

Capítulo 7

Inteligencia emocional y manejo de conflictos

Contenido

1. Introducción
2. El conflicto laboral
3. Formas de prevenir el conflicto en la organización
4. Inteligencia emocional en el manejo de conflictos
5. Resumen

1. Introducción

Las organizaciones están compuestas por individuos que se integran en grupos, lo que hace inevitable la aparición de conflictos. Dado que los diferentes agentes organizacionales persiguen intereses y objetivos en ocasiones contrapuestos, el conflicto es un fenómeno recurrente en el ámbito empresarial. Las organizaciones cuentan con unos recursos limitados y unas exigencias del entorno a las cuales responder, por lo que deben optar por conciliar los intereses y objetivos de los diferentes agentes que la componen.

En el presente capítulo, se analizarán las posibilidades que existen de poder evitar la aparición de un conflicto utilizando para ello la Inteligencia emocional, o bien, si ya ha aparecido, cómo podemos solucionarlo.

2. El conflicto laboral

El conflicto forma parte de la esencia misma de la organización, y por tanto, se hace necesaria una mayor comprensión de cómo se produce y cómo se resuelve o gestiona, con el fin de lograr su mejor funcionamiento.

Aunque existen múltiples definiciones, en general el conflicto se suele definir como la existencia de diferencias (en objetivos, opiniones, intereses o valores) entre, al menos, dos partes (individuos o equipos). Realmente el conflicto existe cuando uno de los individuos o equipos percibe que los objetivos, opiniones, intereses o valores de la otra parte dificultan o impiden el alcance de los objetivos laborales propios.

En función de esta definición, los elementos básicos de todo conflicto son:

1. **Existencia de dos partes relacionadas:** es necesario que exista una interdependencia entre las dos partes.
2. **Las diferencias se manifiestan de forma explícita:** al menos una de las partes implicadas debe manifestarlo abiertamente, en caso contrario, el conflicto permanecerá latente.

3. **Percepción de que las metas son incompatibles:** al menos una parte debe percibir que sus objetivos, valores, opiniones, necesidades o acciones son incompatibles con las de la otra parte.
4. **Existe frustración:** si una de las partes no ha conseguido todos sus objetivos y percibe que se debe a los intereses de la otra parte, la primera se siente frustrada y mostrará conductas o pensamientos agresivos hacia la segunda.

Tradicionalmente, el conflicto en el ámbito laboral se percibe en la mayor parte de las organizaciones como un fenómeno negativo en el que se tienen en cuenta las siguientes cuestiones:

- Siempre que surja, debe eliminarse cuanto antes.
- Se debe a algún tipo de error o a la interacción de personas o grupos conflictivos.
- Impide o dificulta el desarrollo de las tareas asignadas a las partes en conflicto, y por extensión, al desarrollo de toda la organización.
- El responsable del equipo debe erradicarlo.
- El desempeño óptimo de la acción exige la eliminación del conflicto.

Sin embargo, la moderna psicología del trabajo ha demostrado que estos planteamientos son erróneos por cuatro razones básicas:

- Es inevitable un cierto nivel de conflicto en el entorno laboral.
- Los conflictos no deben eliminarse, sino gestionarse.
- Es el responsable del equipo el encargado de gestionar bien el conflicto y mantenerlo en un nivel moderado. Si lo consigue, y en ello entran en juego las competencias de la Inteligencia emocional, los resultados positivos pueden ser:
 - Un mayor desarrollo de las personas, de todo el equipo y de toda la organización.
 - El establecimiento de una dinámica que facilita la consecución de acuerdos por parte del grupo.
 - Aumenta el respeto mutuo, por lo que las relaciones interpersonales se ven reforzadas.

- Aumenta la autoestima, la confianza mutua, y la motivación para trabajar en equipo.

- Por otra parte, si el responsable del equipo gestiona mal el conflicto las consecuencias negativas pueden ser:
 - Pérdida de tiempo.
 - Las decisiones se acaban tomando solo pensando hasta qué punto agravarán el conflicto.
 - Se pueden perder personas valiosas.
 - Baja motivación de las personas implicadas.
 - Aumento del absentismo laboral.

