



## XII REUNIÓN INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

16 al 18 de Julio del 2024- Mediante Sesiones Virtuales

### **GUERRAS DE PODER Y RESOLUCION DE CONFLICTOS UNA MIRADA CONSTRUCTIVA**

#### ***Adriana M. Bakhos Sleiman***

Bakhos Coaching & PNL C.A, Calle Zamora Res. El Parque, Cúa Estado Bolivariano de Miranda, Venezuela, Tel 584122407308, e-mail: [adrianabakhos@gmail.com](mailto:adrianabakhos@gmail.com)

#### ***Coral Ramírez Romero***

Bakhos Coaching & PNL C.A, Calle Zamora Res. El Parque, Cúa Estado Bolivariano de Miranda, Venezuela, Tel 584122407308, e-mail: [adrianabakhos@gmail.com](mailto:adrianabakhos@gmail.com)

#### ***Sonia Dickson González***

Bakhos Coaching & PNL C.A, Calle Zamora Res. El Parque, Cúa Estado Bolivariano de Miranda, Venezuela, Tel 584122407308, e-mail: [adrianabakhos@gmail.com](mailto:adrianabakhos@gmail.com)

Temática: INNOVACIÓNTECNOLÓGICA/EDUCATIVA/ MÉDICA

### **Resumen**

Las guerras de poder o conflictos son parte de la vida humana, entendiendo el conflicto como ideas contrapuestas, intereses o percepciones. El juicio de si se trata de bueno o malo dependerá de la valoración otorgada por las partes. En la cultura asiática la tendencia es a verlo como una oportunidad mientras las formas occidentales más tradicionales, le han catalogado como negativo por lo que parte de su abordaje es la evitación pasando por visiones de tipo colaborativo en su evolución. Se realiza una revisión usando motores de búsqueda en bases de datos biomédicas y sociales para verificar el *status quo* del conflicto. Los resultados indican que la empatía, la construcción de la confianza y el empleo de una metodología relacional, dirigida a un enfoque de tipo ganancial para todas las partes o esquema GANAR/GANAR es el más deseable y constructivo, con la adición de autoconciencia para posteriormente comprender las emociones propias y de la contraparte para una gestión proactiva desde el seno familiar, ámbito educativo hasta su impacto empresarial.

**Palabras clave:** conflicto, guerra, poder, guerras de poder, organizaciones, familia, educación, emociones.

## Introducción

El conflicto es tan antiguo como la humanidad misma, cuyos vestigios se encuentran desde las ruinas arqueológicas como en textos como la Biblia. En estas interacciones, la guerra, el conflicto y el poder son elementos constantes en los diferentes escenarios, asociándose la primera con las oposiciones armamentistas; el conflicto con oposición o diferencias, a menudo calificadas de irreconciliables y por último y no menos importante el poder o control de los recursos existentes.

La contraposición de ideas, intereses, percepciones, el pensar diferente, la diferencia de valores crea un conflicto. De lo que se deduce la presencia de este como inherente al tiempo, el espacio y como parte de nuestra realidad (Foucault, 1992). De tal manera que se entienda como parte de las relaciones humanas (categoría relacional) siendo el ser humano considerado un ser social que interacciona con otros seres humanos e incluso parte del desarrollo de las sociedades. Ya que el conflicto puede conducir a descubrimientos, cambios de paradigmas, crecimiento y hasta creatividad cuando se canaliza desde la empatía en lugar de fomentar la competición. Otros empleos menos agraciados incluyen los intereses ocultos, el ganancial subterfugio de terreno, estatus o concesiones, el empleo de agresiones psíquicas, físicas muy comunes en procesos de divorcio, posiciones opuestas y/o incompatibles lo que se asocia a enfrentamientos bélicos o de relevancia política que son dejados de lado por su complejidad.

Se propone un abordaje general y organizacional de tipo constructivo partiendo de principios de igualdad y reciprocidad para fomentar la colaboración/cooperación con la finalidad de llegar a acuerdos. Así como la inclusión de una cosmovisión amplia que invite a la posibilidad de que todas las partes involucradas puedan ganar a temprana edad, desde el seno familiar, la escuela hasta las organizaciones de más alto nivel con la finalidad de crear los cimientos para un mejor manejo de los conflictos basados en la ética, la autoconciencia y la responsabilidad personal.

### **Guerra, Conflicto y Poder.**

La Guerra cuyo origen se considera la desavenencia, el rompimiento de la paz. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2024), se le define como lucha armada, pugna, oposición o rivalidad. Término más utilizado para conflictos bélicos.

Un conflicto según la RAE (2024), del *latín conflictus*. Es la “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.” Combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado entre otras. A estos conceptos se les suma una variable que es por lo general constante, el poder. Entendido éste, como la facultad de hacer algo, básicamente para conseguir objetivos específicos, intereses personales o colectivos, superar o crear resistencias. Siendo considerado un elemento que puede ser o no visible y al mismo tiempo indisoluble de la interacción. De la conjunción de estas concepciones se ha generalizado el empleo del calificativo guerras de poder, en alusión a su máxima expresión en las sociedades.

El conflicto es tan antiguo, que está presente en las relaciones desde la Prehistoria, evidenciado esto en los restos arqueológicos. Un ejemplo se refleja en Egipto, gracias a la conservación de los restos encontrados en las tumbas. Entre las causas históricas de los combates destacan poder, recursos o territorios, entre otros. Su evolución a la era actual ha transcurrido de forma más o menos violenta según la escalada y desescalada de la oposición o enfrentamiento. Visto desde el punto de vista cultural, en Oriente, incluye el desarrollo u oportunidad como es el caso de China, donde se asocia a una bifurcación (crisis/oportunidad).

Las formulaciones más tradicionales lo juzgan como negativo y por tanto debe ser evitado o erradicado con el fin de lograr la productividad deseada o el *statu quo* que se percibe en riesgo. Otras acepciones más modernas lo perciben como necesario para gestionar el cambio. Considerado inclusive parte del progreso y evolución de las sociedades humanas o la ciencia. En virtud de estas corrientes su consideración positiva, como su gestión, permitirán una autocrítica y creación de nuevos escenarios. Aprovechándose a partir del desacuerdo el potencial latente del cambio y la creatividad.

De acuerdo con Esquivel (2009), constituye uno de los mecanismos más importantes de avance social, basado en que son los conflictos frente a estructuras injustas, lo que califica su importancia como instrumento de transformación social.

La existencia de un conflicto precisa de elementos como la competición, es decir, de la existencia de algún recurso, entendido en sentido amplio, como deseado por los oponentes y que constituye el elemento que ocasiona la pugna, aun cuando a veces solamente sea una estrategia que enmascara otros objetivos o utilidades no explícitas a simple vista. La presencia de la competencia puede aumentar las diferencias entre sujetos, grupos, departamentos, organizaciones y determinar la escalada del conflicto. En algunos casos siendo esta una característica de connotación bélica inclusive.

### **Tipos de conflictos**

Dada la diversidad de situaciones no existe una sola teoría para abordar el conflicto, de allí que la tendencia inicial ha sido de clasificarlos.

Según su alcance o Efecto pueden ser de relación o estratégicos, mientras Deutsch et al. (2006) de acuerdo con las consecuencias los divide en constructivos y destructivos.

Para otros autores como Bilbao y Dauder (2003) el contenido más que el resultado en sí mismo es lo más importante. Por tal motivo se incluyen aquellos de relación entre las personas, de información, conflictos de intereses, estructurales y de valores.

Gelabert (2007) atendiendo a este trasfondo los denomina de procedimiento, de jerarquía, conocimiento, de carencia de habilidades directivas, conflictos grupales y personales.

