DESARROLLANDO HABILIDADES
para manejar conflictos

Developing conflict management skills

Marla Lizeth Hernández Cortes

> La verdadera prueba del carácter de una persona no se produce cuando todo va bien. La verdadera prueba del carácter de una persona se produce cuando enfrenta adversidad.
>
> *John C. Maxwell*

Desarrollar habilidades para el manejo de conflictos es especialmente importante en el mundo de hoy, ya que estamos constantemente en contacto con otras personas a través de nuestras actividades cotidianas. Por ejemplo, podemos enfrentar conflictos en el trabajo, en la familia, entre amigos o, incluso, en nuestras relaciones de pareja. Aprender a manejar los conflictos de manera efectiva nos ayudará a evitar que estos se conviertan en problemas más grandes y nos permitirá llevar una vida más feliz y saludable.

Entrando en materia, un conflicto "surge cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos o valores y ven a la otra parte como una interferencia para satisfacer sus deseos (Putnam y Poole, 1987 citado en Montes, Dámaso y Gonzalo 2014). En este sentido, no podemos desconocer la existencia que tiene el conflicto en nuestra cotidianidad y la necesidad de una resolución pacífica y apta para este. Empero, el conflicto también permite una oportunidad de mejora y un entorno de cambio, como lo afirma Mirabal (2003) en su obra titulada "Técnicas para el manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas" donde refiere que el conflicto suele ser evaluado con una connotación negativa, y, por tanto, luchamos para evitarlo; no obstante, el conflicto también puede conducir a grandes cambios y mejoras. Así, resulta importante recalcar que las habilidades de reconocimiento entre las diferencias e intereses juegan un papel fundamental en la resolución de conflictos, así como también generar alternativas u opciones que satisfagan dichas necesidades o intereses de las partes involucradas. Según Rahim (2017), el manejo de conflictos también tiene en cuenta "la capacidad para detectar y manejar los desacuerdos, los descontentos, las discusiones y los conflictos de manera constructiva". Dicho esto, el manejo de conflictos podría requerir otras ha-

bilidades, como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución pacífica de conflictos y la negociación.

Es importante hacer hincapié en algunas ideas iniciales de los elementos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que su correcta comprensión y ejecución tendrá efectos en el manejo adecuado de los conflictos. Las habilidades de relaciones interpersonales desempeñan un papel fundamental en el manejo efectivo de conflictos. Estas habilidades, que se encuentran en la intersección de la comunicación, la psicología y la negociación, son esenciales para la interacción constructiva y la resolución de desacuerdos en contextos, tanto personales como profesionales.

En primera instancia, podemos abordar la comunicación efectiva como eje fundamental para el manejo de conflictos. Para Hernández (2003, p.2) "la comunicación es un elemento importante en los conflictos, porque: a) una comunicación de calidad es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes y, b) una mala comunicación puede ser en sí misma la causa de los conflictos"; esto nos ayuda a comprender la importancia de la comunicación en la resolución de conflictos, y aunque resulta indispensable, es fundamental considerar que es necesaria una comunicación efectiva y asertiva donde ambas partes se sientan escuchadas por el otro, se logre expresar claramente cada uno de los pensamientos y sentimientos que ha generado dicho conflicto, al igual que una modulación en el lenguaje y tono con el que los mensajes sean transmitidos y que sean lo suficientemente capaces para adaptarse a la situación. En otras palabras, una comunicación efectiva también contribuye a la prevención de futuros conflictos, malentendidos o aclaración de expectativas.

La empatía es otra habilidad importante en el manejo de conflictos, ya que esta implica ponerse en el lugar del otro y tratar de entender su perspectiva y sentimientos. Según Austin y Walster (2021, p. 58): "la empatía puede ayudar a reducir la hostilidad y fomentar la comprensión y la cooperación" y también puede ayudar a evitar conflictos futuros, al fomentar relaciones más positivas y significativas.

Adicionalmente, podemos suscitar la resolución pacífica de conflictos como otra habilidad importante en el manejo de este tipo de situaciones. Según Deutsch y Coleman (2020, p. 10), la resolución pacífica de conflictos implica "encontrar soluciones justas y aceptables para todas las partes involucradas". La resolución pacífica de conflictos puede incluir la negociación, la mediación y la colaboración; una resolución pacífica de este tipo de situaciones puede ayudar a restaurar la armonía y el equilibrio en las relaciones, así como prevenir conflictos futuros.

