo general del conflicto de Thomas Kilman

Este modelo trata de identificar los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social amplio. Es un modelo basado en los trabajos de Fishbein de los años 60 y 70 por lo que es fundamentalmente cognitivo, a los que le ha añadido aportaciones sobre la importancia de las emociones en la conducta, así como los efectos dinámicos sobre la intención debidos a la interacción.

El proceso del conflicto se refiere a la secuencia de eventos que ocurren durante un conflicto y la forma en la cual los primeros eventos determinan el transcurso de posteriores eventos y sus resultados.

El proceso del conflicto mediante la sucesión de los Episodios conflictuales



El modelo describe los principales conjuntos de eventos dentro de un episodio, visto desde la perspectiva de una de las principales partes en conflicto:

- 1.- Conciencia que se despierta cuando una de las partes es consciente de que la otra parte le afecta o puede afectar negativamente.
- 2.- Pensamientos y emociones, el conflicto se experimenta en pensamientos que ayudan a dar sentido al conflicto y emociones o afectos que interactúan con las cogniciones. Las emociones están presentes con fuerza, suelen generarse durante el proceso del conflicto y las partes suponen que son un producto de la comprensión de la situación.
- 3.- Intenciones, la intención de actuar de un determinado modo. Están entre las cogniciones y las emociones, por un lado, y la conducta manifiesta de la parte por otra.

Thomas (1992) identifica dos niveles en las intenciones:

- Intenciones estratégicas e
- Intenciones tácticas.

Intenciones estratégicas o también denominadas aproximaciones, orientaciones, estilos, estrategias, comportamientos, modos de afrontamiento-manejo de conflictos, etc. Hasta los años 50-60, los teóricos del conflicto conceptualizaban estas intenciones generales en términos unidimensionales: cooperativo versus competitivo. A partir de entonces se empiezan a usar los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, 1964): preocupación por el otro versus preocupación por uno mismo; deseo de satisfacer los objetivos-preocupaciones del otro versus deseo de satisfacer las propias

preocupaciones-objetivos; cooperación versus asertividad, etc. Intenciones tácticas son las de nivel más específico que dirigen la conducta.

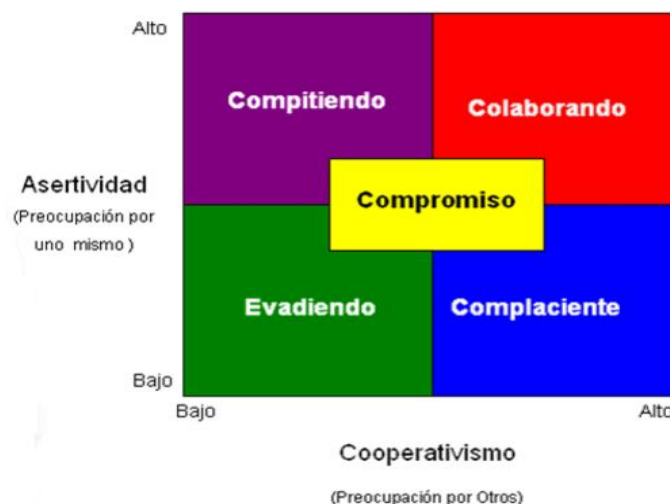
4.- Conducta, después de la formación de intenciones, el siguiente evento en el episodio de conflicto es la conducta manifiesta. Comportamientos hacen referencia a afirmaciones u otras acciones observables realizadas por ambas partes.

5.- Resultados, siguiendo al comportamiento de una de las partes, el siguiente evento en el proceso es la reacción de la otra parte (interacción) convirtiéndose en un proceso dinámico de conflicto.

Lo que Thomas Kilman nos dice es que la persona ha desarrollado una estrategia para afrontar los conflictos de forma natural que se identifica a través del “Instrumento de encuesta de conflicto de Thomas-Kilman (TKI)”. Este cuestionario se ha diseñado para identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas. Estas se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede describir la conducta de una persona de acuerdo con dos dimensiones básicas:

- 1) asertividad: definida como el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos.
- 2) cooperación: definida como el grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

Estas dos dimensiones de comportamiento se pueden usar para definir cinco estrategias para lidiar con el conflicto. Estos cinco modos de manejo de conflictos se muestran a continuación:



Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

Las **personas competitivas** son asertivas y no colaboradoras, individuos que persiguen sus propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, etc.. Así la competitividad puede significar "defender los propios derechos", defender una postura que se considera correcta, o simplemente tratar de ganar.

El **conciliador** es no asertivo pero sí colaborador - el opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de auto-sacrificio en esta modalidad. La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.

El **evitador** es no asertivo y no colaborador - no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No se enfrenta al conflicto. La evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema: posponerlo para una mejor oportunidad; o simplemente retirarse de una situación amenazante.

El **colaborador** es al mismo tiempo asertivo y cooperador -el opuesto del evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles; o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

El **negociador** o compromiso, se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra en un punto medio entre la

competitividad y la conciliación. Determina cuál es el mínimo común, es decir, el terreno común con el que podemos tirar para adelante.

El negociador cede más que el competitivo, pero menos que el evitador. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como el colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias; a intercambiar concesiones; o a buscar una posición intermedia rápida.

Todas las anteriores estrategias de manejo de conflictos son necesarias dependiendo de la situación; no hay estilo bueno o estilo malo. El líder que domine las competencias de IE sabrá identificar su estilo natural y el de los miembros de su equipo antes de ponerse a trabajar en usar el estilo correcto, en la situación adecuada, asegurándose de saber más sobre su propio estilo y de los miembros de su equipo. La mochila del líder afecta a cómo se acerca al conflicto, si el líder es una persona insegura se acercará desde la amenaza porque pone en peligro su identidad. El líder seguro es decir el que ha desarrollado su IE ve el conflicto como una oportunidad y posibilidad de crecimiento.

La relación entre los conflictos y la resolución de problemas es complicada. El conflicto puede y debe surgir como resultado de la resolución “constructiva” de problemas. Por ejemplo, a medida que comienza a definir el problema podría encontrar que hay diferencias sobre lo que es realmente el problema, quién está involucrado, qué información es necesaria para abordar el problema o el impacto de la solución actual. El conflicto constructivo ayuda a que salgan a la superficie las diferencias en opiniones e ideas y puede llevar a soluciones más creativas e integradoras.

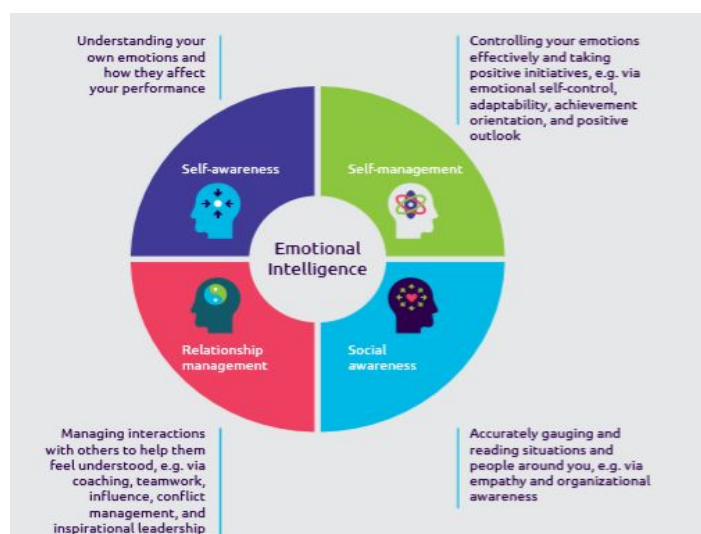
Pero la resolución de problemas también se utiliza para resolver los conflictos que surgen como resultado de otras situaciones. Si estamos en una situación de recursos limitados, podríamos "luchar" por quién recibe qué. La resolución de problemas nos ayudará a llegar a una solución.