Más allá de estas clasificaciones, se considera como máxima entender el conflicto y para esto la comunicación es esencial. A través del entendimiento, se busca superar una situación de tensión o desencuentro entre las partes. Reconocer la posibilidad de un conflicto, puede prevenir su aparición; sin embargo, esto no siempre es posible por lo que detectar su presencia, caracterizar y diagnosticar el impacto de este es de importancia cardinal.

Para un mejor entendimiento del conflicto se aborda desde el punto de vista organizacional, considerando incluso a la familia como tal. En ese sentido, Una Organización es aquella agrupación o asociación de personas que, para conseguir sus fines comunes, siente la necesidad de coordinar actividades con el objeto de lograr la máxima eficacia posible (Gelabert, 2007).

Según Etkin (1978), las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizados y reconocidos por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos, adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven.

De este modo partiendo de estos postulados la familia, la escuela y las empresas pueden ser consideradas organizaciones (Fig 1.). La base fundamental de la sociedad es la familia, por tal motivo se entiende esta, sus conceptos y valores como parte principal de la pirámide y del individuo. En su centro se localiza la academia, el sector educativo a través del cual en conjunto con la familia se puede modelar el perfil personal de las generaciones futuras. El sector empresarial se ubica en la cúspide ya que requiere del trabajo colaborativo para la productividad económica y se beneficia o sufre detrimentos según las experiencias acumuladas por los individuos según estas sean favorables, ganancia de habilidades de escucha, empatía y tendencia a la colaboración o desfavorables.

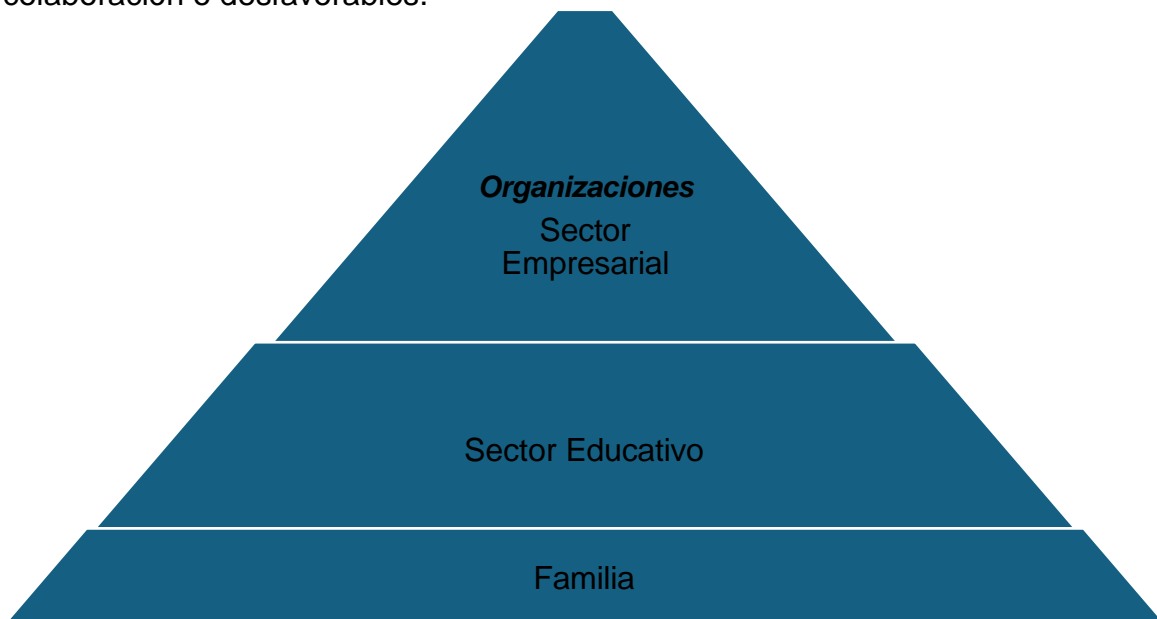


Figura 1. Estratificación desde el punto de vista organizacional y su influencia en los conflictos.  
Fuente: Bakhos Coaching & PNL

### **La familia: Cuna de valores y pilar del desarrollo**

La familia, núcleo fundamental en la vida del individuo. Es el primer entorno social donde se aprenden valores, normas de comportamiento y se establecen relaciones interpersonales que marcarán la vida adulta. Una familia sana y funcional se convierte en un pilar para el bienestar emocional, psicológico y social de sus miembros, brindando un ambiente de amor, apoyo, seguridad e incluso contención y/o protección que permite un desarrollo pleno, en todos los aspectos de la vida.

De acuerdo con cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) 81.000 mujeres y niñas fueron asesinadas intencionalmente en el año 2023, más de la mitad murieron a manos de sus parejas u otros familiares. El documento es un terrible recordatorio de que la violencia contra las mujeres y las niñas es una de las violaciones de los derechos humanos más generalizadas en todo el mundo como parte de los conflictos .

El hogar en este contexto es considerado un lugar mortal de acuerdo con la oficina de la ONU contra la droga y el delito y la Organización mundial de la Salud (OMS, 2021); (ONU, 2023). Es de hacer notar el impacto que tiene el conflicto interparental en la vida de los hijos, con incremento de la inflamación medida por Proteína C reactiva e Interleukina 6. Resaltando la capacidad de la empatía para mejorar estos marcadores biológicos (Schreier, 2024). Por otra parte la proximidad física de los hijos al conflicto, es un factor de riesgo a largo plazo para su desarrollo como para su percepción de las relaciones de pareja (Bouteyre, 2024).

En un estudio danés usando un modelo de regresión logística, se encontró una asociación entre dolor de cabeza, dolor abdominal, dolor lumbar y dificultades para dormir en niños con conflictos familiares (Søndergaard, 2023).

Estudios transversales en el 2024 demuestran una correlación negativa entre la relación conflicto trabajo-familia y satisfacción-felicidad en enfermeras saudis según El Keshly y col. Por lo antes mencionado la visión positiva o negativa del hogar impactará en el desarrollo pleno del individuo, como en sus relaciones posteriores.

### Las emociones: Brújula interna

Las emociones son una parte inseparable de la experiencia humana. Son el reflejo del mundo interno que al mismo tiempo permiten conectar con los demás, expresar necesidades, deseos, afrontar las diferentes situaciones que se presentan en la vida. Una adecuada gestión emocional se convierte en una herramienta esencial para el bienestar individual, como para mantener relaciones saludables con el entorno (Ekman, 1992).

