



GESTIÓN DEL CONFLICTO Y VALOR DE LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Estudio del cliente interno versus el cliente externo

Conflict management and the value of emotions in organisations:
Study of the internal customer versus the external customer

MARÍA DEL CARMEN PARADINAS MÁRQUEZ¹, PILAR SÁNCHEZ-GONZÁLEZ²

¹ESIC University/ESIC Business y Marketing School, España

²Universidad Complutense de Madrid, España

KEYWORDS

*Conflict Management
Emotions
Organizational Change
Internal customers
External customers
Hotel sector
Reality off and on*

ABSTRACT

Based on the fact that companies obtain better results if their professional team is integrated and considers itself to be valued by its superiors and by the end client, this work analyses the value that Emotion Management can have in Business Conflict Management. To this end, a thorough bibliographical review of the concept and its application is carried out and the results obtained from quantitative research carried out in the Hotel Sector are shown. The results demonstrate the relevance of Emotions in any of the company's relationships, both with internal and external clients.

PALABRAS CLAVE

*Gestión del conflicto
Emociones
Cambio organizacional
Cliente interno
Cliente externo
Sector hotelero
Realidad off y on*

RESUMEN

Partiendo de que las empresas obtienen mejores resultados si su equipo profesional está integrado y se considera valorado por sus superiores y por el cliente final, este trabajo analiza el valor que puede tener la Gestión de las Emociones en la Gestión del Conflicto Empresarial. Para ello se realiza una profunda revisión bibliográfica sobre el concepto y su aplicación y se muestran los resultados obtenidos de una investigación cuantitativa realizada en el Sector Hotelero. Los resultados demuestran la relevancia de las Emociones en cualquiera de las relaciones de la empresa, con el cliente interno y con el externo.

Recibido: 03/ 04 / 2022

Aceptado: 15/ 06 / 2022

1. Introducción

Las personas, tras haber experimentado cualquier conflicto, suelen referirse a él como un problema, un dilema, una confusión, una oposición, una lucha o un enfado y en general como algo negativo y “molesto”. Ello es así porque el conflicto no es ajeno a las emociones y, por lo tanto, el razonamiento, en muchas ocasiones se ve afectado por aquellas, de tal forma que a la hora de definir el conflicto y gestionarlo, hay que trabajar tanto con las emociones como con la razón, y se empleará una palabra y otra dependiendo de la carga emocional del mismo (Redorta, 2004).

1.1. Aproximación al concepto de emoción

Las emociones están presentes en todos los actos de la vida de las personas, pero especialmente en las situaciones conflictivas afectando de una u otra manera a las partes inmersas en esa situación, especialmente impidiendo una comprensión racional y alejada de la situación de conflicto que están viviendo (Merino & Paradinas, 2020).

En ellas intervienen aspectos fisiológicos y conductuales, asociados al temperamento o la personalidad, porque son innatas y tienen una breve duración porque son una reacción a un estímulo.

Hartawick & Barki (2004) consideran las emociones, en concreto las consideradas como negativas (el miedo, la ira, los celos, la ansiedad, etc.), como un elemento esencial del conflicto, sin el cual, consideran, que no se puede hablar de situación conflictiva, aunque existan desavenencias o lo que ellos denominan “interferencias”, como pueden ser las maniobras políticas, la competencia o la hostilidad.

La ira (que es una emoción), puede derivar en resentimiento (que es un sentimiento) y luego en odio.

La ira hace que tendamos a rebuscar aún más cosas malas que hacen más grande el conflicto y lo que las partes deben hacer, si quieren resolver su conflicto es lo contrario, ser más empáticas y flexibles.

Las emociones son producto de la situación de conflicto que están viviendo las partes, por tanto, se pueden reconocer tratando de que manifiesten cómo les ha afectado el conflicto y cómo se sienten para tratarlas en el momento adecuado ya que perturban el pensamiento racional e impiden avanzar en la resolución de sus diferencias.

Si los afectados no actúan guiados por las emociones pueden analizar la situación desde la tranquilidad y, aunque el problema no se pueda resolver, pueden aprender a convivir con él viéndolo de una forma objetiva y flexible que permita suavizar la parte personal del conflicto y mitigar el impacto que la situación provoca en la salud, tanto física como mental.

Podría decirse que las emociones son un sentimiento puntual que experimentan las personas ante las diferentes circunstancias a las que se enfrentan (Gutiérrez, 2017).

Como se ha visto, las emociones son algo fisiológico, provocan reacciones físicas y son breves en el tiempo, pero los sentimientos son una toma de conciencia de nuestro estado provocado por las sensaciones que vivimos, surgen lentamente, de forma progresiva y son mentales.

De hecho, Goleman (1995) entiende la inteligencia emocional como la aptitud de las personas para reconocer, no solo sus sentimientos, sino los de los demás (Bisquerra, 2003), además de la capacidad de autocontrol en el manejo de las emociones, motivación y perseverancia.

1.2. La importancia e influencia de las emociones en la gestión del conflicto

A muchas personas les resulta imposible tener del conflicto un concepto positivo ya que las expresiones, “lucha”, “situación desgraciada” o capacidad de generar “trastornos neuróticos” (que encontramos en la propia definición de conflicto del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española) en ningún caso sugieren la calma y la paz que las personas implicadas y que se tienen que enfrentar a él, necesitan para solucionarlo (Paradinas, 2020a).

El hecho de que el conflicto suela ir acompañado de este halo de negatividad se debe, entre otros factores, a que este está estrechamente relacionado con las emociones de las personas que se ven involucradas en él.