3. Formas de prevenir el conflicto en la organización

La mejor manera de gestionar un conflicto es la que trata de impedir su desarrollo mediante una política de previsión. Para la realización de este tipo de políticas, es preciso detectarlos lo antes posible, cuando los conflictos se encuentran aún implícitos, es decir, el momento previo a que las personas o los equipos manifiesten abiertamente la existencia real del conflicto.

Existen varios aspectos que el responsable debe tener en cuenta, si quiere prevenir la aparición de un conflicto. Tomando el ejemplo del trabajo en equipo, a continuación se especifican algunos de ellos.

3.1. Ajuste de metas

Los objetivos, las metas y las expectativas que los diferentes componentes de la organización o de un equipo de trabajo tienen, es uno de los principales objetivos que se deben tener en cuenta para evitar que surjan los conflictos en el ámbito laboral.

Por ejemplo, cuando se trata de un equipo de trabajo, el objetivo de ajustar las metas de todos sus componentes puede conseguirse generando expectativas comunes a todos ellos, aunque se intentarán satisfacer las expectativas

individuales en la medida de lo posible. No hay que olvidar que para los miembros de un equipo de trabajo existen dos tipos de expectativas:

- **Particulares o individuales** (determinadas por aspectos de motivación y personalidad): se trata de aspectos más concretos sobre las necesidades particulares y personales de cada miembro.
- **Grupales** (comunes a todos los miembros del grupo): estas expectativas están relacionadas con aspectos básicos de reconocimiento, autoestima, integración, participación, etc.

El responsable del equipo debe evitar en todo momento la frustración de las expectativas tanto grupales como personales, aunque las que se deben satisfacer en primer lugar o con cierta prioridad son las comunes a todos los integrantes del grupo.

Con la intención de conseguir el ajuste de las metas, se debe tener en cuenta que:

- Las metas deben establecerse de forma consensuada entre todos los miembros del grupo para incrementar el grado de implicación de todos ellos en su consecución.
- Hay que tratar de obtener de los recursos el máximo partido posible para optimizar los resultados, dado que estos son limitados y en muchas ocasiones se compite por ellos.

Para evitar la aparición de conflictos, es importante que las metas sean:

- Específicas, claras y cuantificables.
- Comprendidas y aceptadas por todos los miembros del equipo.
- De dificultad media, para motivar al grupo sin desanimarlo.
- Cooperativas y consensuadas, ya que así aumenta el compromiso de los trabajadores con ellas, y se logra una mayor confianza y apoyo mutuo.
- Realistas y alcanzables, siempre en función de la experiencia del grupo y de los recursos disponibles.

3.2. Cuidarse de los imprevistos

Evitar las situaciones imprevistas es otro de los objetivos que debe mantener el responsable de área. Lo imprevistos pueden ser una importante fuente de conflicto, por ello para evitarlos es conveniente que el responsable no olvide:

- a. Fijar objetivos claros y comprensibles, ya que se evitarán muchos problemas a la hora de realizar la tarea si los miembros del equipo conocen bien cuál es su labor.
- b. Coordinar y supervisar al equipo con frecuencia variable, la variabilidad de la supervisión dependerá de la marcha del equipo y de su rendimiento.
- c. Al planificar el tiempo para realizar los trabajos, siempre se debe reservar un periodo para los imprevistos.
- d. En la medida de lo posible, intentar descubrir los viables obstáculos con los que se puede encontrar el equipo a la hora de realizar una tarea determinada. La experiencia anterior del responsable y de los componentes del equipo es esencial en esta labor y siempre se debe tener en cuenta.

3.3. Detección de problemas

Detectar los problemas es una tarea habitual del responsable del equipo de trabajo, que desarrollando una planificación para prevenir y anticipar posibles problemas, puede manifestar y distinguir los que afectan al rendimiento del grupo de aquellos que afectan al equipo de trabajo como tal.

El responsable debe ser consciente de que los problemas pueden tener su origen de la mala relación entre algunos miembros, en la falta de coordinación, en la ausencia de comunicación entre los miembros del equipo o en el exceso de competitividad que existe entre los participantes. Además debe ser consciente de que pueden estar presentes varios tipos de problemas, debiendo intentar diferenciarlos y separarlos para poder solucionarlos a continuación.