Leer la situación y entender cuándo utilizar un estilo y cuándo conviene utilizar otros por ejemplo a veces acomodarse es una opción ante una situación que no me va la vida en ello puede ser una estrategia inteligente por lo que preguntarse ¿Cuáles son las batallas que quiero y o debo luchar? es fundamental.

Lo ideal es saber moverse en los diferentes estilos, el líder emocionalmente maduro, sabe gestionar los diferentes estilos y sabe acomodarlos a las diferentes situaciones.

2.4.2.- Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de las personas para reconocer, comprender y percibir las emociones de manera efectiva en la vida cotidiana o desarrollar lo que Aristóteles denominara la infrecuente capacidad de «enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto». Daniel Goleman, psicólogo, periodista científico y experto en inteligencia emocional, y Richard E. Boyatzis, autor, profesor y experto en desarrollo de liderazgo e inteligencia emocional agrupa estas habilidades en cuatro categorías principales:



Erróneamente se asume que estas habilidades se adquieren mediante la interacción social por lo que su aprendizaje se hace a lo largo de la vida y su enseñanza no es necesaria.

La IE se ha convertido en algo no solo aceptable sino deseable hasta el punto de ser necesario no solo en la vida sino también en el mundo empresarial. Según Goleman, una IE elevada confiere a los líderes una significativa ventaja en cuanto a rendimiento. Descubrió que la IE es dos veces más importante (66% en comparación con el 34%) que el conocimiento técnico para el éxito en el trabajo.

El primer uso del término “inteligencia emocional” generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral *Un estudio de las emociones*. Sin embargo, el término IE había aparecido antes en textos de Leuner (1966); Howard Gardner (1983) ya en su teoría de inteligencias múltiples nombró la inteligencia interpersonal y la intrapersonal como una capacidad que por lo tanto se puede desarrollar; Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE si bien, el ímpetu del interés por la inteligencia emocional se inició con

dos artículos en revistas especializadas (Mayer, DiPaolo y Salovey, 1990; Salovey y Mayer, 1990). Si bien fue este último el que tuvo mayor resonancia, cuyo título era, precisamente: Emotional Intelligence (Salovey y Mayer, 1990). La inteligencia emocional pone el acento en conectar nuestra parte más emocional con la más racional (Salovey y Mayer, 1993) e interconectar ambas como formas de interactuar con la realidad.

Como es de todos conocido, fue el libro Inteligencia emocional de Daniel Goleman (1995) el que difundió este concepto de forma espectacular, al ser un best seller en muchos países. Goleman reconoce que se basa en el trabajo de Salovey y Mayer (1990).

El modelo de IE propuesto por Mayer y Salovey (1997) podría beneficiarse de la inclusión de mindfulness como un elemento imprescindible para hacer énfasis en una forma de percibir las emociones que realmente irá acompañada de una mayor claridad y reparación de los estados emocionales (Ramos et al.,2008)

Recordando el modelo de habilidad, la IE implica cuatro grandes componentes (Mayer & Salovey, 1997):

- Percepción y expresión emocional. Representa la habilidad para reconocer de forma consciente las emociones, identificar lo que se siente y ser capaces de darle una etiqueta verbal
- Facilitación emocional. Representa la habilidad de hacer uso de las emociones a fin de facilitar diferentes procesos cognitivos
- Comprensión emocional. Representa la habilidad para comprender la información emocional, la evolución de los estados emocionales a través del tiempo y su significado
- Regulación emocional. Representa la habilidad de dirigir y manejar las emociones, tanto positivas como negativas, de forma eficaz.

Las cuatro habilidades están enlazadas de forma que para una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz se requiere una apropiada percepción emocional. No obstante, lo contrario no siempre es cierto. Personas con una gran capacidad de percepción emocional carecen a veces de comprensión y regulación emocional (Ramos et al.,2008)

La discusión sobre el constructo de IE hoy día sigue abierto. Independientemente de los avances que se puedan producir en el campo teórico, las aplicaciones que de ello se derivan van en la dirección de la existencia de unas competencias emocionales que pueden ser aprendidas (Ramos et al., 2008)

La competencia emocional, es un constructo amplio que incluye diversos procesos y provoca una variedad de consecuencias. Se puede entender la *competencia emocional* como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales (Bisquerra, 2004)

Algunos autores (Salovey y Sluyter, 1997: 11) han identificado cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol. Este marco es coherente con el concepto de IE: autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía, habilidades sociales.

Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (Elias et al., 1997: 6; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

El estudio Emotional intelligence – the essential skillset for the age of AI (inteligencia artificial) elaborado por el Instituto de Investigación de Capgemini (2019) ofrece una visión general sobre cómo se percibe la IE en el mundo empresarial y recomienda a las organizaciones combinar tecnología con capacidades humanas para desarrollar las competencias necesarias entre sus empleados.

El bienestar emocional que se consigue cuando se armoniza la mente emocional y racional no se entiende sin incluir la práctica milenaria de la atención plena como herramienta potenciadora de la IE. El reto del siglo XXI es concretar cómo ésta IE puede hacerse realidad y quedar reflejada en nuestra manera de relacionarnos y estar en el mundo.

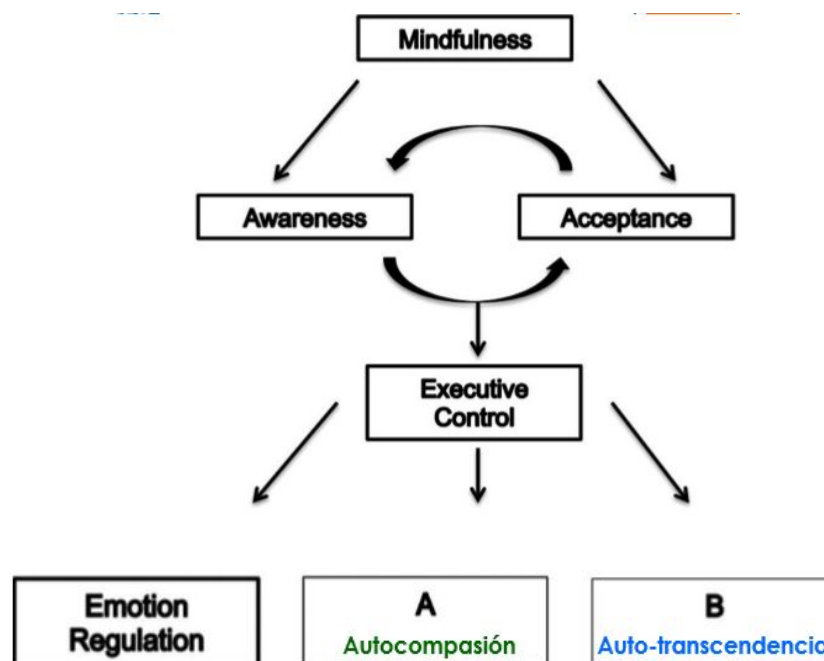
2.4.3.4.- Atención plena o mindfulness

Se entiende por atención plena o mindfulness como “la conciencia que surge de prestar atención, de forma intencional a la experiencia tal y como es en el momento presente, sin juzgarla, sin evaluarla y sin reaccionar a ella” (Kabat-Zinn, 2003). Según esta definición es un darse cuenta al que se llega utilizando la atención, sin embargo, también se entiende

por mindfulness el conjunto de técnicas que se utilizan para entrenar la atención, incluso podemos entender el mindfulness como una filosofía de vida.