Una vez aproximados al conflicto, es importante conocer sus elementos básicos, los cuales han sido definidos por Lederach (1992), quien considera que en el conflicto interactúan tres elementos que denomina “las 3 P”: Personas, Proceso y Problema.

Estos tres elementos se dan en los conflictos interpersonales y es conveniente observar cada uno de ellos por separado a la hora de enfrentarse al conflicto porque, de esta manera, se podrá entender en toda su magnitud y ver cómo interactúan (Ramos & Muñoz, 2010).

Esto es así porque cada uno de ellos puede ser la causa de la disputa. Posteriormente, habrá que atender a la forma en que han interactuado para establecer un mapa de las causas que han desencadenado el conflicto, y que permita realizar un análisis completo de la situación y su adecuación para el mejor tratamiento.

En cuanto a la persona, lo primero que tiene que hacer quien gestiona el conflicto para poder entenderlo es determinar cuántas personas hay implicadas y a su vez el grado de implicación y el papel que juega cada una. Todo ello sin olvidar, que cada una de ellas, tendrá sus propias necesidades y que difícilmente dejarán de lado sus

emociones (conceptos que serán analizados más adelante en profundidad). Incluso habrá situaciones en las que la cultura sea otro elemento que haya que barajar.

En cuanto al proceso, se trata de determinar en qué momento se encuentra el conflicto ya que es algo vivo con sus diversas fases de escalada y desescalada. Dependiendo en qué fase se encuentre se actuará de una u otra manera.

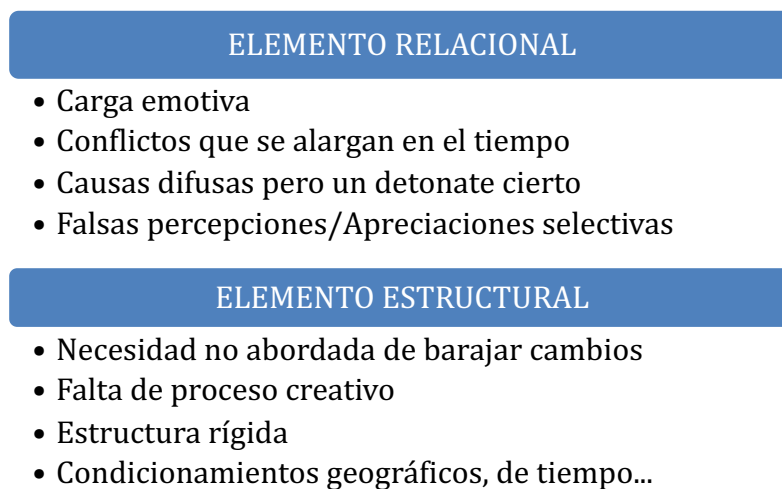
Por último, como elemento clave en el conflicto encontramos el problema. Para realizar un análisis independiente de esta última variable resulta determinante entender cuál ha sido la causa del conflicto, lo que ha generado la disputa.

La existencia de distintos tipos de conflictos, de distintas y variadas fuentes que los desencadenan, y los diversos grados de escalada, provoca una posible falta de precisión empírica en el estudio de este campo.

A parte de los elementos básicos ya apuntados, encontramos otros dos elementos muy importantes para poder analizar el conflicto y que no se deben pasar por alto para establecer la manera más adecuada de gestionarlo.

Tales elementos son, el elemento relacional y el elemento estructural (Galtung, 1975); cada uno con sus propias características.

Figura 1: Elemento relacional y elemento estructural: sus características.



Fuente: Elaboración propia a partir de Galtung (1975).

Tras hacer un análisis de los elementos básicos, el gestor del conflicto debe detenerse a observar cada una de las características de estos dos elementos; entre las que puede haber más de las aquí establecidas, dependiendo del contexto, los niveles, los tipos y las causas del conflicto.

Es en los niveles del conflicto donde nos detendremos por su estrecha relación con las emociones, especialmente en uno de ellos.

Se pueden efectuar diferentes clasificaciones de los conflictos según se atiende a unas variables u otras, por ejemplo, si considera a las partes implicadas o involucradas en él, se podrá hablar de conflictos interpersonales, intrapersonales, intergrupales o intragrupal (dándose especialmente estos últimos en el seno de las organizaciones, aunque no de forma exclusiva). En todos ellos, las emociones juegan un importante papel ya que las personas se comportarán frente a él de forma diferente según estén influenciadas por unas emociones y otras incluso en distintos estadios del conflicto.

Por ello, merecen especial atención los conflictos intrapersonales, que son aquellos que cada sujeto tiene consigo mismo (Alzate, 2011), están en su interior y tienen su origen en determinadas contradicciones o en sus propias insatisfacciones siendo componentes de peso los valores, las emociones o los principios.

Recuperando la atención en el entorno de las organizaciones es necesario volver a recordar que las mismas están integradas por individuos que, a su vez, integran departamentos o grupos de trabajo que en muchas ocasiones interactúan entre sí y no podemos olvidar la ya consabida conflictividad que provoca la interrelación humana (Maliandi, 2010; Pose, 2018).

Cuando se analiza la actitud de las personas ante el conflicto, evidentemente no se provocan situaciones de conflicto para ver cómo estas reaccionan. Se sondea mediante cuestionarios y/o entrevistas la forma en que el grupo estudiado suele afrontar los conflictos o se crean situaciones ficticias (rol play) pero no se llegan a analizar situaciones reales de conflicto (Laca, 2005).

Es una cuestión debatida la diferencia entre actitud y comportamiento y en qué medida una modificación de actitud puede llegar a modificar un comportamiento (Galtung, 2004). Pero si parece haber consenso en cuanto a que la presión del tiempo afecta a ambos conceptos, de forma que una persona, bajo presión no tiene demasiado

tiempo para pensar cómo va a afrontar el conflicto, qué estilo de afrontamiento va a elegir (Laca, 2003; Laca & Alzate, 2004, citado en Laca, 2005).