Emoción	Biología	Neurociencia	Psicología	Neurotransmisores
<b>Alegría</b>	Orquesta hormonal: Endorfinas, dopamina, serotonina. - Baño de neurotransmisores: GABA, glutamato. - Sistema inmunológico fortalecido.	Activación del circuito de recompensa. - Fortalecimiento de conexiones neuronales. - Plasticidad cerebral	- Mente en calma. - Pensamientos positivos. - Mayor apertura.	Aumento de dopamina, serotonina y norepinefrina
<b>Tristeza</b>	Cascada de hormonas: Cortisol, adrenalina, noradrenalina. - Disminución de neurotransmisores: Dopamina, serotonina, norepinefrina. - Sistema inmunológico debilitado	- Activación del sistema límbico (amígdala). - Desactivación del circuito de recompensa. - Rumiación negativa.	- Mente introspectiva. - Búsqueda de apoyo. - Crecimiento personal	- Disminución de dopamina, serotonina y norepinefrina.
<b>Miedo</b>	Respuesta de "lucha o huida": Adrenalina, cortisol. - Aumento del ritmo cardíaco y la presión arterial. - Tensión muscular. - Dilatación de las pupilas. - Sudoración. - Aumento de la glucosa en sangre.	- Activación del sistema límbico (amígdala). - Desactivación del circuito de recompensa. - Hipervigilancia	- Sensación de peligro inminente. - Ansiedad. - Comportamiento defensivo.	- Aumento de adrenalina, noradrenalina y dopamina
<b>Ira</b>	- Respuesta de "lucha o huida": Adrenalina, cortisol. - Aumento del ritmo cardíaco y la presión arterial. - Tensión muscular. - Dilatación de las pupilas. - Sudoración.	- Activación del sistema límbico (amígdala). - Desactivación del circuito de recompensa. - Pensamientos agresivos	- Sensación de frustración o injusticia. - Agresividad. - Comportamiento impulsivo.	- Aumento de adrenalina, noradrenalina y cortisol.
<b>Sorpresa</b>	- Liberación de noradrenalina. - Aumento del ritmo cardíaco y la presión arterial. - Dilatación de las pupilas. - Inhibición temporal del procesamiento de información	- Activación del sistema límbico (hipocampo). - Desactivación del circuito de recompensa. - Orientación hacia el estímulo novedoso	- Sensación de desorientación o asombro. - Curiosidad. - Búsqueda de información.	- Aumento de noradrenalina y dopamina.
<b>Asco</b>	- Activación del sistema límbico (ínsula). - Desactivación del circuito de recompensa. - Reacciones fisiológicas de repulsión (náuseas, vómitos).	- Activación del sistema límbico (ínsula). - Desactivación del circuito de recompensa. - Evitación del estímulo desagradable. - Juicios morales o culturales.	- Sensación de repulsión o aversión. - Evitación del estímulo desagradable. - Juicios morales o culturales.	- Disminución de dopamina y serotonina.
<b>Desprecio</b>	- Activación del sistema límbico (amígdala). - Desactivación del circuito de recompensa. - Actitud de superioridad o desdén.	- Activación del sistema límbico (amígdala). - Desactivación del circuito de recompensa. - Actitud de superioridad o desdén. - Distanciamiento social. - Juicios negativos.	- Sensación de superioridad o desdén hacia otra persona o grupo. - Distanciamiento social. - Juicios negativos.	- Disminución de dopamina y serotonina.

Figura 2. Cuadro Emociones. Relación con la biología, neurociencia y psicología  
Fuente: Bakhos Coaching & PNL

## **Las 7 heridas del alma: Cicatrices del pasado que impactan el presente**

Las 7 heridas del alma, según la teoría de la psicóloga Bourbeau (2003) constituyen patrones emocionales negativos que se forman durante la infancia y que pueden afectar significativamente la vida adulta. Las citadas heridas, son producto de experiencias dolorosas o carencias afectivas:

1. **Rechazo:** La sensación de no ser amado o aceptado por los demás.
2. **Abandono:** El sentimiento de soledad o desamparo.
3. **Humillación:** La vivencia de sentirse humillado o avergonzado.
4. **Traición:** La experiencia de ser engañado o traicionado.
5. **Injusticia:** La percepción de ser tratado de forma injusta.
6. **Dependencia emocional:** La necesidad constante de aprobación y apoyo externo para sentirse bien.
7. **Miedo al éxito:** El temor a alcanzar las metas y objetivos propuestos.

## **Influencia en el ámbito laboral: Obstáculos y oportunidades para el crecimiento**

Las dinámicas familiares, las emociones y/o traumas no gestionados adecuadamente, las posibles heridas del alma pueden tener un impacto significativo en las relaciones laborales, tanto positiva como negativamente:

### **Impacto negativo:**

- **Dificultades para trabajar en equipo:** Las personas con heridas emocionales pueden tener dificultades para colaborar con los demás, ser demasiado competitivas o tener miedo al fracaso, lo que puede afectar negativamente el trabajo en equipo y la productividad.
- **Problemas de comunicación:** Una comunicación deficiente, producto de la falta de asertividad o de patrones familiares disfuncionales, puede generar conflictos, malentendidos y un ambiente laboral hostil.
- **Baja autoestima:** La baja autoestima, producto de la falta de apoyo familiar o de experiencias negativas en la infancia, puede afectar negativamente el rendimiento laboral, la iniciativa y la toma de decisiones.

### **Impacto positivo:**

- **Resiliencia y capacidad de adaptación:** Las personas que han crecido en entornos familiares sanos, han aprendido a gestionar sus emociones de forma adecuada. Suelen ser más resilientes ante el estrés laboral, se adaptan mejor a los cambios y tienen mayor capacidad para resolver conflictos.
- **Inteligencia emocional:** Una buena gestión emocional permite a los individuos desarrollar habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos; cualidades altamente valoradas en el ámbito laboral.
- **Creatividad e innovación:** Un ambiente familiar que fomente la creatividad y la expresión individual puede potenciar estas habilidades desde temprana edad, lo que puede ser un gran beneficio en el ámbito laboral (Gianaros, et al.,2010);

### **Influencia en el ámbito de pareja: Repercusiones en las relaciones amorosas**

Las experiencias familiares, las emociones y las posibles heridas del alma también juegan un papel importante en las relaciones de pareja, de modo que pueden afectarla de diversas maneras (Woodin, 2011).

### **Impacto negativo:**

- **Dificultades para establecer relaciones sanas:** Las personas con heridas emocionales sin sanar pueden tener dificultades para establecer relaciones de pareja sanas y duraderas, debido a la repetición de patrones de comportamiento disfuncionales aprendidos en la infancia, en las interacciones familiares o tener dificultades para confiar en los demás.
- **Celos y posesividad:** Los celos y la posesividad pueden ser un reflejo de la falta de seguridad o de experiencias de abandono en la infancia, generando conflictos y desconfianza en la pareja.
- **Repetición de patrones familiares:** Tendemos a repetir los patrones de comportamiento observados en nuestra familia de origen, lo que puede llevar a relaciones de pareja disfuncionales, caracterizadas por la comunicación deficiente, el control o la dependencia emocional.

### **Impacto positivo:**

**La comunicación asertiva y la empatía:** pilares fundamentales para el éxito en las relaciones interpersonales (Ekman, 2003).

### **¿Qué es la comunicación asertiva?**

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación que nos permite expresar ideas, pensamientos, sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, sin ser agresivos y/o pasivos. Se basa en el respeto hacia uno mismo, como hacia los demás, adicionalmente nos permite construir relaciones más sanas y satisfactorias (Feldman, 2015).



## ¿Qué es la empatía?

La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. Se trata de ponerse en el lugar del otro, ver el mundo desde su perspectiva. La empatía nos permite conectar con las personas a un nivel más profundo y construir relaciones más sólidas.

## ¿Por qué son importantes la comunicación asertiva y la empatía en el ámbito laboral?

- **Mejoran la comunicación y la colaboración:** La comunicación asertiva y la empatía permiten a los miembros de un equipo comunicarse de manera más efectiva, escucharse activamente y comprender diferentes puntos de vista. Esto favorece la colaboración, el trabajo en equipo y/o la resolución de conflictos.
- **Aumentan la motivación y el compromiso:** Cuando los empleados se sienten escuchados, valorados, respetados, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo. Esto se traduce en una mayor productividad y un mejor ambiente laboral.
- **Reducen el estrés y los conflictos:** La comunicación asertiva, la empatía ayudan a prevenir malentendidos o conflictos, lo que reduce el estrés y crea un ambiente de trabajo más positivo.