Por último, es importante destacar la importancia de la autorreflexión y el autocuidado en el manejo de conflictos. De acuerdo con Jones y Brinkert 2007) "el autocuidado es importante para garantizar que los profesionales estén equipados para manejar los desafíos que surgen en el trabajo y para evitar la fatiga por compasión y el agotamiento emocional". La autorreflexión también puede ayudarles a los individuos a identificar sus propios desencadenantes y patrones de comportamiento, lo que puede ayudarles a manejar conflictos de manera más efectiva en el futuro.

Desde una perspectiva histórica se puede argumentar que el surgimiento de la civilización y la vida en sociedad ha llevado a la necesidad de manejar y resolver conflictos de manera pacífica. En la Antigua Grecia, por ejemplo, las ciudades-Estado desarrollaron sistemas legales para resolver disputas entre ciudadanos, a partir de allí la mediación y la negociación, como métodos de resolución de conflictos, se han convertido en una disciplina académica y profesional. En su influyente obra, *La inteligencia emocional*, Daniel Goleman (1995) argumenta que la habilidad para resolver conflictos está íntimamente relacionada con la capacidad para comprender las emociones propias y ajenas. De acuerdo con Goleman, esta comprensión emocional permite desarrollar estrategias eficaces para manejar situaciones conflictivas de manera adecuada. Por ejemplo, en una situación de conflicto, subraya la importancia de controlar las emociones propias, como la ira o el miedo, para así poder escuchar y comprender los puntos de vista de la otra persona.

De los hechos más relevantes que enmarcan esta comprensión de la temática, en el siglo pasado, el desarrollo del "inventario de estilos de resolución de conflictos" (TKI, por sus siglas en inglés), propuesto por el psicólogo Kenneth Thomas y el antropólogo Ralph Kilmann en la década de 1970, suscitó una manera de medir la forma como las personas manejan los conflictos en diferentes situaciones. Su trabajo ha sido ampliamente utilizado en el ámbito empresarial y educativo para mejorar la resolución de conflictos.

En resumen, el manejo de conflictos ha sido un tema relevante en la historia de la humanidad y se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas. La habilidad para manejar los conflictos se desarrolla a través de la experiencia, la observación y la aplicación de estrategias adecuadas; a su vez, la mediación y la negociación son métodos de resolución de conflictos que se han convertido en disciplinas profesionales y académicas importantes, en la actualidad.

Diálogo entre autores: definiciones de manejo de conflictos

La empatía es ver con los ojos del otro, escuchar con los oídos del otro y sentir con el corazón del otro.

Alfred Adler

Para abordar las definiciones que sobrevienen de la postura de diferentes autores y que posibilitan una mejor comprensión del manejo de conflictos como una habilidad para la vida, podemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales elementos que intervienen en el manejo de conflictos?
- ¿Qué habilidades sociales son necesarias para el manejo de conflictos?
- ¿Cómo puede la comunicación asertiva ayudar en el manejo de conflictos?

En este capítulo, emprenderemos un viaje fascinante por las diversas perspectivas teóricas que han definido y moldeado el concepto de manejo de conflictos; asimismo, profundizaremos en las ideas de varios autores destacados en el campo, descubriendo cómo cada uno de ellos entiende y aborda la resolución de conflictos. Este recorrido nos permitirá apreciar la riqueza y la complejidad que subyacen en este tema, iluminando las diversas maneras como los conflictos pueden ser manejados y resueltos en distintos contextos. Al explorar estos enfoques variados, seremos capaces de comprender mejor el carácter multifacético del manejo de conflictos y cómo esta habilidad vital se puede adaptar y aplicar de manera efectiva en una amplia gama de situaciones.

- Mayer B. (2012) define la gestión de conflictos como la práctica de poder identificar y manejar conflictos de manera sensata, justa y eficiente. Dicha definición denota la necesidad de hacer uso de las habilidades sociales adquiridas a través de la práctica, educación y aprendizaje para reconocer las necesidades de ambas partes implicadas en el conflicto para brindar así una solución pacífica y objetiva.