La actitud parece hacer referencia más bien a estados anímicos donde influyen los sentimientos y ello hace que el sujeto se comporte de una determinada manera en relación con ese estado (Ellis & McClintok, 1993), es decir el sujeto suele tener una predisposición a actuar de una determinada manera, a dar un tipo de respuesta (Allport, 1965).

Asimismo, hay autores como Reardon (1983), que manifiestan en sus estudios que las actitudes influyen en los comportamientos de manera probabilística de tal manera que una persona con actitudes racistas, dependiendo de la situación y el contexto, manifestará comportamientos más o menos racistas puesto que puede sentirse reforzado por el grupo.

Los individuos necesitan la aprobación del entorno y si para ello necesitan exaltar sus opiniones, lo hacen. Aunque, con anterioridad no sintieran dicha necesidad de participación, Womak (2009) apunta que los estilos de afrontamiento del conflicto, que se detallarán a continuación, son reflejo de las intenciones conductuales que tienen las personas cuando tienen que enfrentarse a una situación de conflicto.

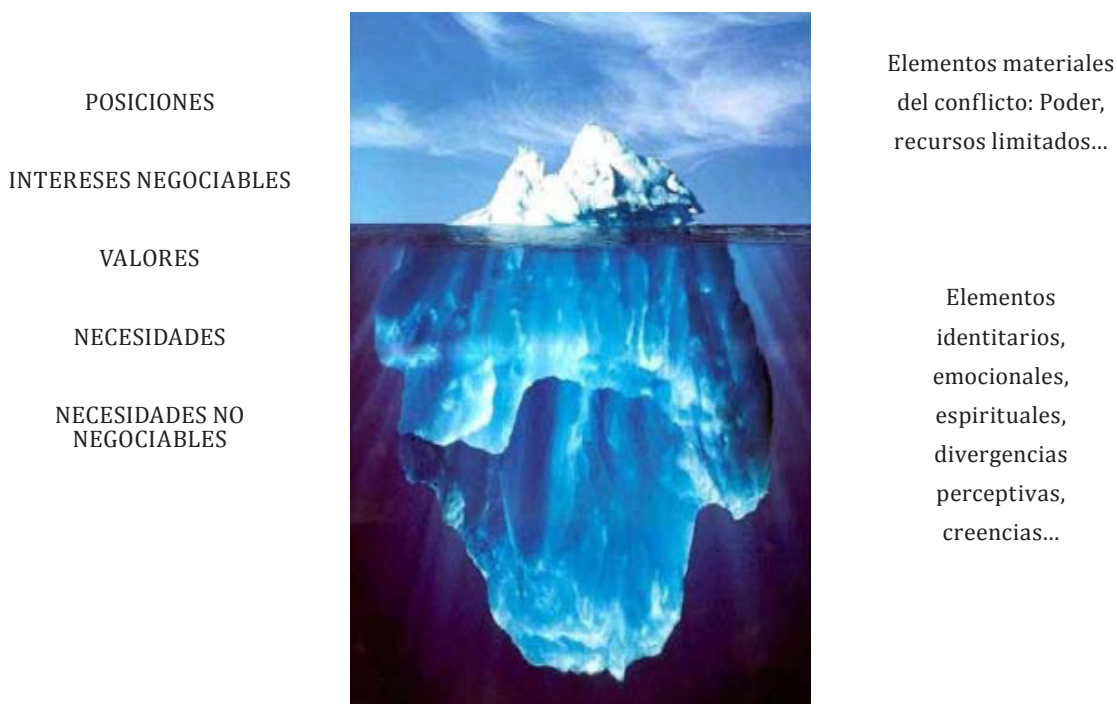
Según Mayer (2012) las emociones son variables que influyen en las actitudes frente al conflicto y son la forma en que las personas manejan los sentimientos frente a situaciones. Por ello, según la influencia que tengan las actitudes en el comportamiento frente al conflicto, estas a su vez tendrán su impacto en el estilo que se adopte para afrontarlo.

Destaca la necesidad, a la hora de abordar el conflicto, de separar dos de los elementos del conflicto: el problema y las personas. De esta manera se deja a un lado la relación existente entre las partes para conseguir que se centren en el problema y así busquen una solución satisfactoria para ambas en vez de tratar de destruir al adversario a través de la comunicación y dejando al descubierto las emociones para sacarlas y poder, después, centrarse en el problema.

Al separar los elementos, la persona que realiza la intervención mediadora y las partes dedicarán el tiempo y la estrategia necesaria a cada una de ellas, pero sin obviar ninguno. Así en el momento de atender a las personas, se considerará la comunicación y las emociones; posteriormente entrará la fase de la legitimidad, donde se establecerán los criterios del proceso y los compromisos de las partes; y por último se entrará en el nudo de la cuestión, en el problema, analizando los intereses y las opciones o alternativas.

En la Figura 2 se muestra la imagen de un iceberg y se explica en qué posición se encuentra cada una de las partes que se dejan ver (palabras, hechos, gestos), sobre todo en la fase inicial del conflicto, y las que en principio se encuentran ocultas (emociones, intereses, sentimientos, necesidades) y que será labor de la persona que realiza la mediación hacerlas aflorar para poder tratarlas y llegar a un punto de encuentro entre las partes mediadas.

Figura 2: Iceberg del conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de Burton & Dukes (1991), Farré (2004) y Novel (2012).

Esta situación afectará al nivel de realidad con que cada una de las partes lo afronte porque los sentimientos y las emociones cambian por completo el modo en que se percibe la realidad.