En la siguiente tabla se muestran problemas que se pueden dar en un equipo de trabajo, diferenciando entre problemas de rendimiento e internos, indicando además sus causas y algunas posibles soluciones.

Problemas de rendimiento	Causas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de objetivos y metas. - Pérdida de tiempo y de recursos. - Deficiente ejecución de las tareas. - Incumplimiento de plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la tarea. - Inexperiencia en tareas similares. - Falta de cohesión grupal. - Inexperiencia en el trabajo en grupo. - Insatisfacción personal. - Deficiente comunicación interna. - Interferencia de relaciones personales. - Inadecuado clima de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar objetivos claros y alcanzables. - Establecer plazos de tiempos realistas. - Formar a los integrantes del grupo. - Establecer planes de acción concretos. - Conocer la metodología utilizada.

Problemas internos	Causas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Aburrimiento o papel pasivo de algún integrante del grupo. - Falta de interés por las opciones e ideas de los demás. - Excesiva competitividad. - Falta de cooperación entre los miembros del grupo de trabajo. - Dificultad para llegar a acuerdos por consenso. - Ausencia de libertad para expresarse. - Presión grupal. - Falta de compromiso con el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abuso de autoridad por parte del líder. - Desconocimiento del tema. - Ausencia de clima agradable y distendido. - Preferencia por el trabajo individual frente al grupal. - Falta de tiempo. - Número inadecuado de miembros. - Desconfianza hacia la capacidad del equipo. - Desconfianza entre los miembros. - Ausencia de espíritu tolerante y de escucha activa. - Inexperiencia en el trabajo grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar cohesión. - Promover la escucha activa. - Facilitar la expresión libre y confiada. - Potenciar la participación activa. - Hacer amenas las sesiones de trabajo. - Motivar a los miembros del grupo.

3.4. Identificación de comportamientos positivos y negativos

La observación de los comportamientos de las personas que componen el equipo de trabajo, mientras trabajan, debe ser otro de los aspectos a tener en cuenta por el responsable.

En este aspecto se debe observar tanto los comportamientos positivos como los negativos.

En la siguiente tabla se resumen los principales comportamientos y actitudes que favorecen y dificultan el trabajo en equipo.

Favorecen	Dificultan
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente general de confianza. - Satisfacción generalizada. - Alto nivel de motivación. - Espíritu de grupo. - Reconocimiento y elogios entre los miembros. - Asunción de responsabilidades. - Participación e iniciativa. - Uso del “nosotros” y del “nuestro”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza general. - Celos y envidias. - Competitividad. - Cautela excesiva. - Miedo. - Ansiedad, estrés. - Exceso de diplomacia. - Falta de responsabilidad. - Insatisfacción, críticas. - Uso del “yo” y del “vuestro” o “suyo”.

3.5. Observar la capacidad de cooperación del equipo

Es evidente que un equipo en el que predominen las actitudes y conductas de cooperación gestionará mejor los conflictos que uno en el que estas conductas y actitudes aparezcan en raras ocasiones.

Es de gran importancia el nivel de cohesión en el funcionamiento de un equipo de trabajo, lo que se llama la cohesión grupal.

Esta influye y depende de:

Influye en	Depende de
<ul style="list-style-type: none">- La motivación de los miembros.- La satisfacción.- El clima del grupo.- El rendimiento del equipo	<ul style="list-style-type: none">- La sensación de pertenencia al grupo de cada miembro.- La moral y disciplina del grupo.- Las relaciones afectivas entre los miembros.- La comunicación interna. La sensación de perseguir objetivos comunes.

3.6. Conocer el estilo de comunicación de cada miembro

En un equipo de trabajo cada miembro tiene su propia personalidad, y para poder comprender e interpretar los distintos puntos de vista cuando se presentan los conflictos, es esencial que el responsable sepa de antemano qué estilo de comunicación va a emplear cada persona y cómo puede afectar este a los demás.