- Por otro lado, para (Folger 1996), el manejo de conflictos se refiere al "arte de la resolución de disputas", es decir, el proceso a través del cual las personas involucradas en un conflicto trabajan juntas para encontrar una solución que sea justa y satisfactoria para todas las partes. Estos autores destacan la importancia de la colaboración y la creatividad en el proceso de manejo de conflictos.
- Ury (2007) refiere que la meta no puede ni debe ser eliminar el conflicto, ya que este hace parte natural de la vida y contribuye al cambio. Ubica el conflicto en el corazón de la democracia y afirma que las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a la luz los distintos puntos de vista y buscar soluciones creativas.
- Para Luna Bernal y De Gente Casas, (2017) cuando un conflicto es gestionado a través de una comunicación abierta en la que ambas partes buscan comprender a la otra e incluso colaborar con ella para integrar sus respectivos intereses, el conflicto tiene el potencial de fortalecer las relaciones y de mejorar la convivencia entre los individuos. Estos autores destacan la importancia de buscar soluciones que sean mutuamente beneficiosas y que se basen en los intereses de todas las partes involucradas, en lugar de buscar soluciones basadas en posiciones meramente individuales.
- Por último, para Coleman y Ferguson (2015), el manejo de conflictos implica "la habilidad de trabajar a través de las diferencias y de encontrar soluciones que permitan la coexistencia pacífica y la colaboración a largo plazo". Estos autores destacan la importancia de la creatividad y la flexibilidad en el proceso de manejo de conflictos.

En general, los autores coinciden en que el manejo de conflictos implica la capacidad de comprender las emociones propias y ajenas, escuchar de manera atenta a la otra persona y buscar soluciones que sean justas, beneficiosas y satisfactorias para todas las partes involucradas. Todos destacan la importancia de la comunicación efectiva, la empatía, la colaboración y la creatividad en el proceso de esta habilidad. Estos elementos son importantes para abordar y resolver conflictos de manera constructiva, en lugar de permitir que se intensifiquen y se conviertan en situaciones de confrontación.

Elementos que componen la habilidad de manejo de conflictos

La violencia no es la solución para los conflictos, la violencia es el problema.

Johan Galtung

La habilidad de manejo de conflictos es un conjunto de competencias y técnicas que le permiten a una persona gestionar de manera efectiva las situaciones conflictivas. Diferentes autores han propuesto diversos elementos que componen esta habilidad, entre los cuales se incluye la capacidad para identificar y resolver problemas, así como la capacidad para comunicarse de manera efectiva y para tomar decisiones adecuadas en situaciones de conflicto. Otros componentes que hemos abordado durante el recorrido de este capítulo son la inteligencia emocional, habilidades como la empatía y la capacidad para comprender y regular las propias emociones y las de otros.

Por otra parte, es importante destacar la postura teórica de Morton Deutsch, un teórico influyente en la investigación de conflictos sociales, quien enfatiza elementos específicos del manejo de conflictos. En su obra *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Deutsch, (1973) articula un modelo de manejo de conflictos que se basa en tres componentes fundamentales: la estructura, el proceso y las emociones. En consecuencia, el componente de estructura se refiere a las características del conflicto en sí mismo, como su naturaleza, complejidad y contexto. Según Deutsch, comprender la estructura del conflicto es crucial para abordarlo de manera efectiva, ya que diferentes tipos de conflictos requieren diferentes estrategias de manejo. El componente de proceso se refiere a las estrategias y las tácticas utilizadas para resolver el conflicto, como la negociación, la mediación y la resolución de problemas; aquí el autor destaca la importancia de elegir la estrategia adecuada para el tipo de conflicto y para las partes involucradas, así como la necesidad de utilizar un proceso justo y equitativo para lograr una solución sostenible. Finalmente, el componente de emociones se refiere a los sentimientos y las

actitudes de las partes involucradas en el conflicto. Deutsch (1973), argumenta que las emociones pueden ser tanto un obstáculo como una oportunidad para el manejo efectivo del conflicto y que comprender y gestionar adecuadamente las emociones es esencial para alcanzar una solución satisfactoria. Su enfoque tiene en cuenta la necesidad de comprender el conflicto en su totalidad y elegir la estrategia y la táctica adecuadas para resolverlo de manera sostenible.