Por ello es importante diferenciar entre los sentimientos y las emociones. Los primeros son una construcción psicológica de las emociones y éstas, son la respuesta física inmediata, no siendo necesariamente las que dinamizan el conflicto (Deusth, 1973).

Ya que es inevitable que los conflictos surjan cuando hay relaciones humanas, la intervención para su gestión tiene que ser consciente de que cada parte tiene su forma de ver la realidad y por lo tanto el gestor del conflicto debe de tener en cuenta los sentimientos de las partes, así como sus emociones y sus creencias, más que la parte racional. (Merino y &Paradinas, 2020).

También se deberá tener en cuenta variables clasificatorias de los individuos como, por ejemplo, el género o la edad. Éstas suponen un nivel de aprendizaje social que les facilitará o dificultará la gestión de sus conflictos.

1.3. El papel de las emociones en el entorno laboral. Sector hotelero.

Las emociones son producto de la situación de conflicto que están viviendo las partes, por tanto, se pueden reconocer tratando de que manifiesten cómo les ha afectado el conflicto y cómo se sienten para tratarlas en el momento adecuado ya que perturban el pensamiento racional e impiden avanzar en la resolución de sus diferencias.

Es habitual que el personal de la organización reciba críticas, tanto positivas como negativas, del entorno en el que presta sus servicios y, en el caso de las personas que prestan sus servicios por ejemplo en hoteles, esas críticas no solo emanan de sus compañeros y/o superiores, sino también de los clientes.

Por todo ello, la gestión del conflicto ha de tratarse desde la organización hacia sus dos tipos de clientes, el interno y el externo y ha de formar y preparar al trabajador en sus dos entornos ya que están interrelacionados.

Normalmente, cuando la persona recibe una crítica, tiende a sentirse calificada por su comportamiento, por lo que dice o lo que siente y consecuentemente a tratar de perseguir un ideal de perfección que suele ser inalcanzable. De ahí que, al sentir que no se puede alcanzar ese ideal, porque no se está a la altura de las expectativas que la empresa ha puesto en la persona, o por sentirse menos válida que las demás o menos capacitada, se llegue a resentir la autoestima y se generen unos sentimientos que produzcan desasosiego emocional.

Cabe destacar cómo algunas empresas comienzan a valorar el comportamiento de sus trabajadores relacionándolo con su salario lo que provoca que, al estar constantemente presionados se tomen decisiones impulsivas que, muy probablemente luego generen arrepentimiento, además de consecuencias, a veces, irreparables en el entorno laboral. Por ejemplo, algunas aplicaciones de servicio a domicilio penalizan a sus trabajadores dependiendo de la valoración de sus clientes, lo cual implica dar excesivo valor a las emociones recibidas por parte de dicho cliente que puede “castigar” al repartidor sin excesiva credibilidad o en ocasiones por valoraciones físicas, discriminando así el servicio recibido.

Por ello, otra de las habilidades en las que las organizaciones pueden formar a sus miembros es la del autocontrol, que ayudará a reducir la presencia de emociones y sentimientos en el momento de mayor tensión entre las partes ya que los sentimientos negativos en algún momento deben ser liberados para ser resueltos, pero bajo un cierto control (Ashkanasy & Daus, 2002).

Serían igualmente necesarias, en el ámbito de las organizaciones, las competencias intrapersonales propuestas por Goleman (1995) para un óptimo desempeño laboral como el autoconocimiento, el ya referido autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.

Todas ellas pueden ser aprendidas y modificadas para que la gestión empresarial fluya con éxito. Habrá, por tanto, que invertir presupuesto en enseñar a los trabajadores a gestionar sus emociones para conseguir gestionar los posibles conflictos, tanto internos como externos, mejorando así la imagen de la organización.

Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios en su afán por perfeccionar las interacciones que se producen entre su personal y los clientes dejan de lado el interés por saber cómo se sienten las personas empleadas que trabajan en ella. Siendo una verdadera lástima no considerar el bienestar personal como factor clave para conseguir el éxito empresarial.

Para definir esta necesidad de autocontrol por parte del personal de la organización, y mejorarlo, se ha articulado un término llamado “trabajo emocional” que ha venido a demostrar que, durante la prestación del servicio, las personas empleadas utilizan un número importante de estrategias encaminadas a regular sus emociones (Cho, Rutherford, & Park, 2013) para conseguir cumplir las normas exigidas por la empresa (Daus & Ashkanasy, 2005).

Así, el trabajo emocional se describe como el hecho de tener el „costo“ y la exigencia de que los colaboradores de la empresa muestren emociones positivas. Ese coste puede llegar a agotar los recursos, a obstaculizar la realización de las tareas y a amenazar el bienestar que debe imperar en el ambiente de trabajo (Grandey, Rupp & Brice, 2015).

Desde el momento en el que una persona es contratada por una empresa, no solo comienza una relación laboral en la que el individuo realiza un trabajo, sino que además comienza una interacción con el resto de las personas

que componen la organización, e incluso, muy probablemente, con terceros indirectamente relacionados con aquella, como por ejemplo proveedores o instituciones.

Esa interacción va más allá del ámbito meramente contractual, entrando en juego las emociones, los afectos y otros aspectos psicológicos que pueden ayudar, si se ejecutan bien, a conseguir el éxito de la organización, mejorando así el ambiente y clima organizacional y la mayor identificación con la compañía por parte del cliente final.

Es importante considerar las consecuencias de que una persona experimente emociones tóxicas y no sea capaz, o no desea controlarlas, produciendo así efectos nocivos en el entorno.