Los cuatro principales estilos de comunicación son:

- **Sentimental:** piensa en los demás primero y a menudo se olvida de sí mismo. En un conflicto todo el mundo tenderá a pedirle ayuda porque es el mejor a la hora de buscar soluciones y ponerlas en marcha.
- **Pensador:** posee pensamiento dicotómico, las cosas son blancas o negras. No soporta el desorden y a menudo intenta controlar el trabajo de sus compañeros.
- **Intuitivo:** destaca porque proponen ideas, siempre están inventando algo, pero le falta cierta constancia para terminar el trabajo y no es nada perfeccionista. Necesita que alguien dé el primer paso.
- **Sensitivo:** piensa que la relación entre sus compañeros no debería ser solo laboral. Se preocupa por sus vidas y procura que nadie se sienta triste en su compañía.

3.7. Buscar otros indicios de conflicto latente

Además de las fuentes de conflicto que se han señalado, existen otros indicios en el comportamiento de los miembros que indican la cercanía de un conflicto. Estos indicios son:

a. **Indecisión:** Se considera una señal de la existencia de un conflicto latente si el equipo de trabajo:

- Tarda demasiado a la hora de tomar una decisión.
- Evita asumir responsabilidades y cuando lo hace es por obligación.
- Todo el mundo permanece callado a la hora de tomar una decisión.
- Teme a las consecuencias de la decisión.
- Nadie se decide por una opción.

b. **Falta de interés:** el responsable del equipo puede pensar que existe un conflicto latente si:

- Los miembros del equipo bostezan o dan cabezadas.
- Hay escasa participación.
- La discusión va a rastras.
- Se producen tardanzas o ausencias.
- Los miembros del equipo reflejan inquietud y sensación de incomodidad.
- Se toman decisiones precipitadas y sin reflexión.
- Las decisiones no se llevan a cabo.
- Los miembros del equipo pierden el hilo de la discusión.

c. **Mal funcionamiento general:** otros indicios de conflicto latente son:

- Los miembros del equipo se muestran impacientes unos con otros.
- Se atacan a las ideas, incluso antes de que estén totalmente expresadas.
- Hay una tendencia general a no ceder.
- No pueden ponerse de acuerdo sobre planes y propuestas.
- Los argumentos se exponen con gran violencia.
- Se habla desfavorablemente sobre el grupo y su capacidad.
- Se contradicen las propuestas del jefe.

- Los miembros del equipo se acusan de no entender el verdadero problema.
- Se manipulan las contribuciones de los demás.

4. Inteligencia emocional en el manejo de conflictos

También la Inteligencia emocional puede ayudar a la resolución de conflictos, una vez que somos capaces de regular nuestras propias emociones, así como las emociones de los demás.

Mediante el aprendizaje de las competencias de la inteligencia emocional se podrán manejar todos aquellos conflictos que puedan surgir en una organización. Como se ha visto en el capítulo 2 de este manual, una persona con habilidades sociales, será capaz de manejar adecuadamente un conflicto o desacuerdo, ya que:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Proponen soluciones que benefician a todos.

Un aspecto fundamental a la hora de manejar conflictos es el establecimiento de una adecuada comunicación, la cual puede mejorar con el entrenamiento de técnicas ya vistas en el capítulo 3, como son la empatía, la asertividad, la escucha activa y la retroalimentación.

Otras actitudes a tener en cuenta son:

- Aceptar que se puede aprender de los conflictos ya que son parte de la vida, estimulan el desarrollo, favorecen el progreso y los cambios.
- Los conflictos más que evitarlos, hay que afrontarlos.
- Los conflictos no se deben a la mala voluntad de la gente, sino a la diferencia de las personas.
- Aprender a dialogar.

- Distinguir entre discusión y polémica. Aceptar que quien dialoga asume el riesgo de ser persuadido y de tener que cambiar sus ideas o actitudes.
- Tener la actitud mental de que un conflicto se resuelve mejor con el “todos ganamos” que con el “ganar-perder”.
- Encauzar la agresividad, por tanto habrá que evitar los dos extremos: reprimir o explotar. Dar oportunidades a que se produzcan desahogos, expresando los propios sentimientos.

5. Resumen

El conflicto se suele definir como la existencia de diferencias entre, al menos, dos partes. Realmente el conflicto existe cuando uno de los individuos o equipos percibe que los objetivos, opiniones, intereses o valores de la otra parte dificultan o impiden el alcance de los objetivos laborales propios.