En realidad, mindfulness es, en sí mismo, algo muy simple y familiar, algo que todos nosotros hemos experimentado en numerosas ocasiones de nuestra vida cotidiana. Cuando somos conscientes de lo que estamos haciendo, pensando o sintiendo, estamos practicando mindfulness. Lo que sucede es que habitualmente nuestra mente se encuentra vagando sin orientación alguna, saltando de unas imágenes a otras de unos a otros pensamientos. El primer efecto de la práctica de mindfulness es el desarrollo de la capacidad de concentración de la mente. El aumento de la concentración trae consigo la serenidad. Y el cultivo de la serenidad nos conduce a un aumento de la comprensión de la realidad (tanto externa como interna) y nos aproxima a percibir la realidad (Simón, 2007).

La clave de la eficacia del mindfulness reside en la combinación de la atención al momento presente junto con una actitud no valorativa que implica curiosidad y aceptación (Bishop et al., 2004)



El Mindfulness potencia el control cognitivo (executive control) a través de sus dos facetas: consciencia o atención, y aceptación. Estos componentes trabajan interactivamente e interdependientemente para facilitar el control ejecutivo y, así, la regulación emocional. Las cajas A y B representan otras consecuencias hipotéticas de la mejora del control

ejecutivo (Teper, Segal, Inzlicht, 2013), como el incremento de características prosociales Auto-transcendencia y la Autocompasión (Amutio, 2019)

La práctica de mindfulness llevaría asociada una mayor conciencia de los patrones condicionados que son activados en nuestra mente de forma recurrente. Cuando estos patrones dejan de activarse de forma automática y empezamos a ganar una mayor claridad frente a ellos estamos en condiciones de dejar de producir este tipo de respuestas impulsivas, y ganamos libertad a fin de generar respuestas alternativas que puedan tener un mayor valor adaptativo para el individuo. Por otra parte, mindfulness guarda una relación fundamental con la regulación y comprensión de los estados emocionales. En este sentido, la comprensión emocional se logra cuando el individuo es capaz de analizar su realidad tomando cierta perspectiva frente a lo que le está ocurriendo. Si no es capaz de ver la realidad de este modo, el individuo fácilmente quedará atrapado en sus propios procesos de pensamiento, se identificará con la experiencia vivida y será incapaz de analizarla desde otra perspectiva (Simón, 2007). Mindfulness favorece un tipo de procesamiento abajo-arriba que difiere de nuestro modo de procesar la información y permite alejarnos de nuestra forma habitual de asimilar la experiencia (Simón, 2007)

La práctica de mindfulness nos enseña a acercarnos a las experiencias internas con curiosidad y aceptación, lo cual permite una actitud de no juzgar, elaborar, reparar o cambiar las experiencias (Bishop et al., 2004). El entrenamiento de mindfulness proporciona una forma de cultivar el equilibrio emocional y disminuir la retención de los patrones habituales que oscurecen la percepción y alteran el juicio (Kabat-Zinn, 1990).

Numerosos estudios ponen de manifiesto que este tipo de atención tiene beneficios a nivel psicológico y físico. Este tipo de atención es muy diferente a la atención que empleamos habitualmente y que se caracteriza por la reflexión analítica y el juicio de valor (Vallejo, 2006, 2007). Si hablamos de dos formas diferentes de atender a la realidad, cabe pensar que la conciencia que emerge de ambas formas debe ser diferente. Así podemos hablar de conciencia plena versus conciencia ordinaria. Conciencia plena es la conciencia que emerge cuando atiendo a la experiencia que se produce aquí y ahora con una actitud de aceptación, curiosidad y ausencia de juicio. Conciencia ordinaria es la conciencia que emerge cuando atiendo a la experiencia que se produce aquí y ahora con una actitud de valoración y juicio.

Pues bien, estas formas diferentes de atender a nuestra experiencia también podrían trasladarse a la manera en que atendemos a las emociones experimentadas. Podemos

dirigir una atención ordinaria a nuestras emociones y a cómo estas pueden ser gestionadas inteligentemente; por tanto, una atención caracterizada por la reflexión analítica y el juicio de valor. O bien podemos atender a nuestras emociones con un tipo de atención plena y, por tanto, caracterizada por una actitud de curiosidad y ausencia de juicio. (Ramos et al.,2008)

Toda esta evidencia nos permite concluir que la atención plena resulta fundamental para lograr el principal objetivo de la IE: armonizar la mente emocional y la racional, integrar diferentes aspectos de nuestro intelecto que muy frecuentemente aparecen disociados y nos llevan a percibir como enfrentados elementos que podrían actuar en perfecta armonía.

La regulación de las emociones, es uno de los fenómenos producidos por mindfulness que más cambia la vida del individuo. En vez de sucumbir y estar atrapado por nuestras emociones, el practicante de mindfulness es capaz de identificarlas, observarlas, aceptar que existen, especialmente las emociones negativas y no negarlas sino experimentarlas, así como no reaccionar mecánicamente ante ellas, sino decidir conscientemente cómo actuar, procesándolas de forma voluntaria sin que el individuo se quede atrapado a ellas. Consideramos que la regulación emocional con la práctica de mindfulness es una buena forma de abordar la gestión del conflicto.

3. REFLEXIONES DE CÓMO LA IE DE UN EQUIPO PUEDE GESTIONAR EL CONFLICTO DE FORMA POSITIVA.

En base a lo expuesto en antecedentes teóricos, llegamos a la clara conclusión de que el bienestar emocional sustenta el alto rendimiento profesional. No es posible que el cerebro racional y creativo trabaje en alto rendimiento si emocionalmente no estamos bien. Esto mismo se aplica a la gestión de los conflictos. Para que un individuo pueda gestionar el conflicto precisa ser competente emocionalmente y de igual forma esta IE es necesaria para maximizar el rendimiento y la gestión de los conflictos de forma positiva. Goleman (2018) afirma “Los mejores líderes se distinguen porque comprenden el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral, (...) como un buen nivel de moral, motivación y compromiso.” (p.93).

Como bien hemos visto en el marco teórico con los autores Peñalver (2019), Goleman (1999) y Lencioni (2013), cuando un trabajador conoce sus emociones, saben gestionarlas y leer las de los otros, podrá percibir beneficios internos, sociales y laborales. Estará motivado, disfrutará del día a día de trabajo y experimentará un estado de bienestar. Las ganancias sociales se traducirán en que aportará positividad y serenidad, disfrutará del trabajo en equipo, será legitimado y bien recibido por los compañeros y, en caso de que sea líder, le será más fácil generar contagio emocional positivo. En el ámbito laboral, conseguirá más concentración, más creatividad, más aceptación de los errores, una atención al cliente de más calidad y un rendimiento más alto. La conciencia de cómo nuestras emociones afectan a lo que hacemos es fundamental para controlar nuestros sentimientos, conflictos internos, nivel de motivación, sintonizar con los diferentes contextos sociales, identificar los sentimientos con los que interactuamos y desarrollar habilidades sociales asociadas al contexto laboral, son esenciales para el liderazgo y el trabajo en equipo. Como bien afirma Peñalver (2019) “Mejorar la calidad y optimizar la emocionalidad de nuestros sistemas puede ser la única ventaja que nos permita competir con éxito” (p.188)

Por tanto, sin duda alguna la Inteligencia Emocional es la base que se necesita para poder gestionar un conflicto de forma positiva. Sin ella, la gestión se vuelve fría y puede aparecer la baja motivación y el burn out entre otros ya comentados. Goleman (2018) afirma “cuanto más fuertes sean los lazos emocionales entre los trabajadores, más motivados, productivos y satisfechos con su ocupación estarán.” (p.132). Tener desarrolladas competencias emocionales es fundamental para poder saber gestionar de forma efectiva el

conflicto cuando aparece: conocer nuestras fortalezas y debilidades, cuáles son nuestros disparadores, qué nos ayuda gestionarnos, etc. Por ello consideramos que de todas las competencias de la IE, el autoconocimiento, la autogestión y la empatía son claves en la gestión del conflicto.