## ¿Por qué son importantes la comunicación asertiva y la empatía en el ámbito de pareja?

- **Fortalecen la conexión emocional:** La comunicación asertiva y la empatía permiten a las parejas expresarse abiertamente, escucharse con atención, comprenderse mutuamente. Esto fortalece la conexión emocional y la intimidad en la relación.
- **Mejoran la resolución de conflictos:** La capacidad de comunicarse de manera asertiva y empática permite a las parejas abordar los conflictos de manera más efectiva, encontrar soluciones satisfactorias para ambos y fortalecer su relación. Basados en una ganancia mutua (ganar/ganar) en lugar de que exista un perdedor.
- **Aumentan la confianza y el respeto:** La comunicación honesta, abierta y respetuosa genera confianza y respeto mutuo entre los miembros de la pareja, lo que es esencial para una relación sana y duradera.

## ¿Cómo podemos desarrollar la comunicación asertiva y la empatía?

- **Practicar la escucha activa:** Escuchar atentamente lo que la otra persona tiene que decir, sin interrumpir o juzgar. Por lo que también ha sido denominada escucha comprometida.
- **Expresar nuestros pensamientos y sentimientos de manera clara y directa:** Utilizar un lenguaje considerado, "yo", para evitar culpar o acusar a la otra persona.
- **Ser respetuosos con las diferentes opiniones y puntos de vista:** No es necesario estar de acuerdo con todo lo que dice la otra persona, pero es posible basar la interacción en el respeto y la comprensión de la perspectiva del otro.

- **Validar las emociones de la otra persona:** Hacerle saber a la otra persona que se hace un esfuerzo por comprender cómo se siente, incluso al no estar de acuerdo con su comportamiento o sus ideas.
- **Ser empáticos:** Intentar ponerse en el lugar del otro y ver el mundo desde su perspectiva.

La comunicación asertiva y la empatía son habilidades esenciales para el éxito en las relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral, educativo, como en el de pareja. Al desarrollar estas habilidades, podemos construir relaciones más sanas, satisfactorias y duraderas.

### **Educación y manejo de conflictos.**

En el ámbito educativo, se preconiza que el diálogo mejora la resolución de conflictos, así como en el seno familiar. En Brasil, en un estudio con adolescentes se demostró que la estrategia más frecuente fue el diálogo/explicación para solucionar conflictos hipotéticos. Otras estrategias menos empleadas fueron asunción de culpa, sumisión, mentira, hostilidad y negociación. (Costa et al., 2023). Este tipo de abordaje es denominado constructivo como intervención de interacción social (Bustamante et al., 2015).

La colaboración o procesos colaborativos comparados con la competición conducen a una mayor productividad. No en vano desde la época escolar como abonado a los educandos, se transmite el sentido de grupo, fomentando el respeto entre pares. Hoy en día considerado parte de un mejor estado de salud y/o felicidad asociada a la autovaloración. De estas aseveraciones se rescatan las interacciones GANAR/GANAR y GANAR/PERDER de Deutsch et al. (2006) para conflictos de índole interpersonal, intergrupo, organizacional e internacional.

En contraposición, la competición induce tácticas de coerción, es decir la presión que se ejerce sobre la parte opuesta para forzar la voluntad o su conducta, que puede incluir amenazas, decepción, minimización, lo cual lleva a disminución de la comunicación o su ausencia completa. En competencias muy vivas puede aparecer sospecha, rivalidad, animadversión que solo aumentan la tensión entre las partes, que generan frustración, desconfianza, ansiedad, miedo, rabia o tristeza generando un ambiente hostil en cualquiera de los escenarios. Este contexto ha sido poco estudiado por sus características negativas.

Estas condiciones han tenido gran atención en la actualidad en educación, conocidas como acoso o tiranización que no es diferente a otras formas de conflicto de otros ambientes o escenarios, con el riesgo de la suma de la violencia en diferentes modalidades entre las que destaca la de tipo psíquico y/o físico. Una variedad más reciente es el acoso virtual, producto de la modernidad y las interacciones a través de las redes sociales. Para el 2023 México se posicionó en primer lugar con 270.000 casos de “*acoso/bullying*”, seguido de los Estados Unidos con 250.000 casos. España 69554 casos, Turquía 39.500, Venezuela 22.900 casos de acuerdo a Bullying sin fronteras ONG (BSF, 2023). Estas alarmantes cifras invitan a la posibilidad de crear y manejar herramientas para hacer frente al conflicto de forma constructiva.

El ámbito académico es por excelencia un lugar de pensamiento libre, en el que el uso de información válida y lógica, bajo la influencia de la investigación activa llevan a la consecución de nuevas realidades o refutar teorías para un nuevo curso de acción. Es por esta razón que resulta entre los ambientes más propicios para ejercitar las habilidades de escucha comprometida entre las partes, con la finalidad de incrementar el entendimiento del marco de las ideas de la otra parte para que, partiendo de principios básicos, se logre fomentar la colaboración.

Por último, más allá de la oferta de concesiones a la parte opuesta, la proposición, el establecimiento de compromisos y sobre todo el honor que se dispense a éstos, son de capital importancia para mantener la ética y la productividad. De otro modo caeremos en el plano de las negociaciones carentes de ética, conocidas como en espiral. La inclusión progresiva de estos temas abarcados muchas veces dentro de la categoría de inteligencia emocional en la formación de las nuevas generaciones nos hará sociedades menos violentas y más abiertas a los cambios como al crecimiento colectivo.

## **Guerras laborales e impacto en el bienestar**

Entre los campos fértiles en los que día a día se llegan a generar conflictos, se encuentran las empresas e instituciones. Ambientes que pueden llegar a ser un campo minado en el que se corre el riesgo de caer desde un conflicto hasta en una guerra. Transformando un problema laboral en un asunto personal, por la inclusión de las agendas o experiencias de cada individuo, afectando así el anhelado bienestar particular, general y grupal. Nunca es tarde ni vano, enfocar nuevamente la mirada hacia el bienestar en el mundo laboral y social, aunque para llegar a él, pueda ser un proceso incómodo y algunas veces doloroso, pero que sin duda garantizará el aprendizaje que el Ser reclama.

Ejercer la vocación, el desarrollo del potencial personal, compartir y expandir el talento, entraña más que un buen salario, prestaciones y crecimiento profesional. Se aspira ambiciosamente a un ambiente de confianza, seguridad e imparcialidad, en el que la organización en cuestión pueda ser lo suficientemente capaz de resolver inteligente y pacíficamente todo tipo de conflicto laboral. En muchas ocasiones sin las capacidades para tal fin.

Es interesante ver como las empresas definen la misión, visión y valores como estandarte, a manera de brújula que marque la ruta que corresponda tomar. Se definen las estrategias, acciones, decisiones y soluciones a implementar; no solo para sobresalir en el mercado o mantener a flote su operación, sino también para hacer frente ante cualquier desafío o conflicto que se pueda presentar. De igual modo, definen una estructura organizacional que los represente como organización ante sus colaboradores, con el objetivo de proveer cierta claridad del funcionamiento y alcance de cada área. De esta manera coordinar las tareas y proyectos que se deban llevar a cabo.

El organigrama está compuesto por una estructura, ya sea lineal o jerárquica, en la cual se presentan las diferentes unidades de negocio que constituyen una compañía o institución. Cada unidad es asignada a un representante cuyo rol, funciones y responsabilidades necesariamente deben estar definidas, acotadas y comunicadas de manera clara a cada uno de sus colaboradores.

Adicionalmente, en los últimos años, muchas empresas transnacionales están abiertas a evaluaciones para certificarse como *“A Great Place to Work® / Un lugar excelente para trabajar”*, tomando acciones claras y concretas sobre las áreas de mejora que les permita atraer los mejores talentos, del anglicismo *top talent*.

Algunas organizaciones cuentan con programas de desarrollo, en los cuales cada líder debe demostrar no sólo el dominio de habilidades, competencias de liderazgo y trabajo en equipo, sino que también requieren demostrar su alineación a los valores de la empresa como lealtad. En la medida que los líderes superan cada prueba, obtienen una certificación de liderazgo, con la cual afianzan el siguiente escalafón dentro de la estructura organizacional.