Recomendaciones para gestionar conflictos

- Identifique cuál es la fuente que generó el conflicto. No busque a quien culpar y ubique la causa.
- Sea consciente de sus emociones y busque el mejor momento antes de intentar resolver el conflicto.
- Haga uso de la escucha atenta.
- Hable de sus sentimientos y opiniones en primera persona.
- Colabore con las personas en desacuerdo de manera respetuosa y tolerante.
- Mantenga la comunicación siempre enfocada al objetivo.
- Haga una lista de posibles soluciones con ayuda de una lluvia de ideas.
- Busque un punto intermedio en el cual las partes queden satisfechas.

Comportamientos que evidencian el adecuado manejo de conflictos

La colaboración es la habilidad de trabajar juntos hacia un objetivo común. El objetivo no tiene que ser grandioso, simplemente tiene que ser algo que sea beneficioso para todos los involucrados.

Simon Sinek

A través de la práctica y la experiencia es posible que podamos adquirir un conjunto de características comportamentales que evidencien la habilidad de manejo de conflictos, las cuales pueden ser identificadas en diferentes contextos y situaciones, y son indicadores claros de la capacidad de una persona para resolver conflictos de manera efectiva. En este sentido, a continuación, se presentan ocho características comportamentales que pueden ser observadas en personas que poseen un alto nivel de esta habilidad:

- Capacidad para identificar y comprender diferentes perspectivas: una persona con habilidad en el manejo de conflictos es capaz de reconocer y comprender diferentes puntos de vista.
- Habilidad para controlar las emociones: comprende el manejo adecuado de las emociones y la capacidad para mantener la calma en situaciones de conflicto.
- Habilidad para comunicarse efectivamente: los individuos que manejan bien los conflictos son capaces de comunicarse efectivamente, escuchar de manera atenta y expresar sus necesidades y deseos de una manera clara y respetuosa.
- Habilidad para llegar a soluciones creativas y colaborativas: el manejo de conflictos implica ser capaz de identificar y proponer soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.
- Capacidad de negociación: aquellos con habilidades en el manejo de conflictos son capaces de tramitar y llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.
- Habilidad para liderar y tomar decisiones: los líderes que poseen habilidades interpersonales y emocionales tienen herramientas clave para el manejo de conflictos en organizaciones y equipos de trabajo.
- Flexibilidad: una persona con habilidades en el manejo de conflictos es flexible y está dispuesta a adaptarse a las situaciones y las necesidades cambiantes.
- Empatía: los individuos que manejan bien los conflictos son capaces de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus emociones y perspectivas.

El escenario de conflicto en las organizaciones

La verdadera medida del éxito no es la ausencia de conflictos, sino la forma en que los enfrentamos.

David L. Cooperrider

El manejo de conflictos es una habilidad vital en el mundo organizacional debido a que las empresas están compuestas por individuos con diferentes necesidades, intereses y valores. Estas diferencias pueden llevar a conflictos interpersonales, los cuales, si no son manejados adecuadamente, pueden afectar negativamente el ambiente laboral, el rendimiento de los trabajadores y, en última instancia, el éxito de la organización.

Cuando manejamos los conflictos de manera efectiva, es posible generar un ambiente laboral saludable y productivo en el que los trabajadores puedan concentrarse en sus tareas y alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Además, la resolución de conflictos puede fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, lo cual puede llevar a una mayor cohesión y compromiso. Es importante destacar que el manejo de conflictos no solo implica la resolución de problemas específicos, sino también implica la prevención de conflictos futuros. Si los miembros de la organización tienen la habilidad de manejar los conflictos de manera proactiva y constructiva, es posible evitar situaciones problemáticas antes de que se conviertan en un problema mayor.