Entendemos que primero se debe desarrollar la competencia personal con el objetivo de tener un mejor desempeño en la competencia social con especial foco a la autorregulación emocional y la empatía siguiendo el modelo de Goleman (1999), por otra parte consideramos que un programa de autocuidado para el bienestar es necesario para evitar el burnout en el equipo y en la organización.

El dominio de la competencia del autoconocimiento, que se centra en uno mismo, nos ayuda a mostrarnos sinceros y auténticos, a aceptar nuestras limitaciones y recibir las críticas constructivas. El autoconocimiento asienta las bases para conocer bien nuestras propias capacidades y nos permite sacar el máximo partido a los puntos fuertes. En un equipo donde los miembros se sienten capaces, individualmente hablando, en el momento en que aparece un conflicto lo recibirán con ganas e incluso ilusión para encontrar la mejor manera de solucionarlo porque ven detrás la oportunidad, el avance, el aprendizaje y el cambio a mejor. Lo cual potenciará su creatividad y motivación.

La Autogestión también es clave para la gestión de los conflictos. Esta nos ayuda a actuar de forma consciente, evitando la reacción ante un evento inesperado. Especialmente ante situaciones de estrés alto, ayuda a no perder los nervios ni la lucidez. También ayuda a poder gestionar situaciones nuevas encontrando las oportunidades o creando nuevas oportunidades en lugar de vivirlas como amenazas y entrar en pánico. En un equipo donde los miembros tienen desarrollada la autogestión, los conflictos se vivirán de forma positiva y el clima no se dañará.

La autogestión nos capacita para dominar las emociones e impulsos, por ello un entrenamiento de la atención a través de un programa basado en mindfulness posibilitará de una forma más rápida la autorregulación emocional (Ramos et al.,2008). Las personas que saben gestionar sus emociones se adaptan y fluyen con los cambios; la falta de reactividad genera un entorno de confianza y justicia dejando a un lado las rencillas y luchas internas, dando paso al rendimiento y la productividad. De este modo el comportamiento impulsivo pasa a una conducta serena y reflexiva con los beneficios que ello comporta a nivel organizacional y como referente de su equipo.

Es importante saber que aunque dominemos nuestra inteligencia emocional, uno no siempre reacciona ante un estímulo (ya sea un conflicto u otra cosa) de forma apta a sus estándares. Cuando esto ocurre, no debemos tirar la toalla o sentirnos culpables. En lugar de ello es importante darse cuenta, reflexionar del porqué se ha reaccionado así y ver de dónde viene esa reactividad: si es por stress, ansiedad del momento o algo interno y del pasado.

Para poder desarrollar las competencias de la Inteligencia Emocional se necesita tiempo. La IE constituye un proceso de aprendizaje lento que prosigue durante toda la vida y que permite ir aprendiendo de las experiencias. Como indica Goleman (1999), desarrollar primero las competencias personales a través de un plan de formación extendido en el tiempo mejorará nuestra IE. Esto no se produce durante un seminario sino que es un proceso en el que el individuo necesita de una práctica persuasiva a lo largo de varios meses. La finalidad de un proceso es que los miembros de un equipo vean los beneficios y cambios en ellos mismos, para que el individuo se esfuerce en mejorar. Capacitar al empleado a ser consciente de sí mismo para poder comprender sus emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos es clave para la gestión del conflicto. Como bien dice Goleman, la gente con este atributo no es crítica en exceso ni abriga esperanzas poco realistas, más bien al contrario. Es honesta consigo misma y con los demás.

Lo explicado hasta el momento es importante para la gestión y nos empodera a poder mejorar, pero no será suficiente como única herramienta para gestionar bien el conflicto cuando aparezca. Falta tener en cuenta la parte del otro para poder llevar a buen puerto la gestión de un conflicto. Cuando hablamos de conflicto en los equipos, inevitablemente hablamos de varios individuos. En este caso, las competencias interpersonales son claves y nos ayudarán a crear el espacio de confianza para solventar el problema. Si la otra persona con la cual tenemos un problema no domina las competencias de la Inteligencia Emocional, nos va a ser sumamente retador poder llegar a un acuerdo y a una solución positiva del conflicto. En cambio, si las dos partes dominan las competencias emocionales, la solución de un conflicto será mucho más fluida y probablemente se dañen menos las relaciones entre ellos.

Cuando tenemos que enfrentarnos a un conflicto, pueden ocurrir varias reacciones. Según Pilar Jericó (2020), hay principalmente cuatro maneras de abordar un conflicto: huir, desaparecer, hablar y persistir. Según la autora, la mejor forma de solucionar un conflicto es mediante la comunicación hablada y cuando eso no es posible, persistir. En su modelo

huir y desatender perjudica al otro, mientras que hablar y persistir es beneficioso para ambas partes. Dentro de este modelo también contempla la actitud activa (huir y hablar) versus pasiva (desatender y persistir) de los individuos. Cuando nos encontramos ante una persona sin IE hablar para llegar a un entendimiento será sumamente complicado y huir puede ser la única opción viable.

Por ello para nosotras la Empatía es la competencia interpersonal más potente que ayudará a solventar un conflicto de forma más eficaz y fluida. Tener altos niveles de empatía cuando aparece un conflicto potencia la escucha en el equipo y genera una mayor predisposición para ver diferentes perspectivas. Especialmente en equipos con una gran diversidad, la empatía es un elemento clave para prevenir conflictos y para poder gestionarlos de forma asertiva. Irónicamente, la empatía es la habilidad más escasa en entornos corporativos cuando es muy necesaria en la gestión del conflicto.

Una de las capacidades que incluye Goleman (1999 y 2018) es la resolución de conflictos, que define como la capacidad de negociar y resolver conflictos y es uno de los pilares en los que nos basamos para la gestión del conflicto. La empatía es un antídoto a malentendidos en un diálogo intercultural. Esta habilidad comporta tener en cuenta los sentimientos de los demás miembros de un equipo, por lo que una comunicación empática por parte del líder dará un mensaje positivo al equipo de autenticidad. Haciendo especialmente relevante la figura del líder que debería ser capaz de ver, percibir y comprender los puntos de vista de todos los miembros implicados. No olvidemos que hoy día, como bien dice Goleman, la empatía es de especial importancia por tres razones: cada vez más se utiliza dentro de los equipos, el rápido avance de la globalización hace que haya cada día más diversidad y conservar el talento se ha convertido en una necesidad.

Pero ¿cómo se desarrollan estas habilidades en los entornos corporativos? Varios estudios académicos constatan que la IE es un recurso laboral indispensable en los contextos profesionales, sobre todo a la hora de liderar equipos de trabajo competentes. Como dice Edgar Breso (2020), "El funcionamiento de un equipo depende en gran medida de la capacidad que tengan sus miembros para gestionar las emociones".

Por el contrario, a las personas que les falta esta competencia les pueden pasar dos cosas: que les genere malestar con ellas mismas, con el riesgo de sufrir patologías laborales como el síndrome de agotamiento profesional o *burn-out* y la desmotivación laboral; o que les provoque dificultades para promocionarse y para generar un clima de trabajo adecuado para maximizar el rendimiento de su equipo. En definitiva, el trabajador tendrá

dificultades para hacer frente interiormente a las adversidades y para mantener relaciones de equipo que sean nutritivas, respetuosas, constructivas y que impulsen el equipo a ser mejor. Además, le costará ser legitimado y convertirse en un referente positivo para los compañeros de trabajo, sobre todo cuando es la persona que tiene que liderar y coordinar un equipo.