En resumen, cada uno de estos artefactos, “supuestamente”, son los cimientos para que, en las empresas e instituciones, cada colaborador, desde el nivel directivo hasta el operativo, desarrolle y desempeñe su talento en una cultura organizacional confiable, segura, inteligente, eficiente, productiva, íntegra, respetable y por qué no, hasta saludable. Sin embargo, las evidencias señalan que todos estos artefactos, elementos, herramientas y certificaciones, no son garantía para estar libres de guerras o conflictos laborales, los cuales muchas veces, resultan ser eventos desfavorables y hasta tóxicos, tanto para la compañía como para los empleados.

Uno de los problemas más simples y frecuentes, pero que generan un caos impresionante, estrés innecesario, y hasta muchas veces las mismas guerras de poder, es el desorden, así como la falta de respeto a la estructura organizativa. Esto sucede cuando:

1. No están definidas y acotadas claramente las funciones y responsabilidades de los roles que representan cada unidad de la estructura organizativa.
2. Un rol se deslinda de las funciones o responsabilidades que le corresponden
3. Un rol asume y ejecuta funciones o responsabilidades que no le corresponden.

La buena noticia es que cada organización tiene la oportunidad de ir más allá, de profundizar sobre el valor que pueden obtener si se enfocan en el aprendizaje obtenido de cada conflicto y así reconstruir la cultura organizacional. Para llegar a tal profundidad, es relevante saber en qué situación actual se encuentra la institución.

Las organizaciones y entidades gubernamentales suelen tipificar los problemas o conflictos laborales en categorías según las partes involucradas, las causas que los generan, según su naturaleza, así como el resultado que generan. Aun cuando se clasifique el problema o conflicto laboral, es pertinente que las empresas se cuestionen ¿Qué hay detrás de cada uno de los conflictos laborales?, ¿Cuál es el origen que refleja a cada uno como individuos?, ¿Qué falta por aprender?, ¿Qué es lo que no se está observando, escuchando, o incluso respetando?, ¿Qué es lo que se requiere reaprender?

Responder a cada una de estas preguntas desde una simple mirada, implica identificar las causas más frecuentes que generan los conflictos laborales, a saber:

1. Baja productividad.
2. Desapego con la empresa.
3. Incompatibilidad de valores, empleados con valores contradictorios a los de la empresa.
4. Solicitud o indicación deficiente de instrucciones.
5. Iteraciones ineficientes de los empleados hacia los clientes.
6. Ejecución incorrecta de tareas.
7. Mala comunicación.
8. Transmisión imprecisa de datos.
9. Intereses personales por encima de los intereses de la empresa.
10. Desigualdades a nivel cultural, educativo, social y de género.
11. Intolerancia a otras formas de pensamiento.
12. Distribución desigual de recursos, labores y méritos.
13. Minimización o incluso la no comunicación de los riesgos y/o problemas graves.
14. Modelo ineficiente de evaluación de desempeño.
15. Competitividad tóxica y rivalidad.
16. Liderazgo deficiente y carente de inteligencia emocional.
17. Lucha de PODER.

La propuesta consiste en profundizar en las causas de conflicto laboral, a veces supuestas, otras veces con trasfondos o agendas personales para expandir la visión, análisis y nivel de consciencia, para generar un abanico de posibilidades que permita potencializar los valores y talento en las empresas, con el simple objetivo de reducir la tasa de conflictos laborales e incrementar el bienestar laboral y social. Al retirar las capas de leyes, procesos, principios, juicios de valor, y hasta creencias, se obtendrá una percepción imparcial que permita observar lo que en realidad son síntomas, es decir, no son las causas origen que provocan los conflictos laborales (Argyris, 1999).

## **¿Cómo es que las empresas pueden identificar la raíz de cada problema laboral cuando su enfoque está en el rendimiento y supervivencia misma de la empresa?**

Es recomendable desde el punto de vista de liderazgo y coaching que el líder de cada equipo se permita hacer un alto para observar, contemplar sin juicio, una a una las causas de conflicto laboral en el equipo, como si fuera un microscopio emocional. Desde esta visión es posible encontrar el enojo, la frustración, la culpabilidad, el miedo, la tristeza, la envidia, los celos, la apatía, la desmotivación. Sin duda otras emociones más aparecerían como impacto, no solo en el desempeño laboral sino también en la convivencia diaria entre los colaboradores. Por otra parte, dentro de las sesiones de coaching, el empleo de la maestría 4 para este fin permite hacer aflorar estas emociones e inclusive su asociación orgánica.

Nuevamente es posible eliminar todas las capas emocionales, hacer una disección para observar que hay detrás de cada una de ellas, hasta encontrar lo que corrompe la estabilidad física, psicológica, emocional y espiritual de cada individuo que padece un conflicto laboral.

Se han identificado algunas causas origen que llevan a un individuo, consciente o inconscientemente, al conflicto dentro de su ámbito laboral, éstas pueden ser:

1. Pérdida de sentido y misión de vida.
2. Visión distorsionada de la vocación profesional.
3. Necesidad de sentido de pertenencia.
4. Necesidades básicas limitadas.
5. Propósitos de vida no realizados.
6. Independencia desde la mirada de un ser aislado.
7. Necesidad de satisfacción inmediata.
8. Deseo de control como la cara del miedo a la incertidumbre.
9. Hambre de poder por necesidad de reconocimiento.

Afortunadamente, hoy se cuentan con múltiples herramientas con las que las empresas, líderes y empleados pueden apoyarse para identificar las verdaderas causas, de manera que se pueda reducir el índice de conflictos laborales. Es una corresponsabilidad de todos y de cada uno profundizar, trascender, evolucionar en las emociones y causas-origen que merman el desempeño profesional; no sólo es responsabilidad de la empresa como entidad laboral.

Entre los recursos a emplear según Kovich (2023) se destaca el modelo PERMA, de Martin Seligman, principal referente de la Psicología Positiva. Este método puede ser adoptado fácilmente en el entorno laboral. Su teoría está fundamentada en que la felicidad y bienestar es una búsqueda constante del ser humano y no un fin en sí mismo, es quizás la aspiración más grande de cada persona.

Seligman propone el modelo con el acrónimo en inglés PERMA:

*“Positive Emotions/ Emociones positivas” (Positividad)*

- ¿Qué tipo de acciones emprende la organización para generar emociones positivas en los colaboradores?
- ¿Cómo se encuentra el balance vida-trabajo entre los colaboradores?
- ¿Qué tan flexible al cambio es la organización y sus empleados?
- ¿La empresa como trasciende al liderazgo positivo en sus ejecutivos?

*“Engagement/Compromiso” (Compromiso)*

- ¿Los equipos de trabajo se sienten lo suficientemente comprometido con las actividades que realizan?
- ¿El equipo trabaja de manera comprometida?
- ¿Cómo determina la organización que el equipo trabaja de manera adecuada y comprometida?

*“Relationships/ Relaciones”*

- ¿Cómo conectan los empleados en sus relaciones?
- ¿A través de que habilidades se genera una conexión genuina en las relaciones?
- ¿En la organización cómo se reconoce y fomenta la comunicación asertiva y escucha con compromiso?
- ¿Cómo se puede establecer una relación de confianza entre las personas que conforman la organización?

*“Meaning/Significado”*

- Las personas que se enfocan en su significado de vida, propósito de vida o misión de vida, tienden a desempeñarse satisfactoriamente y a experimentar la autorrealización y el sentimiento de felicidad.
- ¿Cómo se relacionan los valores y la misión de vida de los empleados con los valores y misión de la empresa?
- ¿La empresa como se asegura que, durante el reclutamiento, se valide la compatibilidad de valores entre la empresa y el empleado?
- Más allá de la remuneración, ¿la empresa cómo fomenta propósitos con valor?