Existen varios autores que han abordado la importancia del manejo de conflictos en el mundo organizacional. Por ejemplo, Jehn y Bendersky (2003) sostienen que, si ciertos tipos de conflictos se gestionan adecuadamente, pueden tener un impacto positivo en la productividad y la innovación del equipo. Esta perspectiva desafía la noción aceptada, por lo general, de que el conflicto es inherentemente destructivo y sugiere que el conflicto puede ser una fuente de creatividad y cambio positivo dentro de las organizaciones. Stephen P. Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional* (2001), también resalta que el manejo eficaz del conflicto es una

habilidad esencial para los gerentes. Según Robbins, el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones, fomentar la creatividad y la innovación, mejorar las relaciones interpersonales y reducir la tensión y el estrés. Este punto de vista coincide con el de Kenneth W. Thomas, en su artículo "Conflict and conflict management" (1976), quien señala la importancia del manejo de conflictos para el desarrollo del liderazgo y la toma de decisiones. Por otro lado, la perspectiva de Mary Parker Follett, en su obra *Dynamic Administration* (1941), también es relevante. Follett sostiene que el manejo de conflictos es esencial en el mundo organizacional, porque permite la creación de nuevas soluciones y la innovación. Según Follett, el conflicto puede ser una fuente de energía y creatividad, siempre que se maneje de manera adecuada.

Las diversas perspectivas de autores como Robbins, Thomas, Follett, entre otros, nos permiten comprender que el manejo efectivo del conflicto puede mejorar la toma de decisiones, fomentar la creatividad, mejorar las relaciones interpersonales y reducir la tensión y el estrés. Esta visión aboga por una transformación de las organizaciones que pasa por considerar el conflicto no como una anomalía, sino como un estado inherente y natural de cualquier grupo humano. Cabe señalar que, en las organizaciones modernas, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en el manejo de conflictos, dado que los equipos con alta inteligencia emocional tienden a ser más eficaces, lo que se traduce en un mejor rendimiento del equipo.

Finalmente, es esencial que las organizaciones sean conscientes de las dinámicas de poder que pueden surgir en los equipos multiculturales. Para manejar de manera asertiva los conflictos en un entorno multicultural, los líderes deben tener una comprensión matizada tanto de las diferencias culturales como de las dinámicas de poder. Este tipo de conocimiento y habilidades son fundamentales para la gestión de conflictos en el mundo organizacional del siglo XXI.

¿Cómo desarrollar la habilidad de manejo de conflictos?

"La paz no es ausencia de conflicto,
es la habilidad de manejar el conflicto
por medios pacíficos.

Ronald Reagan

Para desarrollar la habilidad de manejo de conflictos, es fundamental comenzar por la introspección y la autoconciencia. Como resalta Goleman (1995), la inteligencia emocional es crucial en este proceso; ser consciente de nuestras propias emociones, cómo se manifiestan y cómo influyen en nuestras respuestas a los conflictos es el primer paso. Las técnicas de autorreflexión y mindfulness pueden ser útiles en este proceso, ya que ayudan a centrar la atención en el momento presente y a ser conscientes de nuestras propias reacciones emocionales (Grossman *et al.*, 2004).

Una vez que seamos conscientes de nuestras emociones, debemos aprender a regularlas. Esta es una habilidad que puede ser desarrollada con la práctica y a través de técnicas específicas, como la reevaluación cognitiva y la expresión emocional adecuada. La reevaluación cognitiva implica cambiar la forma como interpretamos una situación emocionalmente cargada para disminuir su impacto emocional (Gross y John, 2003).

Por otro lado, la expresión emocional adecuada se refiere a la habilidad de expresar nuestras emociones de una manera que sea apropiada para la situación y las personas involucradas. En paralelo, es importante desarrollar habilidades de escucha atenta y comunicación efectiva. Estas habilidades nos permiten entender las perspectivas de los demás y comunicar nuestras propias perspectivas de una manera que promueva la comprensión mutua; es así como la empatía es un componente esencial de la escucha activa y puede ser desarrollada a través de la práctica y la reflexión.

En cuanto a las técnicas específicas de manejo de conflictos, Thomas y Kilmann (1974) identifican cinco estilos diferentes: evitación, competencia, acomodación, compromiso y colaboración. Cada uno de estos estilos tiene sus propios usos y limitaciones, así como la habilidad para manejar conflictos implica saber cuándo y cómo utilizar cada uno de ellos:

- Evitación: este estilo se caracteriza por una baja asertividad y una baja cooperatividad. Las personas que utilizan este estilo tienden a desvincularse del conflicto y pueden postergar el problema con la esperanza de que se resuelva por sí mismo o desaparezca.
- Competencia: este estilo se caracteriza por una alta asertividad y una baja cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra parte. Pueden utilizar su poder o influencia para ganar el conflicto.

- Acomodación: se caracteriza por una baja asertividad y una alta cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo tienden a ceder ante las demandas de la otra parte para mantener la paz o preservar la relación.
- Compromiso: se identifica por una moderada asertividad y una moderada cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan una solución de compromiso que pueda satisfacer parcialmente los intereses de ambas partes.
- Colaboración: este estilo se caracteriza por una alta asertividad y una alta cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan una solución que satisfaga completamente los intereses de ambas partes. Esto puede implicar explorar el conflicto en profundidad para comprender las necesidades y las preocupaciones de cada parte y encontrar una solución creativa.

Figura 7. Estilos en el manejo de conflictos

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Tips para desarrollar la habilidad de manejo de conflictos en las organizaciones

- Promover la comunicación efectiva.
- Fomentar la empatía y el respeto.
- Promover el trabajo en equipo.
- Capacitar a los empleados.
- Establecer políticas y procedimientos claros.
- Identificar y abordar los problemas de manera temprana.
- Fomentar un ambiente de confianza.

El manejo de conflictos debe ser considerado como una habilidad que se puede desarrollar y mejorar con la práctica y la capacitación, además, resulta importante fomentar una cultura de diálogo abierto y constructivo en el que se promueva el respeto y la tolerancia hacia las diferentes opiniones y perspectivas. Por otra parte, debemos tener en cuenta que los elementos clave del manejo de conflictos incluyen la empatía, la escucha activa, la resolución colaborativa, el control emocional y la flexibilidad; lograr su gestión efectiva también depende del liderazgo personal y del entorno organizacional, por lo tanto, se debe contar con líderes facilitadores y mediadores en la resolución de conflictos. Finalmente, debemos tener en cuenta que, para desarrollar la habilidad del manejo de conflictos en las organizaciones, se necesitan estrategias de formación y entrenamiento que les permitan a los empleados adquirir habilidades y herramientas para resolver conflictos de manera efectiva, además de contar con políticas y protocolos claros para manejar conflictos en el lugar de trabajo, lo que incluye procedimientos de denuncia y protocolos de resolución de conflictos.

Referencias

Austin, E. J. y Walster, G. W. (2021). Empathy and conflict resolution. En *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-6). Springer.

Coleman, P. T., & Ferguson, R. (2015). Making Conflict Work: Harnessing the Power of Disagreement. United States of América: mariner books houghton mifflin harcourt.

Deutsch, M. y Coleman, P. T. (2020). *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.

Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Routledge.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Gross, J. J. y John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348-362.

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. y Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research, 57*(1), 35-43.

Hernández, M. d. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar(32)*, 12. https://doi.org/10.5565/rev/educar.294

Jehn, K. A., y Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict- Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior, 25*, 187-242. http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X

Jones, T., y Brinkert, R. (2007). Conflict coaching: Conflict management strategies and skills for the individual. *Sage Publications*.

Leung, A. y Kochan, T. A. (2020). *Conflict Management in Organizations*. Oxford University Press.

Luna-Bernal, A. y De Gante-Casas, A. (2017). Empatía y gestión de conflictos en estudiantes de secundaria y bachillerato. *Revista de Educación y Desarrollo, 40*(1), 27-37.

Mayer, B. (2012). *The Dynamics of Conflict* (2nd ed.). Wiley. https://www.perlego.com/book/1004063/the-dynamics-of-conflict-a-guide-to-engagement-and-intervention-pdf

Meyer, E. (2017). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia (10)*, 53-71.

Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Annals of Psychology, 30*(1), 238-246. http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.135171

Putnam, L. L., y Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.H. Roberts, y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 549–599).

Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.

Robbins, S. P. (2001). *Comportamiento organizacional* (9ª ed.). Prentice Hall.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Rand McNally.

Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (2017). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Introduction and Developmental History. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Conflict and Conflict Resolution* (pp. 283-300). Wiley-Blackwell.

Tjosvold, D. (2018). Cooperative and competitive conflict in teams: Towards a contingency approach. *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 190-201.

Ury, W. (1999). *Getting to peace Transforming Conflict at home, at Work and in the World* (1 ed.). Paídos Saicf.