Estamos de acuerdo con Peñalver (2019) cuando dice que “La tendencia de cualquier sistema (...) será volver a los patrones antiguos. (...). Para ello necesitamos diseñar medidores y avisadores de la nueva emocionalidad del sistema en el futuro.” (p. 135). Las empresas serán las más habilidosas en la gestión de conflictos cuando incorporen una cultura emocional que determine las líneas estratégicas de cuidado de los equipos y de las personas. Generando bienestar emocional y ayudando a la construcción de espacios para ayudar a mejorar las competencias emocionales de sus profesionales. Esto facilitará el alto rendimiento y comprometidas con el crecimiento humano de las personas.

Por ello, tener la figura del líder con altas competencias de la IE es sumamente importante para potenciar la creación de un clima de armonía dentro del caos de un conflicto. Favorecerá que todas las partes sean escuchadas, ayudará a que los individuos de un equipo comprendan los distintos puntos de vista, recogerá los sentimientos y opiniones de los miembros y dirigirá la energía hacia una solución común.

El objetivo final es capacitar al empleado para que sepa hablar de sus emociones y del impacto que tienen en el desempeño de su trabajo. Sintiendo cómodos reconociendo sus errores, siendo críticos consigo mismos con sentido del humor y reconociendo sus capacidades, sus limitaciones y virtudes, estando cómodos hablando de ellas tras una evaluación de sus aptitudes y limitaciones.

Como insite Lencioni (2013), el líder tiene que ser el primero en dar ejemplo y no tolerar las actitudes ni acciones que no potencien el desarrollo de las competencias de la Inteligencia Emocional dentro de su equipo.

3.1 Los Aliados del Conflicto

Para nosotras la base de una buena gestión del conflicto se encuentra en el dominio de las competencias de la IE. Pero consideramos que la IE per sé no es suficiente garantía para una buena gestión del conflicto. Consideramos que son necesarios otros elementos que complementen las competencias de la IE que llamaremos los “Aliados del Conflicto”.

Los Aliados del Conflicto son aquellas estrategias, competencias y/o habilidades que ayudarán a potenciar el conflicto positivo y su gestión positiva. Es decir: acoger el conflicto antes de que ocurra y durante para poder gestionarlo de forma que se obtengan los resultados deseados y se mantenga un buen clima en el equipo. Para nosotras los aliados del conflicto son: la prevención, la voluntad y las estrategias.

El nexo en común entre estos “aliados del conflicto” lo encontramos en el dominio de las competencias de la inteligencia emocional. Sin ellas, los siguientes elementos serán muy difíciles de aplicar y de que se obtenga el resultado esperado. El saber manejar las emociones y tener desarrolladas las competencias interpersonales ayudarán a potencial muchísimo “los aliados del conflicto”.

3.1.1.-La Prevención

El primer aliado sería la prevención. Con la prevención el conflicto se puede gestionar mejor. Antes de que se genere un conflicto, primero se tendría que poder prevenir para evitar que pille por sorpresa al equipo y no sepa cómo gestionarlo. Peñalver (2019) afirma “Trabajar los pensamientos y los juicios colectivos, por tanto, es crítico a la hora de diagnosticar y cambiar una emoción colectiva.” (p. 78)

Dentro de la prevención se pueden hacer muchas cosas, pero para nosotras las más importantes y las que describiremos con detalle son tres: la construcción de una alianza, potenciar la comunicación clara y directa y la seguridad psicológica.

Construir una alianza de equipo

La Alianza de equipo sirve para determinar las reglas por las cuales se va a regir el equipo. A lo largo del Máster nos han enseñado la importancia de tener una Alianza dentro del equipo. Da mucha claridad y confianza a los miembros del equipo y ayuda a exponer las expectativas individuales para crear unas bases comunes.

La Alianza debe de estar viva, puede cambiar. Y se tendría que revisar cada vez que se reúna el equipo para ver si sigue siendo válida para todos sus miembros. Como visto y vivido en las clases, en los equipos de alto rendimiento la alianza es clave.

Tener una alianza puede ayudar a preparar al equipo para gestionar los conflictos cuando aparezcan. Algunas de las ideas serían:

- Acordar en que nunca se va a resolver un conflicto en caliente. Evitando así que las emociones afloren sin control y que se haga o diga algo que puede ser contraproducente para el bienestar del equipo. Una técnica que podría ayudar es la de la botella congelada: acordar que cada vez que alguien siente que hay un conflicto o que está a punto de estallar, recoge una botella congelada y la pone sobre la mesa. Nadie puede decir nada hasta que la botella se haya descongelado completamente.
- Potenciar la lluvia de ideas en caso de conflicto. Es decir, cuando hay un conflicto se abrirá la mente a nuevas ideas para poder ver otras perspectivas a dicho conflicto.
- Hacer un plan de ataque para poder gestionar las toxinas en el equipo cuando aparecen. Según Lencioni (2002) las toxinas serían: culpar y criticar, ponerse a la defensiva, aislarse y finalmente el desdén o desprecio.

Para empezar a crear una alianza, proponemos algunas preguntas posibles:

- ¿Qué objetivo quiere obtener el equipo?
- ¿Qué expectativas tiene cada miembro del equipo?
- ¿Cuál es el ambiente que se quiere desarrollar para que ayude a conseguir dicho objetivo?
- ¿Qué va a aportar cada miembro del equipo y qué debe evitar cada miembro del equipo?

Es importante que todos los miembros del equipo tengan oportunidad de hablar y que se conozcan las fortalezas y debilidades de cada miembro para poder potenciar las sinergias y contener los posibles problemas que puedan surgir por las debilidades de sus miembros.

Una vez construida la alianza es clave nombrar a un guardián para implementarla. Este guardián tiene que ser un miembro del equipo. De esta forma, el líder no puede obviarla y el equipo se sentirá más seguro.

Comunicación clara y abierta

La comunicación es el vehículo que permite la cooperación entre los miembros del equipo por lo que una comunicación clara, abierta, honesta, precisa y asertiva es clave para el

buen funcionamiento de un equipo y también para la buena gestión del conflicto. Como indica Lencioni en sus libros, la reunión es la mejor herramienta para potenciar la comunicación del equipo, pero muchas veces se convierten en una pérdida de tiempo porque se consideran poco útiles y generadoras de conflictos. Lencioni (2013) “Para una organización sana, no hay ninguna acción, actividad o proceso más importante que las reuniones” (p.193). En las reuniones la empatía y las habilidades sociales son muy importantes, ya que cuando faltan la comunicación no es fluida y el conflicto se agrava.

Una de las mejores maneras de hacer que las reuniones sean efectivas es dedicar 5 minutos antes de empezar la reunión a preguntar a cada miembro del equipo cuál es la expectativa que tiene de la sesión. Y al final de la reunión dedicarle 10 minutos a responder estas tres preguntas:

- 1.- ¿Cómo te has sentido?
- 2.- ¿Cómo nos hemos organizado?
- 3.- ¿Qué hemos obtenido?

Las reuniones y dinámicas de equipos también pueden ayudar a cohesionar el equipo. Una de las mejores opciones sería hacer procesos de coaching. Estos son un entrenamiento para aprender a eliminar o reducir los obstáculos internos dentro del equipo y para ayudar a que los miembros del equipo, por sí solos, potencien su capacidad de aprendizaje y desempeño. Liberando su potencial para llevar su rendimiento al máximo.

En este sentido, despertar la conciencia con conductas de compromiso en el empleado es una de las claves para que asuman su responsabilidad personal, colaboración y motivación, y de esta forma se genere confianza en el equipo y en la organización.

También en el punto 2.4.2.1 CNV - Comunicación no violenta hemos explicado la importancia del cuidado de la comunicación y el gran trabajo de Rosenberg

Las empresas que apuestan por el desarrollo de sus empleados, fomentan la seguridad en sí mismos y apuestan por un liderazgo basado en el coaching, la organización debe incluir en su estrategia de empresa la capacitación de sus empleados a través de un plan de formación.