Esa persona sufrirá estrés, estará desmotivada y frustrada lo que generará reacciones de inconformidad, contagiando de todo ello al resto del entorno y provocando situaciones de conflicto.

Las consecuencias repercutirán en su salud y en la del resto de los componentes de la organización en mayor o menor medida ya que es sabido que el estrés baja los niveles inmunológicos y afecta a la estabilidad emocional. Por ejemplo, es interesante resaltar cuán importante es, para conseguir el éxito empresarial, evitar el conflicto entre los trabajadores que componen un departamento de Atención al Cliente o de Ventas.

Si no se consigue, el rendimiento decrece y el malestar aumenta entre los compañeros de los equipos, máxime si en dicha gestión está incluido el reparto de comisiones grupales obtenidas por las ventas individuales o por la buena atención prestada de forma particular por cada trabajador. Se ha de evitar el conflicto siempre que sea posible y si no se consigue, la buena gestión del mismo es imprescindible por el bien de toda la organización.

En concreto, en las organizaciones hoteleras, durante el servicio, la persona que lo presta debe controlar constantemente sus emociones y no permitir su visualización por parte de los clientes (Ekman, 1973). Estas reglas impuestas por la organización incrementan la presión de las personas contratadas para prestar este tipo de servicios (Rohrmann et al., 2011), de ahí que haya autores que manifiesten que la interacción con el cliente es psicológicamente agotadora (Walsh & Bartikowski, 2013).

Y cuando una persona se enfrenta día a día a una jornada psicológicamente agotadora por la necesidad de controlar sus emociones constantemente de cara al cliente o en contacto con él por ejemplo telefónicamente, le resultará más difícil hacerlo de con sus compañeros por lo que las disputas surgirán entre ellos con mayor facilidad que en otros tipos de trabajo.

La impulsión de medidas que mitiguen esas situaciones de conflicto por parte de la organización, por tanto, repercutirán, entre otras cosas, en la salud de su personal y en los beneficios empresariales.

Para Hochschild (1983), pionera en tratar este tema específicamente, el problema nace de la inevitable conexión entre las emociones y su reflejo en la expresión corporal y los gestos que provocan esas emociones. Por ello, las personas que prestan servicios, como por ejemplo en el sector hotelero, deben realizar el ya mencionado ejercicio de autocontrol constante, deben representar un papel, actuar ocultando sus emociones.

No siempre se consigue, pero la organización ha de invertir tiempo y dinero en obtener dicho cambio de actitud. De dicha decisión dependerá el éxito de la compañía.

2. Metodología

Una vez realizada la revisión bibliográfica sobre el concepto “emociones” se realizó un estudio para medir cómo afecta la valoración que poseen los trabajadores, en este caso del sector hotelero, en cuanto a su involucración en la organización.

Tras la profunda revisión bibliográfica realizada, el trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de verano de 2020 a través de una técnica cuantitativa, en concreto a través de encuesta semiestructurada, revisada por expertos, tres de ellos en el ámbito de la gestión del conflicto y tres de ellos profesionales del sector hotelero, desarrollada en formato *on line*. Dicha encuesta permitió la obtención de datos a través de un cuestionario compuesto por 69 preguntas. La muestra la componen un total de 104 individuos encuestados de las que 96 fueron consideradas válidas. La muestra estuvo compuesta, como característica imprescindible, por personas que trabajaban en ese momento o habían trabajado en el sector hotelero durante los últimos cinco años. Se estableció este periodo de tiempo como el más adecuado por considerar que una persona que ha trabajado en un hotel durante, al menos, cinco años, ha tenido tiempo suficiente para conocer a fondo la operativa de un hotel, su organización, estructura y cultura de la empresa.

Se han analizado 58 variables, distribuidas en 9 bloques que miden:

1. Percepción global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
2. Mi superior y mi trabajo: comunicación interna, distribución del trabajo y exigencia relacionadas con el puesto.
3. Mi compañía y sus valores: comunicación interna y la alineación de los valores de la persona con los de la organización
4. Implicación y reconocimiento: Grado de compromiso y reconocimiento de la empresa hacia las personas que colaboran en ella.
5. Mi lugar de trabajo y funcionamiento: el ambiente de trabajo y la organización.

6. El trato hacia a mí: percepción de justicia que tiene la persona que trabaja en la organización con respecto al trato, salario y desarrollo profesional.
7. Sentimiento de identidad: orgullo de pertenencia a la organización y la implicación que muestra la persona empleada
8. Camaradería: relación de la persona empleada con el resto de las personas de la organización y si se realiza el trabajo de forma colaborativa
9. Percepción de la compañía: valoración con respecto a la compañía y su papel en el seno de la misma.