La Inteligencia emocional puede ayudar a la resolución de conflictos, una vez que hemos sido capaces de regular nuestras propias emociones, así como las emociones de los demás.

Mediante el aprendizaje de las competencias de la inteligencia emocional se podrán manejar todos aquellos conflictos que puedan surgir en una organización. Por ejemplo, una persona con habilidades sociales, será capaz de manejar adecuadamente un conflicto o desacuerdo, ya que:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Proponen soluciones que benefician a todos.



Ejercicios Prácticos

1. Imagínese la redacción de un periódico, en la que trabaja un equipo formado por un gran número de personas, cada una de las cuales desempeña una función diferente, para que al final la unión del trabajo de todas estas personas den como resultado la noticia final, presentada en la fecha indicada y de la mejor manera posible. Manuel, encargado de una sección, fue llamado a dirección. Se le asignó una tarea muy importante, debía presentar una noticia exclusiva. Para ello, Manuel contó con todos los miembros de su equipo de trabajo, en los que delegó la tarea de sacar adelante la noticia. El ambiente que había en el departamento no era el adecuado puesto que no todos los miembros del equipo tenían buena relación entre ellos, por lo que a la hora de presentar el trabajo final ante la dirección, no se hizo de la manera adecuada, la presentación fue escasa y mala. Manuel, encargado de dicho departamento, sorprendido ante la reacción y la forma de trabajo de su equipo no tuvo argumentos para defender la actitud de los mismos ante el superior y mucho menos sacar adelante el trabajo realizado. ¿Sabría decir por qué había fallado la presentación de la noticia? ¿Cómo podría haberse evitado?

2. María y Teresa trabajan en el mismo departamento. Siempre se han compenetrado muy bien a la hora de realizar proyectos comunes. Su responsable, Jesús, está muy satisfecho con el trabajo de ambas, pues son muy competentes, tanto trabajando en solitario, como cuando lo tienen que hacer en equipo. Cuando llega la campaña de Navidad, el volumen de trabajo sube considerablemente y este año, Jesús ha pedido a dirección la contratación de otra persona en el departamento durante la campaña, para que colabore con María y Teresa. Su petición ha sido aceptada y la nueva compañera, Alejandra, se acaba de incorporar. Van pasando los días y Jesús detecta algo anormal en su departamento, los pedidos salen con retraso. No comprende el por qué de esa falta de cumplimiento en los plazos de entrega, puesto que cuando estaban María y Teresas solas, se enviaban los pedidos a tiempo, aunque para ello tuviesen que dedicar más horas de trabajo al día. Con la información proporcionada, responda a dos cuestiones:
 - a. ¿Cuál cree que puede ser la razón del retraso en la entrega de los pedidos?
 - b. Si usted estuviera en el lugar de Jesús, ¿cómo actuaría?



Solucionario Ejercicios Prácticos

1. **Imagínese la redacción de un periódico, en la que trabaja un equipo formado por un gran número de personas, cada una de las cuales desempeña una función diferente, para que al final la unión del trabajo de todas estas personas den como resultado la noticia final, presentada en la fecha indicada y de la mejor manera posible. Manuel, encargado de una sección, fue llamado a dirección. Se le asignó una tarea muy importante, debía presentar una noticia exclusiva. Para ello, Manuel contó con todos los miembros de su equipo de trabajo, en los que delegó la tarea de sacar adelante la noticia. El ambiente que había en el departamento no era el adecuado puesto que no todos los miembros del equipo tenían buena relación entre ellos, por lo que a la hora de presentar el trabajo final ante la dirección, no se hizo de la manera adecuada, la presentación fue escasa y mala. Manuel, encargado de dicho departamento, sorprendido ante la reacción y la forma de trabajo de su equipo no tuvo argumentos para defender la actitud de los mismos ante el superior y mucho menos sacar adelante el trabajo realizado. ¿Sabría decir por qué había fallado la presentación de la noticia? ¿Cómo podría haberse evitado?**