Seguridad psicológica

La “seguridad psicológica” es un término muy utilizado en muchos ámbitos profesionales para definir que un ambiente es seguro para tomar riesgos. En el mundo del equipo, generar esta sensación de seguridad es clave para el desarrollo de un clima de trabajo relajado, motivador y enriquecedor.

El Proyecto Aristóteles (2012) es una investigación hecha por Google donde quisieron dar respuesta a la pregunta ¿Que hace un equipo efectivo en Google?. Después de varios años investigando, llegaron a la conclusión que la seguridad psicológica era con diferencia la dinámica más importante para lograr la mayor efectividad. En este estudio (Proyecto Aristóteles (2012)) aparece Amy Edmondson como la primera autora en hablar de la seguridad psicológica y la definió como “una creencia compartida por los miembros de un equipo de que el equipo es seguro para la toma de riesgos interpersonales”. En otras palabras, la seguridad psicológica es sentirse seguro de que nadie en el equipo castigará a otra persona por admitir un error, hacer una pregunta o aportar una idea nueva.

Tener seguridad psicológica fomenta la seguridad y la confianza. Cuando surge un conflicto y se ha generado previamente esta seguridad psicológica, el equipo se sentirá más libre y seguro de poder enfrentarse a él y lograr un resultado positivo sin dañar las relaciones interpersonales. Cuando Lencioni (2013) habla de desconfianza, afirma que “La mejor forma de combatirlo es ayudando a los miembros del equipo a conocerse a un nivel fundamental y dándoles la mayor cantidad de información posible sobre una persona y pobre por qué podría actuar como actúa” (p.53).

Algunas de las maneras de generar la seguridad psicológica serían:

- 1.- Potenciar la confianza entre los miembros del equipo.
- 2.- Trabajar la seguridad individual para que las identidades de sus miembros no se sientan en riesgo.
- 3.- Trabajar la seguridad colectiva para fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo.
- 4.- Cuidar las actitudes tóxicas de los miembros y penalizarlas ya que la seguridad psicológica se ve sumamente afectada cuando aparecen.
- 5.- El equilibrio entre trabajo y vida personal.

El clima laboral es sumamente importante para poder fortalecer la gestión positiva de un conflicto cuando aparece. Lencioni, Goleman y Peñalver (entre otros) ponen especial hincapié en esto ya que consideran que es el elemento clave para aumentar la productividad, mantener motivados a los empleados, mejora la comunicación y por tanto la efectividad en lograr los resultados planteados, y tendrá una mayor oportunidad de retener el talento.

5.1.2.-La voluntad

La voluntad es el segundo “aliado del conflicto”. La voluntad tanto individual como del equipo, será clave para saber reaccionar de forma positiva ante la aparición de un conflicto. “Tirar la toalla antes de empezar” versus “ir a por todas”, tienen una repercusión muy alta en el resultado que se obtendrá.

Para el uso de este trabajo, entendemos que la Voluntad es la actitud proactiva para solventar un conflicto por parte de todos los miembros implicados sea líder o parte del equipo. Dentro de la voluntad, para nosotras hay tres grandes pilares que la forjarán de una forma u otra. Estos son la actitud, los intereses personales y la mochilas individuales.

La Actitud

Entendemos la actitud como la conducta que tiene un individuo ante una situación nueva o cotidiana. La actitud es clave para abordar cualquier situación que pueda derivar en conflicto.

Para una buena resolución de un conflicto, la actitud debería ser positiva. Es decir, la disposición optimista y entusiasta, tanto a nivel del desempeño laboral como en las relaciones interpersonales. Otra parte importante de la actitud es la disposición de desarrollar un nivel de consciencia que permita ver conductas en el otro que nos hagan de espejo. Siendo conscientes de que tener dicho nivel de consciencia no es común, pero tener la actitud de lograrlo nos permitirá estar abiertos a una resolución del conflicto más fluida.

Basándonos en el principio que todos los miembros de un equipo aportan algo, además de lo mencionado hasta el momento, va a contribuir al buen clima laboral. Peñalver (2019) afirma: “percibimos e interpretamos los sucesos en virtud de cómo nos sentimos, a la vez que nos sentimos de una forma u otra según cómo interpretamos, mediante pensamientos y juicios, la realidad que observamos.” (p.75)

Sin la voluntad y actitud positiva de cada uno de los individuos y la aportación que hace cada uno de ellos, las probabilidades de generar conflicto y gestionarlo de forma negativa serán indudablemente más altas. En cambio, si todos y cada uno de los miembros de un equipo están siempre dispuestos a dar su mejor versión y tienen una actitud abierta, positiva y constructiva, los conflictos serán bienvenidos y su gestión será positiva.

Intereses Personales

Cada persona tiene sus ilusiones, sus creencias sus metas y sus aspiraciones personales. Son intereses personales y agendas ocultas que raramente el individuo comparte con su equipo o personas de su entorno laboral pero que de una forma u otra puede influir en el rendimiento y el resultado del equipo.

Estos intereses personales pueden darse de formas muy diversas: una agenda oculta para llegar a cargos superiores, un proyecto personal paralelo e incompatible con las funciones laborales, problemas personales que influyen en el rendimiento y desempeño, una relación sentimental entre miembros del equipo. Entre muchas otras.

Aunque no sea algo que se haya comunicado abiertamente, un equipo se verá afectado por los intereses personales, ya que se suele percibir de forma intangible como algo que no acaba de estar bien pero no se sabe que es. Esto crea un ambiente de desconfianza general inconsciente que hace que se baje el rendimiento, genera conflicto y aumenta la desconfianza dentro del equipo.

Cuando esto ocurre, el rol del líder es fundamental no sólo para identificarlo sino también para crear un ambiente que promueva una comunicación abierta y un espacio seguro para que haya la libertad de poder comunicar y poner en abierto estos intereses personales o como mínimo asegurar que no van en contra del propósito del equipo o pueda frenar su desarrollo. Ya sea de forma individual o en grupo, el líder tendrá la obligación de influir en el equipo para entender y gestionar dichos intereses.

Somos conscientes de que el papel lo aguanta todo, y que en la vida real lograr esto es muy complejo. De todos modos, consideramos importante poner foco en ello ya que es una de las razones por las cuales se entra en falsa armonía y/o se rompe la confianza de un equipo.

Mochilas Individuales

Las mochilas emocionales o individuales, tal y como hemos visto previamente, son inherentes al ser humano y allá donde vaya las cargará con él. Las mochilas no son necesariamente negativas, también contienen la experiencia vital de los individuos y forman parte de sus sistemas de defensa que pueden ser útiles en ciertos momentos, aportando herramientas únicas y soluciones creativas. Por ejemplo, podrían ayudar a solventar un problema cuando ya se ha vivido previamente o tener la capacidad de prever cuando se repiten acciones que en otro momento generaron un conflicto.

Las mochilas pueden ser un problema cuando se activa el “sistema inmunológico”. Es decir, cuando bloquean algo que podría ser positivo. Esto ocurre cuando el mecanismo de defensa de un individuo percibe de forma inconsciente una acción como dañina cuando no lo es y se protege ante ella (evitando, sabotando, buscando la confrontación, etc). Ya sea por que lo ha vivido en otras circunstancias o porque lo cree así. Es en estos casos que tenemos que tener especial atención a nuestras mochilas, conociéndolas y gestionándolas.

Una de las herramientas más potentes que se deberían utilizar ante el conflicto es la inteligencia emocional. Sobre todo las competencias intrapersonales de autoconciencia y autorregulación. Estas dos competencias ayudarán especialmente al individuo a poder autogestionarse ante la aparición de un conflicto, evitando así repetir patrones y dejarse llevar por sus propias emociones. Otra solución sería potenciar el entrenamiento de la atención plena. Esta ayuda a la autorregulación emocional y a romper patrones de forma consciente. Es importante saber cuándo las mochilas pesan demasiado, la ayuda de un profesional puede ser necesaria.