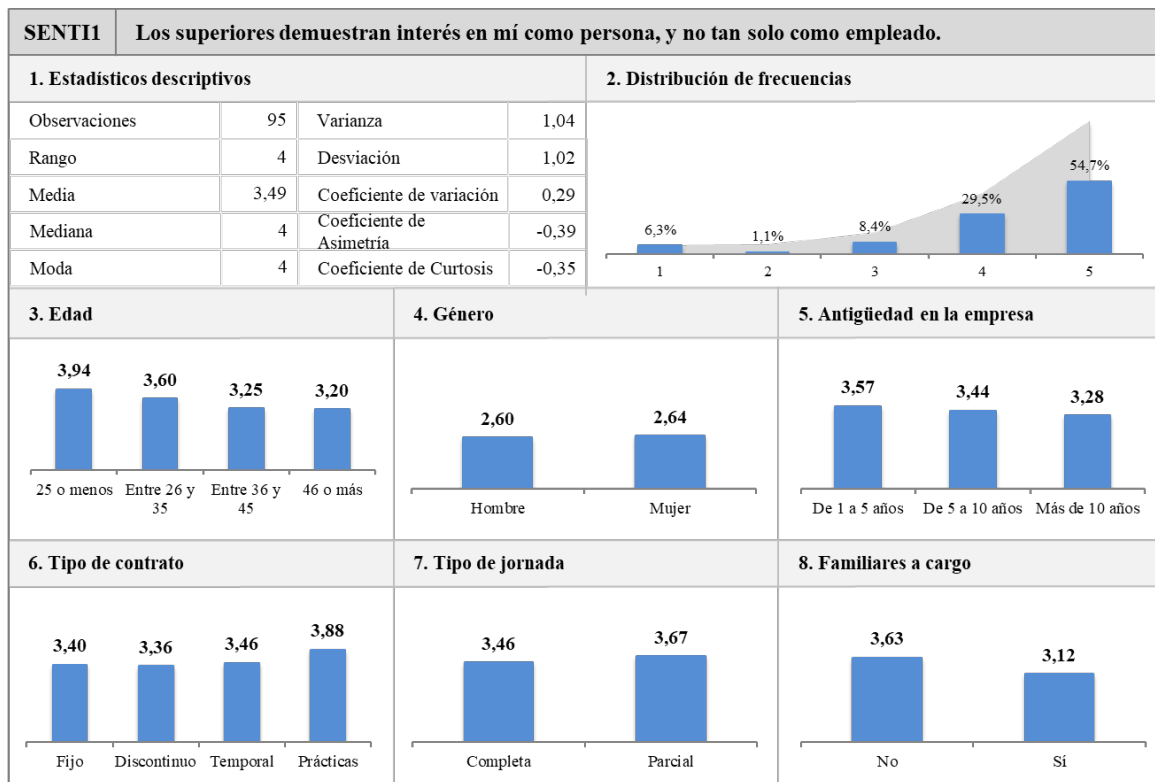
Además, se han incluido 9 variables de clasificación: edad, género, antigüedad en la organización, tipo de contrato, tipo de jornada, familiares al cargo, estilo de gestión del conflicto evitativo-servilista, dominante y colaborativo. Entre las principales consideraciones al cuestionario cabe destacar que en algunos atributos se han formulado las preguntas con carácter negativo para evitar el sesgo de aquiescencia que podría motivar sesgos e influir en el resultado.

Cada una de las preguntas podía ser respondida con uno de los 5 valores establecidos, utilizando el tipo de Escala Likert en la que: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos.

3. Resultados

A continuación, se aportan tres Figuras en las que se muestran los resultados obtenidos en cuanto a la incorporación de las emociones como definitorias en el desarrollo del trabajo realizado en la organización en la que los encuestados estaban o habían trabajado. Como puede apreciarse, los resultados demuestran que el valor otorgado a las Emociones todavía no está integrado en las estrategias empresariales, si bien las sensaciones de las personas que componen la muestra concluyen una cierta satisfacción con el entorno en el que trabajan y especialmente en los aspectos en los que pueden intervenir las emociones y ayudar al autocontrol de los mismos, lo cual siempre es más fácil cuando el entorno es favorable.

Figura 3: Relación jerárquica y valoración

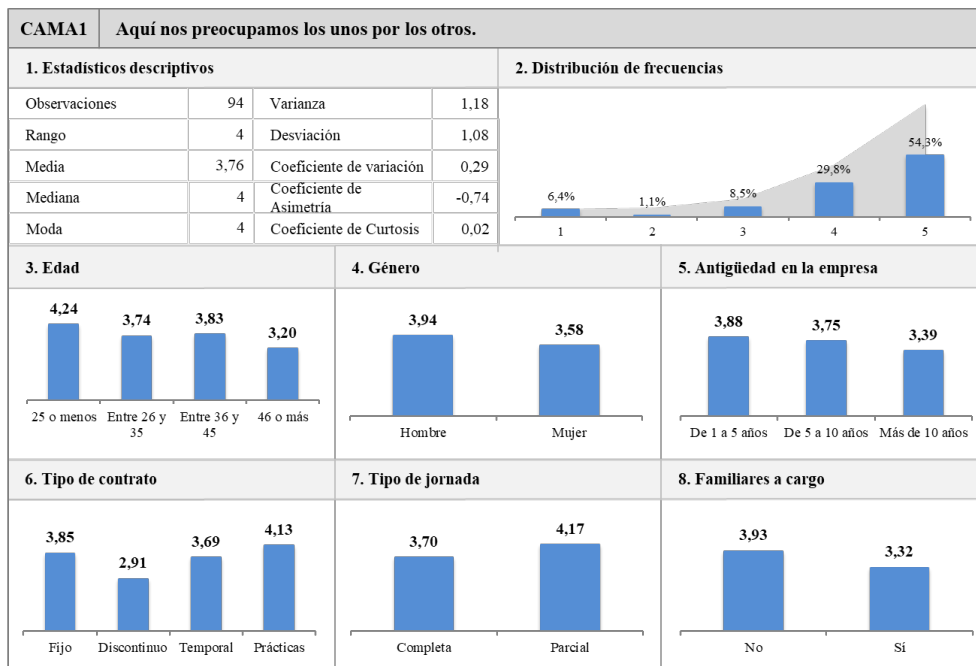


Fuente: Elaboración propia

En esta Figura 3 destaca, especialmente, como el 54,7% otorga el valor máximo en: “Totalmente de acuerdo”, que junto al 29,5% que lo valora como “De Acuerdo”, supone un 84,2% de buena predisposición a valorar la sensación percibida hacía sus superiores. Similar porcentaje, 84,1% se aprecia en la Figura 4. Por lo que podría considerarse que se sienten integrados no sólo con sus superiores sino, también, con sus iguales. Es destacable que se identifique especialmente por los más jóvenes y por los que tienen contrato de Prácticas. Se considera

que es así por la mayor necesidad que este tipo de trabajadores puedan tener en su proceso de aprendizaje profesional.