*“Achievement/Logro”*

- No hay mayor motivación que la del trabajo bien hecho, tanto a nivel operativo como a nivel directivo.
- ¿Cómo y cada cuándo se reconocen los logros de los colaboradores en la organización?
- ¿Cómo se crearía un nuevo modelo de evaluación de desempeño que promueva una cultura organizacional competente y colaborativa? Eliminando así la competitividad tóxica.
- ¿Cómo se reconoce y promueve el talento por mérito y no por favoritismo en la organización?

Estos cinco factores son considerados por su creador, como importantes para alcanzar el bienestar personal y organizacional. Como este modelo, existen muchas otras teorías valiosas sobre psicología positiva, que han aportado valor a las empresas para que los colaboradores logren ser más productivos y obtengan mejores resultados (Miller, 2022).

Las empresas pueden acceder a otras herramientas como entrenamientos, asesorías y procesos de acompañamiento profesional de alto desempeño, que permitan elevar el nivel de liderazgo en sus equipos, como lo son el Coaching Ejecutivo y de Carrera. En los cuales, la persona interesada en expandir su potencial se encuentra en un ambiente de confianza y confidencialidad, en el que puede explorar sus pensamientos, emociones y/o creencias que limitan su desempeño y autorrealización, permitiéndole identificar nuevas posibilidades y acciones sustentables en el tiempo. Independientemente del modelo o herramienta que cada empresa, líder o colaborador elija adoptar, es indispensable tener claridad del objetivo a trabajar, así como la voluntad y compromiso para alcanzarlo (Penrose, 1997).

Evadir, negar o incluso minimizar cualquier conflicto, conduce al camino contrario para profundizar el origen de cualquier problema. El primer paso ante todo conflicto es la aceptación en su justa medida, es decir, observar el evento sin hacerlo más grande o pequeño de lo que realmente es; para entonces así elegir la herramienta de acompañamiento que mejor convenga a cada una de las partes (Van der Kolk, 2014).

Desde la perspectiva del colaborador, permanece la necesidad de sentirse libre y confiado en una empresa que lo incluya, lo reconozca, lo cuide y lo apoye para expandir todo su potencial, permitiéndole satisfacer sus necesidades básicas, crecer profesionalmente y auto realizarse. Desde la perspectiva organizacional, las empresas confían, al mismo tiempo apuestan por nuevas herramientas que les ayuden a generar un ambiente empático, inclusivo, confiable y profesional para lograr no solo una eficiente productividad, rentabilidad, sustentabilidad, sino también distinguirse por sus valores y prestigio.

El simple hecho de encontrarse inmerso en un conflicto laboral genera miedo, particularmente a perder, a sufrir, a no valer, a no pertenecer, a ser excluido, a no ser reconocido o amado. La solución al miedo no es huir, mentir, mucho menos atacar, gritar o golpear, aunque sea a una mesa. El miedo se atraviesa por la confianza, la humildad, abrazando las luces y sombras (Ronquillo, 2024).

El mundo de hoy demanda líderes emocionalmente inteligentes, con voluntad, valentía y compromiso en el trabajo del autoconocimiento. En cualquier ámbito, no sólo en el laboral, es responsabilidad de cada individuo trascender sus propios dramas y traumas.



## **Objetivos**

Revisar el *status quo* de los conflictos en las organizaciones.

## **Materiales y Métodos**

Investigación correlacional, que busca explorar relaciones que pueden existir entre variables, excepto la de causa-efecto. Es descriptivo porque no hay manipulación de variables (Goodwin y Goodwin, 2015).

Se realizó una revisión retrospectiva usando motores de búsqueda. Se emplearon términos o palabras clave para referirse a la misma situación, a fin de captar el mayor número de trabajos potencialmente elegibles con atención a descriptores de ciencias de la salud de BIREME / OPS / OMS y Medical Subject Headings (MeSH), producido por la Biblioteca Nacional de Medicina de EE. UU. (National Library of Medicine, NLM). Se utilizaron artículos de investigación de tipo revisiones sistemáticas sobre la base del grado de evidencia. A partir de estos se realizaron los análisis críticos, como su correlación con los autores clásicos del conflicto. La búsqueda fue realizada por tres autores en bases de datos disponibles, incluyendo expertos y literatura gris, con respecto a los estratos familia, educación y organización propuesto.

## **Resultados**

Se encontraron 42657 referencias de conflictos, 75095 de organizaciones, 39243 relacionadas con manejo de conflictos en la familia y 16841 de tipo académico, en el período de 1940 al 2024 en pubmed. Al refinar los criterios de búsqueda, usando los descriptores de ciencias de la salud o sus sinónimos: conflictos, guerras de poder, conflictos familiares, organizacionales, de empresas, interpersonales, educativos, poder, agresión realizando la búsqueda por cualquier término, por permutado, por término exacto, por el ID del descriptor, por código jerárquico y por calificador, recuperando información en las bases de datos de la Biblioteca Virtual en Salud (BVS). Se encontraron un total de 1944 referencias, de este grupo 1763 se encontraban en texto completo, 1514 de MEDLINE, 189 de LILACS, 107 de Index Psicología-Periódicos, 91 IBECS, otras 43 como puede observarse en la Figura 2. Previa revisión de los resúmenes de las investigaciones se procedió al filtrado de acuerdo al tipo de estudio, seleccionando las revisiones sistemáticas, por su estricto protocolo de elaboración, su correspondencia con el mejor nivel de evidencia y disminución máximo del riesgo de sesgo, permitiendo, así tomar mejores decisiones clínicas informadas, basadas en evidencia. Se encontraron 36 revisiones sistemáticas. De las cuales se excluyeron (2/36) por encontrarse duplicadas, (2/36) en las que el conflicto se asoció a desórdenes alimentarios, (1/36) referente a la depresión postparto y alojamiento conjunto y (1/36) asociada al Trastorno de Déficit de atención que escapan al enfoque de la revisión. Para un total de 30 revisiones sistemáticas.

La mayoría de las revisiones fueron publicadas en idioma inglés (MEDLINE) con dos (2) o más autores. Destaca el interés por profundizar en el comportamiento de los individuos, con preferencia por el tema de conflictos familiares, interparentales y su asociación con los procesos psicológicos, sus efectos en lo personal, el entorno y las consecuencias de las acciones derivadas de estos.

En cuanto al abordaje de conflictos ejecutivos se encontró una revisión sistemática de las publicaciones científicas internacionales, desde 2009 hasta 2014, sobre el comportamiento del conflicto trabajo-familia en ejecutivos. Destacan las relacionadas con la salud del ejecutivo, el género, la organización y la cultura. Los resultados indican que los artículos analizados son en su mayoría cuantitativos, de origen estadounidense y con énfasis en el campo de las ciencias exactas (Braun, 2016).

No se encontraron resultados para la búsqueda por el descriptor empresas, fuera del ámbito de trabajadores de ciencias de la salud en las bases de datos biomédicos. Aunque el coaching propiamente no era objeto de estudio, no se encontraron referencias de esta práctica en las bases de datos revisadas. Tampoco revisiones sistemáticas para el conflicto en el ámbito académico o escolar.

Las variables asociadas con mayor frecuencia fueron: factores personales, relacionales, bienestar, clima, creencias, mal manejo de conflicto, comportamiento negativo, violencia.

Confianza, empatía, comunicación fueron observados con menos frecuencia. Se puede evidenciar la influencia de clásicos en el tema de conflictos como Foucault (1992) o Deutsch et al. (2006), con el conflicto constructivo y destructivo.