5.1.3.- Estrategias

Las estrategias son el último aliado del conflicto, ya sean para antes, durante o después de que este aparezca.

Un equipo donde sus miembros y líder viven el conflicto como algo negativo no serán capaces de prever el conflicto ni el bajo rendimiento de su desempeño ni tendrán las herramientas para gestionar el conflicto de forma positiva, por lo que consideramos que es fundamental desarrollar programas para el desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales en la línea que Goleman describe la IE y como hemos visto y experimentado en el marco del Máster.

Para que en un equipo sea cooperativo conlleva que los roles sean claros. Es decir, que cada miembro tenga una clara comprensión acerca de su rol, así como de los otros miembros del equipo, por lo que los aspectos más críticos deben ser: claros, completos, compatibles (con las fortalezas y habilidades de cada persona), complementarios (con los roles de los otros miembros del equipo) y consensuados (acuerdo en quién hará qué).

A continuación comentaremos diferentes dinámicas de manejo de conflictos que generen confianza en el equipo.

- La dinámica de feedback con 4 objetos: una cebolla, un limón, un pescado y un huevo. Para generar confianza, sacar a la luz aspectos del equipo que no funcionan y trabajarlos.
- Eneagrama, un mapa de personalidad con una clasificación de 9 eneatis
- MBTI, perfil Myers-Briggs, herramienta que identifica 16 tipos de personalidades
- Informe Belbin, para conocer el perfil único de los roles de los miembros del equipo y potenciar las fortalezas de cada miembro y gestionar mejor sus debilidades.
- Programas de bienestar basado en mindfulness como el MBCT (Mindfulness based cognitive treatment) y el MBSR (Mindfulness based stress reduction). Estos Programas tienen un nivel de eficacia moderadamente alto sobre el bienestar y el afecto positivo, y son moderadamente efectivos en la potenciación de la satisfacción con el trabajo y la calidad de vida.

Cabe mencionar otros modelos de gestión de conflictos tradicionales que pueden ser válidos en diferentes contexto organizativos:

- Win-Win: Enfoque ético que en ocasiones, es un largo proceso que requiere de perseverancia porque es durante el proceso que surgen los beneficios: mejores opciones, respeto mutuo, dedicación y buena voluntad. El modelo se desarrolla en 4 pasos:

- 1) Identificar la necesidad de cada uno. Por qué necesitan lo que quieren
- 2) Averiguar dónde se encajan las diferencias. Identificar la razón que hay detrás de esa necesidad por diferencias individuales, de personalidad, propósito, interés que crean diferentes necesidades

3) Diseñar nuevas opciones, proceso creativo, pensar en tantas posibilidades como sea posible. Expresión libre de ideas.

4) Lo hacemos juntos. Somos compañeros no contrincantes

- Afrontamiento con Respuesta Creativa: Ante el conflicto se extrae lo mejor de cada situación transformando el problema en oportunidad. Modelo que se desarrolla en 4 pasos:

- 1) Responder en lugar de reaccionar
- 2) Reconocer la situación tal cual es, sin juicios, sin interpretaciones, simplemente aceptando lo que es en ese momento.
- 3) ¿Qué puedo aprender de la situación? Si pruebo a hacerlo así ¿Cómo puedo mejorar la próxima vez? ¿qué más puedo probar? ¿qué he aprendido de este error?
- 4) Transformar el conflicto en oportunidad con una respuesta creativa requiere de un cambio de perspectiva. ¿Qué oportunidades se abren ante tal problema? ¿Cómo puedo utilizar el problema para construir algo mejor de lo que había antes?

- Trazar mapa del conflicto: El mapa da una imagen clara, se ve cómo los hechos se relacionan entre sí y da una visión de la situación que no se podría percibir de otra forma, su utilidad reside en su enfoque ordenado y sistemático. Se crean opciones reales y configuran el futuro. Se desarrolla en tres pasos:

- 1) ¿Cuál es el problema? Descripción de forma general, sin buscar la causa. Un ejemplo ante choques de personalidades y la comunicación está deteriorada, el tema puede ser comunicación.
- 2) ¿Quién o quiénes están implicados? Cada miembro implicado o el equipo o los vendedores. Siempre que las personas compartan necesidades en común pueden pertenecer a un mismo grupo.
- 3) ¿Qué desean los otros realmente? Se hace una lista de necesidades y temores relevantes sobre el tema (el problema) para cada miembro o equipo. Con esta dinámica se amplían las perspectivas y las soluciones que se pueden considerar cuando el mapa se haya completado.

El análisis del mapa da nueva información, facilita puntos en común o una visión en común. Identificar elementos con los que construir soluciones win – win a través de la observación de los puntos más importantes y seguir creando nuevas opciones.

El mapa también es útil para prevenir un conflicto que se intuye se avecina o para momentos de cambio.

- El poder cooperativo, el “poder con” en lugar del “poder sobre”. El poder del líder entendido como la habilidad de producir los resultados deseados y crear algo valioso para los demás en el proceso de la resolución del conflicto. Aquí el poder se plantea como un poder compartido que implica identificar las necesidades humanas y de satisfacerlas para el bien de todos los implicados y alineado a los valores, misión y propósito de la organización. Las bases para influir serían:

- Relación valorada, como puede afectar a la relación cuando hay un desencuentro (inicio de un conflicto, un problema)

- Experiencia
- Especialización
- Posición, ¿cómo te ven? y ¿cómo te muestras?
- Recompensa
- Castigo
- Persuasión, el poder personal del líder

Estas bases son el fundamento para generar una relación de confianza. La confianza se configura con el compromiso genuino y la implicación activa de su líder.

- Modelo Nonflict. Desarrollado en 3 pasos:

Paso 1: Entenderse a uno mismo y a la otra persona o grupo. ¿Cuál es el conflicto? ¿Cómo me hace sentir? ¿Qué es lo importante para mí?. La otra persona: ¿Te he entendido bien? ¿Hay alguna cosa más?

Paso 2: Entender la realidad compartida. Se dialoga entre las dos partes y se preguntan: ¿Cuál es el fundamento real del conflicto? ¿Qué nos funciona bien? ¿Cuál es el peor escenario posible? Se visualizan los hechos y los sentimientos

Paso 3: La co-creación. Ambas partes dialogan y se preguntan: ¿Cuál es el mejor escenario? Visualizan los hechos y los sentimientos; ¿Qué obstáculos existen que nos impidan lograr este mejor escenario? ¿Qué podemos hacer para superar dichos obstáculos? ¿Quién hará qué cosa y cuándo?

4.- CONCLUSIONES

Después de trabajar en cómo la inteligencia emocional afecta a la gestión de los equipos, nos hemos dado cuenta de que la relación entre los conflictos y la resolución de problemas es complicada. El conflicto puede y debe surgir como resultado de la resolución “constructiva” de problemas. El conflicto constructivo ayuda a que salgan a la superficie las diferentes opiniones e ideas y puede llevar a soluciones más creativas e integradoras. A pesar de ello, hemos descubierto que la inteligencia emocional, a pesar de ser muy útil y clave, necesita de más soporte para masterizar la gestión del conflicto.

Las competencias de la inteligencia emocional son muy importantes para que haya una mayor efectividad y desempeño dentro de un equipo ante un conflicto pero no son la única razón. A parte de la inteligencia emocional, debería haber herramientas personales y profesionales dominadas dentro de un equipo para lograr gestionar el conflicto positivamente. Los aliados del conflicto son claves.

El conflicto es inevitable y convive en todas las facetas de nuestras vidas. Muchas veces los conflictos en los equipos son causados por la falta de autoconocimiento y autogestión de sus componentes. Por ello es tan importante ganar consciencia y responsabilidad.