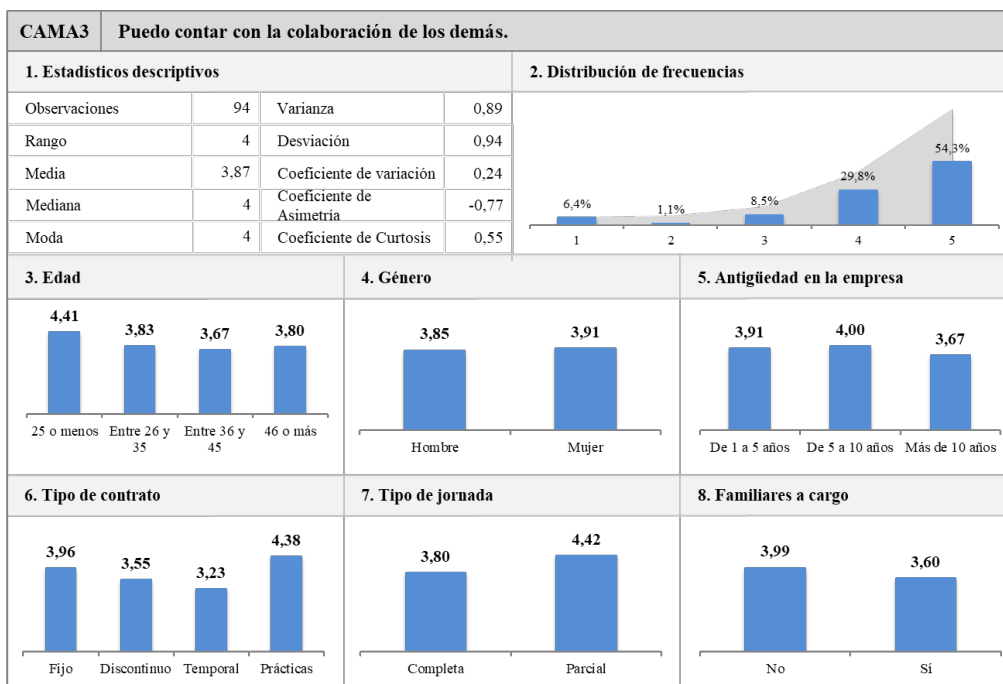
Figura 4: Apreciaciones de apoyo y sensación de grupo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Figura 5, se repite el mismo porcentaje. Un 84,10% contesta positivamente las opciones más altas de la escala. Y, también, se valora especialmente por los más jóvenes y por los que tienen contratos en Prácticas. Es interesante apreciar la diferente valoración que poseen los encuestados según el Tipo de Contrato, apareciendo los porcentajes más altos en los encuestados de “25 o menos años de edad”.

Figura 5: Valoraciones sobre la interdependencia en el equipo



Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión

Uno de los aspectos más importantes que cabe destacar en cuanto al conflicto se refiere a la necesidad de transformar su percepción desde el carácter negativo que tradicionalmente se le atribuye (Rubin, Pruitt y Kim, 1994; Sayas, 2015), hacia una visión positiva y generadora de oportunidad (Gómez, 2013; Paterson, 2014). Ello permite abordar el conflicto y, por ende, mejorar las relaciones laborales, desde una opción de cambio, mejora y generación de ventaja competitiva abarcando todos los elementos necesarios para afrontar una situación de disputa (personas, procesos, problemas y elementos relacionales y estructurales) y analizarla en profundidad para poder elegir la mejor manera de afrontarla (Galtung, 1995).

Cabe destacar cómo, a través del profundo análisis de la literatura y del entorno de las relaciones laborales en los hoteles, se infiere que una de las técnicas más adecuadas para abordar las disputas en el área objeto de estudio es la mediación vista desde un enfoque adaptativo (Merino, 2013).

Ello permite a la persona mediadora afrontar el proceso de gestión del conflicto desde varios modelos (transformativo, circular-narrativo, etc) según las necesidades de cada una de las fases en las que se encuentre, ya que el conflicto no es estático sino que se trata de un proceso vivo.

Esto también va a permitir equilibrar las relaciones de poder que en muchas ocasiones se dan en el entorno laboral y que quien media debe afrontar, lo que no quiere decir que deje de lado su neutralidad e imparcialidad en la gestión del proceso.

5. Conclusiones

Es aconsejable definir el potencial que tiene el estudio de las Emociones como valor a considerar en las estrategias de Gestión de Conflicto.

Se ha trazado un perfil sobre la percepción de la gestión de las relaciones laborales y su impacto en el conflicto en función de diferentes variables de clasificación empleadas en el cuestionario. De las nueve variables de clasificación se han identificado dos variables con una influencia directa en la variable dependiente.

De forma concreta, personas con familiares a cargo y con un estilo colaborativo en el afrontamiento del conflicto perciben de manera diferente las relaciones laborales frente a personas sin la carga familiar o con otros estilos de afrontamiento. Ello puede deberse a diferentes factores tales como la necesidad de estabilidad en el empleo por la carga asumida, o que son personas con mayores habilidades de autogestión de las emociones, o ambas cosas.

Sería interesante establecer una futura línea de investigación de carácter cualitativo para poder detectar qué causas llevan a una persona con familiares a cargo a ser más colaborativa, o por lo menos a percibir que lo es.