No hay una teoría única del manejo de conflictos en entornos sociales por la diversidad y unicidad de los individuos, asociado a las situaciones que pueden presentarse.

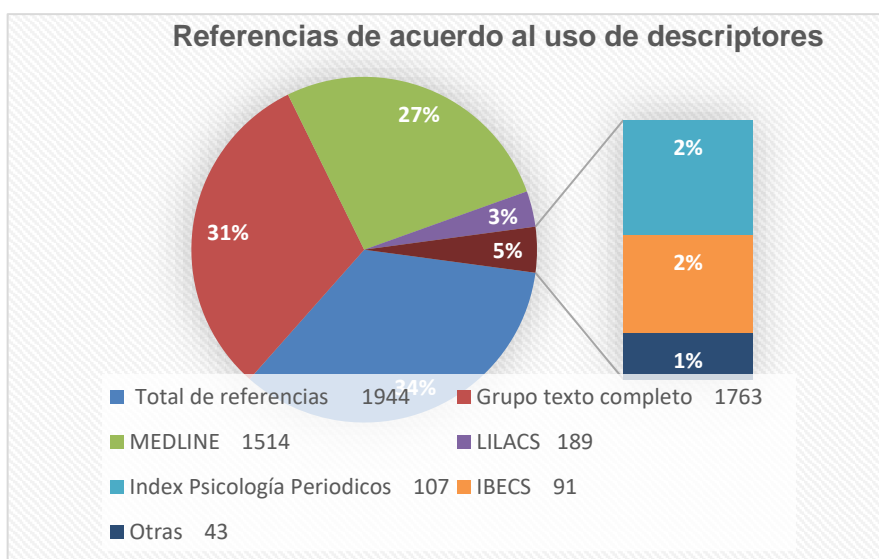


Figura 2. Referencias de acuerdo con el uso de descriptores.

Fuente: Bakhos Coaching & PNL

## Conclusiones y Recomendaciones

El uso de descriptores en ciencias de la salud para búsquedas sistematizadas ha mejorado significativamente la clasificación de los resultados con el paso del tiempo. Es de hacer notar la evolución que ha experimentado el repositorio conocido como Base de datos de la Biblioteca Virtual en Salud (BVS) convirtiéndolo en una herramienta más dinámica, asociado además al clásico MEDLINE lo que se deduce de los valores encontrados con el ajuste de los criterios de búsqueda.

Las revisiones fueron en su mayoría publicadas en idioma inglés (MEDLINE) con dos (2) o más autores basados en el tema de conflictos familiares, interparentales y su asociación con los procesos psicológicos, sus efectos en lo personal, el entorno y las consecuencias de las acciones derivadas de estos, comparativamente al abordaje propuesto con una visión organizacional inclusiva, en la que se parte desde el concepto de familia hasta la empresa.

En el ámbito organizacional, en las bases de datos biomédicas estuvo representado por una revisión sistemática, que enuncia la falta de investigaciones que propongan acciones organizacionales para reducir los conflictos entre trabajo y familia, como señalado por Braun (2016) de lo que se deduce que existe una falta de investigaciones biomédicas en el área.

Las emociones fueron poco abordadas en la literatura formal, contrario a lo observado en la literatura gris y otros cuerpos de conocimiento. En ese sentido se plantea la estructura organizacional simple con inclusión de la empatía, respeto y reciprocidad en la solución de conflictos en lugar de la visión compleja tradicionalista.

Las emociones no canalizadas pueden ser causa de trastornos psicosomáticos, ser detonantes de enfermedades entre otras asociaciones, como fue demostrado por Schreier (2024) en niños con tendencias a estados inflamatorios a través de mediciones de Interleukina 6 y PCR. La ansiedad, la depresión, el conflicto laboral y familiar fueron los más señalados en el metaanálisis de Miller et al. (2022). Del mismo modo Ran et al. (2021), evidenciaron la ansiedad juvenil asociada a los conflictos con estilo no colaborativos, como es el caso del esquema GANAR/PERDER con la diferencia que se aborda el conflicto interparental como factor agregado y el desarrollo de problemas o síntomas psiquiátricos en la adultez (LeDoux, 1996).

El abordaje desde la empatía y la colaboración lo cual implica una relación en que todas las partes ganan o modelo GANAR/GANAR, fundamentado en la construcción de la confianza entre las partes, permite construir un ambiente propicio para escuchar ideas y cocrear un escenario de futuro global e integrativo, orientado a alcanzar los objetivos de todo el equipo (Centeno, 2006).

La gestión competitiva de conflictos, en virtud de que prioriza los intereses individuales o personales, excluye de entrada la visión de la otra parte, favoreciendo el modelo GANAR/PERDER. En tales casos el valor principal no se encuentra en el mejor interés sino en mantener un argumento. A largo plazo, este enfoque puede afectar negativamente al equipo, cultura o ambiente de la organización. Este abordaje es descrito en las referencias revisadas como Destructivo e incluye comportamientos de escalada de conflicto que pueden culminar en agresión de diferente índole (Kennedy,1998).

El conocimiento de las emociones y en especial la autoconciencia como propulsor de una disminución de los obstáculos en la cooperación/colaboración, así como en la alineación de los objetivos o metas de las partes para poder dar paso hacia un escenario de GANAR/GANAR en lugar de GANAR/PERDER (Kahneman,2013). La existencia de esta posibilidad en casa con el fin de mantener la equidad, como en las escuelas es un punto de partida para profesionales más abiertos y equipos más colaborativos. Aunque se requieren más estudios de esta índole ya que son pocos los que evalúan el conflicto en conjunto con estas variables.

Las emociones influyen en el pensamiento, en las acciones y muchas veces en decisiones poco caviladas, sobre la base de la interacción entre emoción, reacción y conflicto gracias al eje de huida/ defensa programado para la supervivencia asociado además con la corteza prefrontal, eje del pensamiento. Ese Hacerse consciente de lo que se siente, ante una u otra situación con la finalidad de aumentar el nivel de comprensión propio. Acto seguido aplicar principios de igualdad y reciprocidad. El actuar de forma más generosa, en las diferencias, mostrando de esta manera la voluntad de conseguir una solución dado que los actos agresivos solo desestiman los acuerdos, tiene impacto en el bienestar general y la salud.

En algunas empresas la adición del coaching como otras herramientas de mejora de las habilidades blandas ha incrementado la productividad, sin embargo, existen pocas investigaciones documentadas/ indexadas en este ámbito. En el futuro, se requieren estudios de estas interacciones para medir el impacto en las organizaciones.

Con el deterioro de valores que ha experimentado la sociedad, acelerado por la inmediatez y las redes sociales. Se plantea el empleo del modelo basado en la comunicación asertiva, favoreciendo interacciones GANAR/GANAR desde el seno familiar, de manera de ejercitar temprana y constructivamente habilidades básicas de manejo de conflictos basados en el respeto e igualdad. Aunado a la conciencia de las emociones propias y de terceros, como su contexto sociocultural (Deutsch et al.,2006); (Fisher et al., 2006). Desde el punto de vista educativo se invita al reforzamiento y creación de destrezas de mayor complejidad en el ambiente escolar como en el ámbito académico/universitario, desde un punto de vista ganancial en lo personal, relacional y global.

Se sugiere la posibilidad de inclusión creciente de ejercicios o prácticas de negociación en el manejo de conflictos en el ambiente universitario, en su

carácter de gestor principal de cambio social y cultural. Estas prácticas permitirán mayor productividad personal y profesional, incrementando la visión holística, así como la integración en las organizaciones.

## Referencias

1. Abello I. (2003). El concepto de la guerra en Foucault. *Revista de Estudios Sociales* [En línea], 14 | Febrero 2003, Publicado el 01 febrero 2003, consultado el 20 mayo 2023. URL: <http://journals.openedition.org/revestudsoc/26596>
2. Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.ups.y16-1.avae>.
3. Argyris, C.; Schön, D. (1998). *A Organizational learning: a theory of action perspective*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
4. Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd. Ed. Oxford: Blackwell.
5. Barney, J.B. (1986). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120.
5. Bilbao, R.; Dauder S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de publicaciones: Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
6. Bouteyre, E., Duval, P., & Piétri, M. (2024). Children's Physical Proximity to Interparental Conflict: Resilient Process and Retrospective Perceptions of Parent-Child Relationships. *Violence against women*, 30(3-4), 854–872.
7. Braun, Ana Claudia, Vierheller, Brenda, & Oliveira, Manoela Ziebell de. (2016). Conflito trabalho-família em executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 19-30.
8. Bullying sin fronteras ONG (2012). Estadísticas de Bulling Mexico. [bullingsinfronteras.blogspot.com](http://bullingsinfronteras.blogspot.com). Recuperado de: <https://bullingsinfronteras.blogspot.com/2017/03/bullying-mexico-estadisticas-%202017.html> el 3 de Julio de 2024.
9. Bustamante, S; Urieta, S. (2015). *Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*. Ayuntamiento de Vitoria Gasteizko Udala.
10. Cavagnis, L., Russo, C., Danioni, F., & Barni, D. (2023). Promoting Women's Well-Being: A Systematic Review of Protective Factors for Work-Family Conflict. *International journal of environmental research and public health*, 20(21), 6992.
11. Centeno, M. (2006). *Coaching para la paz en empresas conscientes: una estrategia en la solución de conflictos organizacionales*. (Artículo académico) Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
12. Costa, Crístofer Batista da, Cenci, Cláudia Mara Boseto, & Mosmann, Clarisse Pereira. (2016). Conflito conjugal e estratégias de resolução: uma revisão sistemática da literatura. *Temas em Psicologia*, 24(1), 325-338. <https://doi.org/10.9788/TP2016.1-22>
13. Deutsch, M; et al. (2006). *The Handbook of conflict resolution Theory and practice*. Segunda edición. Jossey-Bass A Wiley Imprint. USA.
14. El Keshky, M. E. S., & Sarour, E. O. (2024). The relationships between work-family conflict and life satisfaction and happiness among nurses: a

moderated mediation model of gratitude and self-compassion. *Frontiers in public health*, 12, 1340074. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1340074>

15. Esquivel Guerrero, J. A., Jiménez Bautista, F. y Esquivel-Sánchez, J. A. (2009). La relación entre conflictos y poder. *Revista de Paz y Conflictos*, 2, 6-23.
16. Ekman, P. (1992). "Las emociones básicas". *American Psychologist*, 47(3), 363- 380.
17. Ekman, P. (2003). *Atlas de las emociones*. Madrid: Editorial Taurus.
18. Etkin, J. (1978). *Sistemas y Estructuras de Organización*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
19. Feldman Barrett, L. (2015). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ediciones Paidós.
20. Fisher, R; Kopelman, E; Kupfer A. (2006). *Mas allá de Maquiavello*. Editorial Harvard University Press. USA. Buenos Aires: Granica
21. Foucault, M. (1992). Nietzsche, la genealogía, la historia. En: *Microfísica del poder*. Editorial La Piqueta. España.
22. Gianaros, P. J., & Brown, R. J. (2010). "La fisiología de las emociones". In D. H. Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
23. Gelabert, M. (2007). *Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las organizaciones*. Editorial ESIC. Madrid, España.
24. Goodwin, C. J. e Goodwin, K. A. (2017). *Pesquisa em Métodos e Design de Psicologia*. Lightning Source Inc.: Willey. Review, 30, 96-112. doi:10.5465/AMR.2005.15281435
25. Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Editorial Planeta.
26. Kennedy, M.M. (1998). A crash course in conflict resolution. *Physician Exec*. 24(4):60-1.
27. Kovich, M. K., Simpson, V. L., Foli, K. J., Hass, Z., & Phillips, R. G. (2023). Application of the PERMA Model of Well-being in Undergraduate Students. *International journal of community well-being*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s42413-022-00184-4>
28. LeDoux, J. E. (1996). "El papel de la amígdala en las emociones". In R. J. Matsumoto, D., & Frank, R. J. (1992). "La expresión facial de la emoción". In K. Panksepp, J. (1998). "Neurociencia de las emociones". *Brain and Behavior Sciences*, 21(1), 43-61.
29. Miller, B. K., Wan, M., Carlson, D., Kacmar, K. M., & Thompson, M. (2022). Antecedents and outcomes of work-family conflict: A mega-meta path analysis. *PLoS one*, 17(2), e0263631. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263631>
30. Organización Mundial de la Salud. Sitio web mundial (2021) *Violencia contra la mujer*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women> Recuperado el 3 de Julio de 2024
31. Penrose, E. (1997). *The theory of the growth of the firm*. IN: FOSS, N.J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press.
32. Piryani RM, Piryani S. (2019). [Conflict Management in Healthcare](#). *J Nepal Health Res Counc*. 16(41):481-482.
33. Ran, G., Niu, X., Zhang, Q., Li, S., Liu, J., Chen, X., & Wu, J. (2021). The

Association between Interparental Conflict and Youth Anxiety: A Three-level Meta-analysis. *Journal of youth and adolescence*, 50(4), 599–612. <https://doi.org/10.1007/s10964-020-01388-7>

34. Real Academia Española. (2023). Diccionario de la Lengua española rae.es. <https://dle.rae.es/conflicto?m=form> Recuperado el 3 de Julio de 2024.
35. Real Academia Española. (2023). Diccionario de la Lengua española rae.es. <https://dle.rae.es/guerra?m=form> Recuperado el 3 de Julio de 2024.
36. Ronquillo Y, Ellis VL, Toney-Butler TJ. Conflict Management. [Updated 2023 Jul 3]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing; 2024 Jan-. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470432/>
37. Rus,A. (2020). Artículo: Tipo de organizaciones. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-organizaciones.html>
38. Scherer KR & P. Ekman (Eds.), Approaches to social neuroscience (pp. 15-80). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
39. Schreier, H. M. C., Feinberg, M. E., Jones, D. E., Ganguli, A., Givens, C., & Graham-Engeland, J. (2024). Children's empathy moderates the association between perceived interparental conflict and child Health. *Brain, behavior, and immunity*, 118, 128–135.
40. Singh, S., & Thomas, E. (2023). Interparental Conflict and Young Adult Romantic Relationships: A Systematic Review. *Trauma, violence & abuse*, 24(4), 2630–2647.
41. Søndergaard, E., Reventlow, S., Siersma, V., Nicolaisdottir, D. R., Jepsen, R., Rasmussen, K., & Møller, A. (2023). A cross-sectional study of the association between family conflicts and children's health: Lolland-Falster Health Study. *Child: care, health and development*, 49(6), 972–984. <https://doi.org/10.1111/cch.13108>
42. Van der Kolk, B. (2014). El cuerpo mantiene la puntuación: El trauma, el cerebro y el cuerpo en la curación del trauma. Barcelona: Editorial Gedisa.
43. Woodin E. M. (2011). A two-dimensional approach to relationship conflict: meta-analytic findings. *Journal of family psychology : JFP : journal of the Division of Family Psychology of the American Psychological Association*(Division 43), 25(3), 325–335. <https://doi.org/10.1037/a0023791>
44. Zald (Ed.), *The Oxford handbook of emotion* (pp. 242-261). New York: Oxford University Press.