Claramente un equipo sin inteligencia emocional pero con estrategia y herramientas vivirá bajo un clima egoísta y competitivo. La manera como se está trabajando en la mayoría de los equipos actualmente, un porcentaje muy elevado, es precisamente así. Por ello es fundamental que las empresas tengan una cultura emocional comprometida con el desarrollo humano y el cuidado de los equipos y de las personas que genere un clima laboral de confianza y bienestar organizacional que facilitan el alto rendimiento y la óptima gestión del conflicto.

En conclusión, lograr que cada miembro esté motivado de dar siempre la mejor versión de sí mismo, conociendo sus habilidades y sus debilidades y disparadores, siendo empático con los demás ayudará a no tenerle miedo al conflicto sino verlo como una gran oportunidad de avance y aprendizaje, ya que en el fondo lo es.

La gestión positiva tiene muchas variables y el factor humano es incontrolable, por ello la Inteligencia Emocional definitivamente ayuda a lograr obtener el resultado esperado cuando aparece el conflicto, sobretodo si se han trabajado, fortalecido y consolidado los aliados del conflicto.

5.- BIBLIOGRAFÍA

IV Jornadas técnicas de Orientación Profesional Zaragoza, 23 y 24 de Noviembre de 2004, Zaragoza, Bisquerra, R. (2004). *Competencias emocionales y educación emocional. Consejo Aragonés de Formación Profesional*

VII Congreso Estatal de Educación Social Sevilla 21, 22 y 23 de abril de 2016. *RES Revista de Educación Social*. Número 24, Enero de 2017.

Amutio, A. (2019). Mindfulness y Ciencia. Ene 26, 2019. Apuntes Máster Relajación, Meditación y Mindfulness. UB-ICE

Bieler, D. (2014). *The Culture Of An Organization Defines Its Destiny*. Dec 24, 2019, de Forbes Sitio web:

<https://www.forbes.com/sites/rogersands/2019/08/03/the-best-electric-razors-of-2019/#314ed6a11c4e>

Bisquera, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*. 21(1), 7-43

Blake, R.R. y Mouton, J.S.(1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Bob Anderson and Bill Adams. (November 11, 2015). Reactive Leadership. Three different types. 26 Enero 2020, de The Leadership Circle Sitio web: <https://leadershipcircle.com/en/reactive-leadership/>

Breso, E. (2020). La inteligencia emocional, la nueva competencia laboral indispensable. 2020, de interempresas Sitio web:

<https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/263783-La-inteligencia-emocional-la-nueva-competencia-laboral-indispensable.html>

Capgemini (Octubre, 2019): Estudio sobre la inteligencia emocional en las empresas Disponible en:

<https://www.asocat.org/red-acec/noticias/item/1634-capgemini--estudio-sobre-la-inteligencia-emocional-en-las-empresas> (Consulta: 2 Febrero 2020)

Crummenerl, C., Pendlebury-Green, A., Buvat, J., Khadikar, A., Sengupta, A., Shah, H. (2019). Capgemini Research Institut: *Emotional Intelligence - the essential skillset for the age of AI*

Cornelius, H., Faire, S. (1998). *Tú ganas Yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente*. Móstoles (Madrid). Gaia Ediciones

De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. y Nauta, A.(2001): A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.

Delivering Happiness Spain. (2017). *Cultura Corporativa*. Delivering Happiness, pp1-26.

Elias, M. J., Tobias, S. E., y Friedlander, B. S. (1999). *Educación con inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.

Kfir, A., Hecht, S. (2017). *El arte de gestionar conflictos en la vida y en la empresa*. Barcelona. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.

Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Giler Mendoza, M. L . (2019). *El dominio de las noticias falsas: ¿normar o educar? . 2020, de RFJ Sitio web: <http://revistarfpuce.edu.ec/index.php/rfj/article/view/216>*

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. Nueva York: Bantam Books. (Versión castellana: *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1996;15 edición 1997).

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés.

Goleman, D. (2018). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. San Andreu de la Barca (Barcelona): Penguin Random House Grupo Editorial.

Jericó, P. (2020). Cuatro maneras de abordar un conflicto (y solo una es la adecuada). El País. Laboratorio de Felicidad. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2020/01/27/laboratorio_de_felicidad/1580113039_219356.html (Consulta: 28 Enero 2020)

Kabat-Zinn, J.(2003). *Vivir con plenitud las crisis*. Barcelona:Editorial Kairós

Kilmann, T. Student guide lesson. *Psicología Organizacional (142)*. Univeridad Juárez Autónoma de Tabasco. Disponible en:

<https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-juarez-autonoma-de-tabasco/psicologia-organizacional/practicas/thomas-kilmann-student-guide-lesson/2661881/view>

(Consulta: 26 Enero 2020)

Lederach J.P. (2000). *El abecé de la paz y los conflictos*. Editorial Catarata

Lencioni P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo*.Barcelona: Alienta Editorial.

Lencioni, P. (2013). *Y tú... ¿trabajas en una empresa sana o tóxica?*. Barcelona: Alienta Editorial.

Lohr, S. (2018). *¿Cómo es que Microsoft ahora vale lo mismo que Apple?*. 3 de diciembre de 2018, de © 2020 The New York Times Company Sitio web: <https://www.nytimes.com/es/2018/12/03/microsoft-apple-cotizacion/>

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., y Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assesment*, 54, 772-781.

Montes, C., Serrano, G., Rodríguez, D. (2010). Impacto de las motivaciones subyacentes en la elección de las estrategias de conflicto. *Boletín de Psicología*, 100, 55-69

Morales, M. (2016). Proyecto Aristóteles: Cuando Google buscó "el equipo perfecto".

2020, de academia.edu. Disponible en:

https://www.academia.edu/25088920/Proyecto_Arist%C3%B3teles_Google_el_equipo_perfecto

Peñalver, O. (2019). *Emociones colectivas. La inteligencia emocional en los equipos*. Barcelona: Alienta Editorial.

Pruitt, D.G. y Rubin, J.Z. (1986): *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.

Rojas, J (2020) EAE - Rendimiento Grupal Referencia a Steiner

Ramos, N., Enríquez, H., Recondo, O. (2012) *Inteligencia emocional plena. Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Barcelona: Editorial Kairós

Re:Work. (2012). Guide: Understand team effectiveness. 2020, de Re:Work. Google. Disponible en: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Rosenberg, M.B. (2006) *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1999). Current directions in emotional intelligence research.(En prensa).

Salovey, P., y Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*. Nueva York: Basic Books.

Szalavitz, M. (2011). Study: 1 in 25 Business Leaders May Be Psychopaths. 2020, de Time USA Sitio web:

<https://healthland.time.com/2011/09/20/study-1-in-25-business-leaders-may-be-psycho-paths/>

Szalavitz, M. (2011). Q&A: When You Go Hunting for Psychopaths, They Turn Up Everywhere. 2020, de Time USA Sitio web:

<https://healthland.time.com/2011/06/03/mind-reading-when-you-go-hunting-for-psycho-paths-they-turn-up-everywhere/>

The Leadership Circle LLC ð Version TLC: 10.1, The Leadership Circle® Leadership Circle Profile™ Manual de Interpretación del Perfil

Thomas, K.W. y Kilmann, R.H.(1974): Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.

Thomas, K.W.(1976): Conflict and conflict management. En Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 889-935). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Vallejo, M.A. (2006). Atención Plena. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*. 5(2), 231-254

Vallejo, M.A. (2007). El mindfulness y la tercera generación de terapias psicológicas. Consejo General de Colegios de Oficiales de Psicólogos. *Infocop, Revista de Psicología*, 33 1-2

Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965). Teoría de las negociaciones laborales. Barcelona: Labor, 1974.

Womack, D. F.(1988): Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Model Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 321-349.