Es probable que sea porque tiene asumida la interconectividad social como criterio básico de supervivencia. Se espera poder aportar datos a la Academia en futuras publicaciones que corroboren esta hipótesis.

Es importante, también, valorar la casi nula diferencia en el apartado Género. Resulta estimulante pensar que comienza a producirse cierta igualdad en algunos criterios profesionales.

El proceso está cambiando lentamente, pero es esperanzador, para las futuras generaciones, creer que aquello que fue planificado por sus antecesores está tomando forma a través de acciones en la realidad esperada. En el sector turístico es una variable que va a requerir estudio y análisis.

En esta línea, será interesante constatar si influye el género de los responsables de la organización en cuanto a valoraciones emocionales trasladados a sus equipos y si, también, es una variable que influye en la formación impartida a sus trabajadores para aprender a gestionar el conflicto.

Y, por último, si se considera imprescindible la valoración de las Emociones en la gestión del conflicto empresarial y que hasta ahora se ha medido en las organizaciones presencialistas.

Será interesante medir si, como creen las investigadoras firmantes, afectan también en las comunicaciones a través del teléfono, de redes sociales, de correos electrónicos, de conexiones *on line* (Zoom, Meet, Collaborate, etc) y, por qué no, en la ya incipiente realidad virtual, midiendo el grado de emotividad que posean los avatares creados por los clientes finales o por la propia organización destinada a sus trabajadores, por ejemplo, en el Metaverso.

Todo ello, sin olvidar que, paulatinamente, los robots físicos que convivirán con los humanos serán más “emocionalmente activos”, provocando así su mayor integración en la sociedad. Si no “parecen humanos” difícilmente podrán ser aceptados.

Todo parece indicar que, si el empleado trabaja de forma diferente y el comprador decide de forma distinta, las organizaciones han de mezclar las realidades *off y on* en su gestión del conflicto e introducir el valor que se le debería otorgar a las Emociones para mejorar los resultados empresariales y sociales.

El trabajo de gestión implica estudio y planificación de nuevas valoraciones adecuadas a diferentes realidades. En este caso queda por profundizar en un concepto difícil de definir. De ahí la importancia de continuar con la investigación. El objetivo final es compartir, próximamente, con la Academia los resultados de dicha investigación que está en proceso de implementación.

Referencias

- Allport, G. (1935). Attitudes. In a *Handbook of Social Psychology*, 798 - 844
- Alzate, R. (2011). La dinámica del conflicto. En H. Sotelo, *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*. 114-118. Tecnos
- Ashkanasy, N.M., & Daus, Ch. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76 - 86
- Bisquerra, R. (2003). Educación Emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43.
- Burton, J., & Dukes, F. (1991). *Conflict: Practices in management, resolution*. St. Martin's press.
- Cho, Y., Rutherford, B. N., & Park, J. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66, 670-677. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.001
- Daus, C.S., & Ashkanasy, N.M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453-466. doi: http://dx.doi.org/10.1002/job.321
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expressions. En P. E. (Ed.), *Darwin and facial expression: A century of research in review*. 169 - 222. Nueva York: Academic Press.
- Ellis, R. y McClintok, A. (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Paidós Ibérica.
- Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio-afectivo*. Ariel.
- Galtung, J. (1995). *Investigaciones teóricas: Sociedad y cultura contemporáneas*. Tecnos.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Gómez, G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. *Tesis Doctoral*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W.N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 770-785. doi: http://dx.doi.org/10.1002/job.2020
- Gutiérrez, T. (2017). Conflictos y relaciones en los equipos de trabajo de las organizaciones. *REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 5(10), 108 - 114.
- Hartwick, J. & Barki, H. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216 - 244. doi: https://doi.org/10.1108/eb022913
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. Wiley.
- Laca, F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 117 - 126.
- Laca, F., & Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, XIV(1), 11 - 32.
- Lederach, J. (1992). *Enredos, Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara - Semilla.
- Maliandi, R. (2010). *Ética convergente: Fenomenología de la conflictividad*. La Cuarenta.
- Mayer, B. (2012). *Dynamic of conflict resolutions*. Jossey-Bass, Incorporated Publishers.
- Merino, C. (2013). *La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder*. Reus.
- Merino, C., & Paradinas, M.C. (2020). El conflicto en la negociación. En Sánchez, P. y Fernández, F. *Negociación comercial hacia la slowbalization*, 46 - 71. ESIC Editorial.
- Novel, G. (2012). *Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que ciudan*. Reus.
- Paradinas, M.C. (2020a). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *Holos*, 1, 1 - 12.
- Paterson, J. (2014). *Why conflict is good for business*. Obtenido de Stanford Business School: https://www.linkedin.com/pulse/20140328060449-11846967-why-conflict-is-good-for-business
- Pose, B. (2018). Buenas prácticas de ADR en el sector de los seguros de defensa jurídica: modelo y experiencia de ARAG. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. 193 - 205. Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Ramos, M.E., & Muñoz, Y. (2010). *Los conflictos: claves para su comprensión*. Fundación Gizagune.
- Reardon, K. (1983). *La persuasión en la comunicación: Teoría y contexto*. Paidós.
- Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Paidós Ibérica.
- Rohrman, S., Bechtoldt, M. N., Hopp, H., Hodapp, V., & Zapf, D. (2011). Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated call center. *Anxiety, Stress and Coping*, 24, 421-438. doi:http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2010.530262
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. McGraw-Hill

Book Company.

Sayas, R. (2015). Conflicto. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 212 - 221.

Walsh, G., & Bartikowski, B. (2013). Employee emotional labour and quitting intentions: moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*, 47, 1213-1237. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311324291>

Womack, D.F. (2008). Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Model Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 321 - 349