Es difícil que todos los miembros de un mismo departamento tengan las mismas opiniones y la misma de reaccionar ante distintas situaciones, no todo empleado tiene la misma forma de desempeñar su trabajo ni la misma motivación a la hora de realizarlo. Para sobrellevar esta situación y que haya un ambiente cordial de trabajo, el responsable del equipo ha de conocer a sus empleados, ha de conocer la forma de trabajar de cada uno y la relación que existe entre ellos, para así saber cómo obtener de cada uno el mejor rendimiento y con ello un trabajo con éxito, en el tiempo estimado y de la manera que se les ha exigido. El problema principal que ha habido en este caso es que el responsable no se ha hecho cargo del equipo y no se ha preocupado de evitar ciertos conflictos y solucionarlos a tiempo para que entre ellos exista una relación adecuada, para así hacerlo de forma correcta y en equipo, con motivación, sin que haya pérdida de tiempo, entre otros aspectos.

2. **María y Teresa trabajan en el mismo departamento. Siempre se han compenetrado muy bien a la hora de realizar proyectos comunes. Su responsable, Jesús, está muy satisfecho con el trabajo de ambas, pues son muy competentes, tanto trabajando en solitario, como cuando lo tienen que hacer en equipo. Cuando llega la campaña de Navidad, el volumen de trabajo sube considerablemente y este año, Jesús ha pedido a dirección la contratación de otra persona en el departamento durante la campaña, para que colabore con María y Teresa. Su petición ha sido aceptada y la nueva compañera, Alejandra, se acaba de incorporar. Van pasando los días y Jesús detecta**

algo anormal en su departamento, los pedidos salen con retraso. No comprende el por qué de esa falta de cumplimiento en los plazos de entrega, puesto que cuando estaban María y Teresas solas, se enviaban los pedidos a tiempo, aunque para ello tuviesen que dedicar más horas de trabajo al día. Con la información proporcionada, responda a dos cuestiones:

a. ¿Cuál cree que puede ser la razón del retraso en la entrega de los pedidos?

La razón por la cual los pedidos no cumplen con su fecha de entrega debe estar relacionada con la llegada de Alejandra al departamento. Si anteriormente, María y Teresa se compenetraban bien a la hora de hacer el trabajo, y nunca ha habido problemas entre ellas, la causa debe estar en la nueva empleada. Puede deberse a una falta de comunicación entre ellas, desinterés por parte de Alejandra en el trabajo, falta de compatibilidad con sus compañeras, inexperiencia en el trabajo grupal, entre otros.

b. Si usted estuviera en el lugar de Jesús, ¿cómo actuaría?

Lo primero es averiguar la raíz del problema, para poder intervenir sobre él. Por lo que hablará urgentemente con María, Teresa y Alejandra, primero con cada una de ellas por separado, y después las reunirá a las tres. Si está en lo cierto, y el problema proviene de Alejandra, tratará de solucionarlo aplicando las siguientes medidas:

- Potenciar la participación activa de Alejandra.
- Generar cohesión en el grupo.
- Hablar con María y con Teresa para que faciliten la integración de la nueva empleada, pues deben trabajar juntas en un mismo proyecto, y si sale mal todas serán responsables.
- Entablar una adecuada comunicación para que Alejandra pueda expresarse libremente y no se sienta cohibida a la hora de exponer sus opiniones en la realización del trabajo.
- Motivarlas para la consecución de los objetivos establecidos.
- Supervisar más frecuentemente el trabajo que están realizando.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. ¿Cuándo surge un conflicto?

- a. Un conflicto surge con la existencia de diferencias entre, al menos, dos partes.
- b. El conflicto surge cuando uno de los individuos o equipos percibe que los objetivos, opiniones, intereses o valores de la otra parte dificultan o impiden el alcance de los objetivos laborales propios.
- c. Las opciones a. y b. son correctas.

2. Los elementos básicos de todo conflicto son:

3. Actualmente, el conflicto en el ámbito laboral se percibe como un fenómeno negativo, ya que dificulta el desarrollo de tareas de toda una organización.

- Verdadero
- Falso

4. La mejor manera de gestionar un conflicto es la que trata de impedir su desarrollo mediante _____.

5. Dentro de una organización se forman equipos de trabajo, cuyo nivel de cohesión es fundamental, ya que este influye en:
