

Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación

María Guadalupe Núñez, Jesús Salón, Gerardo Romero y Venancio Rosales

Universidad del Zulia

E-mail: marialupen@gmail.com; jasalom@gmail.com; gerardoeromero@yahoo.com; venancio_rosales@hotmail.com

Resumen

En este trabajo se diserta bajo un enfoque epistémico descriptivo documental que busca como objetivo central analizar la inteligencia emocional y la intuición en la negociación del conflicto. En tal sentido, mediante una revisión bibliográfica se obtienen los principales postulados de los autores más representativos sobre cada uno de los tópicos de interés que posteriormente fueron analizados, primeramente por separado y luego en su conjunto; esto permitió la fundamentación argumentativa. A manera de conclusión, se evidenció que tanto la inteligencia emocional como la intuición juegan un papel preponderante, considerándolas de vital relevancia en el manejo del conflicto, tanto para crear una cultura de paz, como para intervenir una situación específica en las negociaciones, sin lo cual, el logro efectivo de los objetivos y la supervivencia de la organización se ven vulnerados y se exponen a situación de riesgo.

Palabras clave: Inteligencia emocional, intuición, conflicto, negociación.

Emotional Intelligence and Intuition as a Platform for Conflict Management and Negotiation

Abstract

This paper expounds since under a documentary descriptive epistemic approach that seeks as its main objective to analyze the emotional intelligence and intuition in the negotiation of conflict. In this regard, through a literature review yields the main tenets of the most representative authors of each of the topics of interest which were then analyzed, first separately and then as a whole, this allowed the validity argument. In conclusion, it was evident that both the emotional intelligence and intuition play a major role, considered vital in managing the conflict, both to create a culture of peace as a specific situation to intervene in the negotiations, without which the effective achievement of the objectives and organizational survival are violated and exposed to risk.

Key words: Emotional intelligence, intuition, conflict, negotiation.

Introducción

No existe ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en la vida de las personas, éstas si son positivas, forman estímulos para alcanzar los objetivos propuestos por sus energías y poderosas fuerzas; pero, si son negativas crean frustraciones profundas que inhiben y bloquean los pensamientos y acciones adecuadas; además, desencadenan actos erráticos. En las relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudar a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de sueños y proyectos; pero, también pueden generar conflictos y rechazos, si no se controlan y manejan de manera adecuada, y de forma “inteligente”.

Siempre se estudió y se habló sobre la inteligencia, se le midió a través del indicador del cociente de inteligencia (QI), pero desde hace poco más de tres décadas, específicamente en 1990, el término “inteligencia emocional” lo acuñaron dos psicólogos de las universidades de New Hampshire, John Mayer; y de Yale, Peter Salovey. Hasta ese momento, las emociones no habían sido tomadas en cuenta a la hora de estudiar la inteligencia, sólo se utilizaron métodos cuantitativos para medirla con la mayor exactitud. No obstante, las emociones son más que un mecanismo de alerta y juegan un papel determinante en los diversos comportamientos del hombre.

Actualmente, además de cociente intelectual, el concepto de inteligencia emocional es tomado en consideración por las organizaciones para establecer la inteligencia integral de los individuos que aspiran a ingresar en ellas. Por otra parte, la intuición es un tipo de saber que potencia a la inteligencia; ambas, la inteligencia emocional y la intuitiva, son responsables del giro que puede tomar una situación de conflicto, y también resultan útiles para negociar en las organizaciones.

En esta disertación, se realiza una revisión descriptiva documental acerca de cómo la inteligencia emocional y la intuición tienen una importante inherencia en el manejo y negociación del conflicto. Se parte primeramente de explicar los conceptos “inteligencia emocional”; “intuición”, “conflicto y negociación”. Posteriormente se hace la relación descriptiva entre las dos primeras variables para luego contrastarla con la última.

Inteligencia Emocional

En la actualidad, mantener una ventaja sobre la competencia no es un desafío pequeño; cada ejecutivo, director y empleado de una empresa desempeña un papel fundamental y el éxito depende de la motivación, creatividad, inteligencia emocional y de que tan feliz sea la gente. Por eso, los expertos citan el desarrollo de la inteligencia emo-

cional, como un método para aprender a percibir, valorar y expresar las emociones con precisión, así como para regularlas con el fin de fomentar un crecimiento emocional e intelectual armónico.

Weisinger (2001) señala que Mayer y Salovey en 1990, identificaron cuatro componentes y habilidades básicas de la inteligencia emocional: primero, la capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión; segundo, la capacidad de poder experimentar o de generar a voluntad determinados sentimientos en la medida que faciliten el entendimiento del ser mismo o de otra persona; tercero, la capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y cuarto, la capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Sin embargo, Goleman (1997) desarrolló profundamente el concepto de Inteligencia Emocional, luego de que diferentes investigadores desde la neurociencia, sociología y psicología aportaran evidencias sobre la falsa supremacía de la inteligencia neuronal y sobre el funcionamiento del cerebro. Para este autor, la emoción se refiere a un sentimiento y pensamientos característicos; a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar; en consecuencia, la aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.

En ese orden de ideas, la inteligencia emocional se entiende como la capacidad humana de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y de manejar bien las emociones, tanto en sí mismos como en las relaciones. Tanto las palabras de Cooper y Sawaf (1998) y Alcacibar (2002), es la capacidad de sentir y entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de la emociones como fuentes de energía humana, información, conexión e influencia

Asimismo, Codina (2008) aclara que, esencialmente todas las emociones son impulsos para actuar y ellas preparan al organismo para una clase diferente de respuesta. Tal es el caso cuando la ira hace que la sangre fluye a las manos para facilitar el asir un objeto para golpear al enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y el aumento de la adrenalina genera un ritmo de energía más fuerte para fomentar una acción fuerte, con la felicidad existe un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos.

De acuerdo con los autores Goleman (1997) Vivas y Gallego (2008), la última década fue testigo de un entusiasmo sin precedentes respecto al estudio científico de las emociones. Las insospechadas visiones del cerebro en funcionamiento, posibilitadas por las nuevas tecnologías de las imágenes cerebrales desmitificaron algunos conoci-

mientos, sobre la influencia del funcionamiento del mismo en la conducta humana.

Los nuevos métodos arrojaron una serie de datos neurobiológicos que permitieron comprender detalladamente cómo los centros de la emoción del cerebro provocan ira o llanto, cómo las partes más primitivas del mismo están canalizadas para el bien o el mal motivando a hacer la guerra o el amor. También hicieron visible cómo opera la intrincada masa de células cuando se piensa, se siente, se imagina y se sueña, conocimientos, hasta esos entonces, absolutamente desconocidos.

Entre otros aportes se cuentan aquellos que se fundamentan en los trabajos de Sperry (1982), quien recibió el Premio Nóbel en Fisiología por sus investigaciones sobre el “cerebro dividido”, que permiten identificar la relativa independencia de los procesos racionales de los emocionales, en la percepción de señales del entorno y en los comportamientos que se derivan de esto. Los sociobiólogos destacan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos críticos; como las emociones guían, más allá del intelecto, al enfrentar momentos difíciles, tareas demasiado importantes como la reacción ante los peligros, las pérdidas dolorosas, la perseverancia hacia los logros fijados a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la decisión de arriesgarlo todo por una causa, entre otras realidades.

Tanto Goleman (1997) como Segal (1997), coinciden en destacar a principios de los años noventa que Joseph LeDoux descubrió en realidad los mensajes procedentes de los sentidos, ojos, tacto, olfato y oídos; registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional; la amígdala cerebral, mucho antes de pasar a neocorteza cerebral, donde se producen los procesos de razonamiento. Según ellos, esto hace que la mente emocional sea mucho más rápida que la mente racional y se ponga en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo.

Pudiera decirse, a partir de esos señalamientos que las respuestas obedecen a la memoria emocional más que a las conductas condicionadas por el aprendizaje. En este sentido abona lo afirmado por autores como Alcacibar (2002), (Olvera, Domínguez, Cruz, 2002), Codina (2008) entre otros, en cuanto a que la mente emocional permite reaccionar rápidamente ante un ruido u otra señal de peligro y que de llegar, esta información, antes a la parte que “razona”, las reacciones no serían tan inmediatas, aumentando la vulnerabilidad ante peligros inmediatos.

El otro lado de la moneda es la debilidad en las relaciones interpersonales, ya que una fuerte discusión con al-

guien muy cercano puede conducir a una reacción imprevisible posteriormente lamentada cuando se razone sobre los acontecimientos. Un caso extremo es el que puede interpretarse de los planteamientos vigentes de Janis (1983), según el cual un individuo se cohesionaba con otros y conforman un grupo perdiendo su mente racional, quedando a merced de su mente intuitiva, este autor lo denominó “Pensamiento de Grupo” (Groupthink), el cual genera los siguientes síntomas:

- Ilusión de invulnerabilidad. Si están reunidos los mejores, es difícil que se equivoquen.
- Estereotipos compartidos. Desestiman información que no coincide con sus criterios, desacreditándose la fuente (“los abogados siempre son conservadores”).
- Racionalización. Racionalizan las amenazas para propiciar un consenso.
- Ilusión de moralidad. Creen que ellos como individuos morales, no tomarán malas decisiones, sólo buenas.
- Auto-censura. Pasan por alto lo que ignoran y minimizan sus dudas.
- Presiones directas. Imponen sanciones de algún tipo a los que exploran otros puntos de vistas a los “disidentes” del consenso del grupo.
- “Cuidado” del pensamiento. “Protegen” al grupo de “ideas perturbadoras”.
- Ilusión de unanimidad. Concluyen que el grupo ha logrado un consenso enriquecido, porque sus miembros más “habladores” están de acuerdo.

Al desbalance de las dos mentes, se contraponen las aptitudes que se generan al desarrollar la inteligencia emocional; Alcázar (2002) reseña la definición de Goleman (1997) explica que este autor ha considerado cinco aptitudes emocionales clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

La aptitud personal, aquella que determina el dominio de sí mismo. Comprende el autoconocimiento, autorregulación y motivación; y la aptitud social, es la que fija el manejo de las relaciones la cual comprende la empatía y las habilidades sociales.

El autoconocimiento reside en conocer los estados internos, preferencias, recursos e intuiciones; se encarga en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este conocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: la conciencia emocional, vale decir, el autoreconocimiento de las emociones y sus efectos; la autoevaluación precisa, la cual funciona como una metacognición de los recursos, habilidades y la autoconfianza, entendida como la certeza sobre el valor y facultades propias.

La autorregulación se enfoca en manejar los estados internos, impulsos y recursos. La misma está formada por

cinco aptitudes emocionales, el autodomínio para mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; la confiabilidad en cuanto a guardar normas de honestidad e integridad; la escrupulosidad en admitir la responsabilidad en su desempeño personal; la adaptabilidad que le permite ser flexible para reaccionar ante los cambios; y por último la innovación, la cual además de mantener la mente abierta busca la generación de nuevas ideas, enfoques, información, procesos, entre otros.

En la esfera de la Aptitud Social, las competencias o aptitudes sociales, comprende como el individuo se relaciona con los demás, las principales competencias que abarca son:

- La empatía. Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, en lo que se incluyen: la comprensión de los demás. Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan; ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- La orientación hacia el servicio. Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los “clientes”, es decir de los que dependen de nosotros.
- El aprovechar la diversidad. Cultivar y aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.
- La conciencia política. Capacidad para identificar las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
- Las habilidades sociales. Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables. En esto se incluyen:

Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.

La comunicación: capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

El manejo de conflictos: capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.

El liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.

Canalización del cambio: capacidad para iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.

Establecimiento de vínculos: alimentar sistemas de vínculos y relaciones (redes le llama Kotter) para propiciar la obtención de objetivos.

La colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común

Las habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

No obstante, este segundo grupo de aptitudes emocionales, en las que Goleman (1997) y otros especialistas incluyen: la “empatía” y las “habilidades sociales” Weisinger (2001), hace una división mucho más sencilla en tres partes: El desarrollo de una comunicación eficaz; el desarro-

llo de la experiencia interpersonal, donde analiza en qué consiste una relación, cómo manejar con eficacia distintos tipos de relaciones y otros aspectos; como ayudar a los demás y a sí mismos, donde incluye aspectos relacionados con la comprensión, el manejo de personas que están fuera de control, entre otros. Ambos enfoques, coinciden en incluir las mismas aptitudes, pero con diferentes niveles de agrupación, parten de los elementos relacionados con la parte interna del hombre, su conocimiento y la superación de sus limitaciones y, a posteriori, con el manejo de las relaciones con los demás.

Intuición

La intuición constituye el corazón y los ojos del sistema raciovitalista, que consiste en tratar cuestiones aparentemente sin importancia o no desarrollados totalmente pero claves, según sucesivas confrontaciones dialécticas. Este tipo de problemas entre los cuales se encuentra la intuición, son determinados, en Investigaciones Psicológicas con el nombre de «problemas nodales». Para Ortega (1989) existen tres campos en los que la intuición encarna una forma de conocimiento: intuición sensible, intuición de valores e intuición del prójimo.

Interesa explicar la intuición sensible, la cual sólo se da en la apreciación de un ser vivo, además de percibir su corporeidad; su vitalidad, comunica o proyecta, otro yo, otro ser semejante al que le mira, un semejante que siente, sufre, ríe, piensa como él. Comenta Ortega (1989) estas progresivas diferencias de percepción se deben a que se prevé algo más, de lo que físicamente las personas manifiestan; su verdadero interior, lo que se llama vida y que lo impulsa a adoptar actitudes diferentes. Esa intimidad de lo vital se incrementa de manera sustancial, gracias a la existencia añadida de su alma y de su espíritu; la comunicación corporal y gestual del hombre remite a su alma.

Tal funcionalidad simbólica transforma cuerpo y gestos, a través de los cuales se exteriorizan las emociones y se manifiesta el alma en metáforas somáticas, en esa relación alma-cuerpo que no es física, sino cósmica; constituyendo todo un repertorio de actitudes y movimientos que, aunque son individualizados en cada uno de los seres humanos, se repiten dentro de unos parámetros genéricos, que hacen posible, y necesaria, la elaboración de una «semiótica universal», mediante la cual es posible conceptualizar, analizar y ordenar el tesoro de las intuiciones fisiognómicas recibidas en esa primera «impresión» –saber primario o inexpresso–, que queda en el primer contacto con todo ser humano.

Según Myers (2003) esa capacidad de estar «viendo» el alma abierta de aquel con quien se conversa, es un modo de intuición que brota de la mente, por tanto constitutiva de la psique humana, y que, al igual que la facultad estimativa, unos seres humanos la poseen en mayor medida que otros. Un tipo especial de intuición lo constituye la perspicacia, esta consiste en esa primera «impresión» mediante la cual el individuo siente las diversas configuraciones íntimas de cada persona. La perspicacia nada tiene que ver con la inteligencia pero comparte con ella la posibilidad de errar.

Conforme a Jinarajadasa (2007), existe otra forma de intuición como es la experiencia; éste saber es posible en base al nivel de conocimientos y a la experiencia del sujeto perceptor, son sus experiencias sistematizadas las que le permiten elevarse del grado cero de intimidad, al grado máximo. El “otro” (entendido como intimidad absoluta), no está presente como tal, sino copresente a través de experiencias previas y por medio de sus gestos y movimientos: vale decir, del puro otro, en cero de intimidad, no se tiene más que la visión de su cuerpo, de sus gestos, de sus movimientos, en todo lo cual se cree ver un hombre, pero nada más. Se ve un hombre desconocido, un individuo cualquiera, no determinado aún por ningún especial atributo, pero a esto se añade algo que no es intuición directa de él, sino la experiencia general del trato con los hombres hecha de generalizaciones sobre el trato instintivo con muchos que fueron más próximos, por tanto, algo puramente conceptual, puede decirse, teórico –a idea genérica del hombre y de los humanos–.

Esta comprensión del prójimo, formada por dos fuentes distintas de conocimiento: la intuitiva de cada individuo y la racional, teórica, resultado de la experiencia de la vida, van a aparecer en todos los otros grados más positivos de intimidad.

Conflicto y Negociación

Sobre conflicto existen múltiples definiciones y conceptualizaciones para los efectos de integrar la inteligencia emocional y la intuición en el manejo del mismo, De acuerdo con Ovejero (2004) y Fisas (2005) el conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado; una construcción social y creación humana diferenciable de la violencia, en tanto puede haber conflictos sin violencia pero no violencia sin conflicto, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine.

Lo importante es estar claros de que una situación de conflicto, producto de un antagonismo o una incompatibi-

lidad, donde se expresa una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas capaces de afectar las actitudes y comportamientos de las partes, con resultado en la disputa; al ser orientada, intervenida y superada puede convertirse en una situación de paz entre las mismas partes, incluso en algunas ocasiones sin ayuda de terceros. Según Fisas (2005), frente al conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las siguientes actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto:

- Superación: Alguna o todas las partes involucradas reconoce su existencia y tiene la voluntad de superarlo de la mejor forma posible.
- Negación: En contraposición, se elude la existencia de la situación conflictiva, en algunos casos, es positiva, pero en otras, es fuente de resentimientos y raíces de amargura que fluirán en futuros escenarios.
- Evasión: La parte afectada tiene conocimiento de la existencia de la situación conflictiva pero tiene temor, visualiza que si enfrenta a largo plazo le traerá mayores problemas.
- Acomodación: La parte afectada reconoce la existencia de la situación de conflicto pero opta por no darle respuesta alguna porque visualiza que a largo plazo esto puede perjudicarle más.
- Arrogancia: La situación de conflicto es reconocida por la parte afectada pero considera que él está por encima, bien de la situación o bien de los que lo afectan, en consecuencia no da una respuesta adecuada.
- Agresividad: La situación de conflicto es reconocida y se entabla una respuesta combativa, hostil o violenta.

A juicio de autores como Gabaldón (2003) y Fisas (2005) la elección de una u otra actitud al inicio de la situación conflictiva, determina el proceso del conflicto y sus posibilidades de gestión o transformación. Evidentemente, cuando hay un reconocimiento del mismo por las partes implicadas, entrar en una estrategia negociadora es mucho más fácil, mientras que la actitud elusiva y agresiva es caldo de cultivo para un agravamiento de las tensiones latentes, una escalada del conflicto y un estallido. La acomodación puede suponer un aplazamiento de las hostilidades, pero no una resolución de las mismas.

También, Gabaldón (2003) habla de la negociación; considera que ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles. Este proceso tiene unas características precisas, sumamente dinámicas; en la medida que abre un extenso campo de posibilidades a la variación de actitudes respecto al adversario, al mismo proceso negociador y al tema sujeto a negociación.

Además, Fisas (2005) considera que el conflicto está en condiciones de someterse a un proceso de mediación, cuando son extremadamente complejos, prolongados en el tiempo y están a punto de maduración o ya maduraron lo suficiente, las características que presentan son:

1. Esfuerzos agotados por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, las propias partes contendientes han llegado a un “impasse”.

2. Ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto.

3. Agotamiento de las partes contendientes, éstas están dispuestas a romper la situación de “impasse”, desean cooperar de alguna manera o involucrándose en alguna comunicación o contacto.

Para este autor, en un proceso de negociación se observan una serie de fases en las que se consideran: la formación del conflicto, el nivel de compromiso, el análisis de las incompatibilidades, la conducta de los actores y las vías de salida.

En cuanto al contexto del conflicto en el que se origina, se deben conocer las raíces, los intereses, en nivel de afectación, porque con ello se trabaja el reconocimiento de las razones que han impulsado las acciones de bloqueo de las partes involucradas y consensuar las medidas que permitan corregir su dinámica y sus consecuencias.

En lo que respecta al nivel de compromiso, es importante la disposición a creer en la buena voluntad del otro y de la suya propia. El convencimiento y deseo por llegar al acuerdo es fundamental para limar las incompatibilidades y acoplar los intereses y recursos.

Como consecuencia, la conducta de los actores, en el proceso de negociación debe evidenciar el respeto, la motivación y la confianza, pero sobre todo la honestidad de ser recíprocos a la hora de establecer el acuerdo. A juicio de Gabaldón (2003) se debe evitar las emociones intensas, las percepciones erróneas o los estereotipos esgrimidos por una o más partes, los problemas relacionados con la legitimidad, la falta de confianza y la mala comunicación.

En lo que respecta a las vías de salida, el proceso de negociación es, el espacio para visualizar de antemano o en el proceso de negociación, las posibles salidas o alternativas de una solución que busca facilitar la transformación voluntaria de los objetivos iniciales, a realización de la agenda común, la realineación de los intereses y propósitos. Para ello, es preciso mover el sistema entero de actores, salidas y acciones, alejándolo del enfoque de la incompatibilidad, trascendiéndolo y llevándolo hacia un enfoque basado en la compatibilidad, poniendo de relieve los intereses común de los actores en conflicto. Se trata, en definiti-

va, de reducir el énfasis en la confrontación y de crear la seguridad de que las soluciones que finalmente se propongan darán satisfacción a todas las partes y no implicará la desaparición de ninguna de ellas.

Inteligencia Emocional y la Intuición en la Negociación del Conflicto

En la comprensión y manejo de los conflictos es importante entender que no necesariamente constituyen una condición indispensable para el desarrollo, ni son sinónimos de un desastre, simplemente estos son propios de la naturaleza humana y por lo tanto es imposible esterilizar la organización para que no proliferen. Lo que queda claro a partir del arqueo de los distintos planteamientos sobre los conflictos, es que una organización vital está fundada en valores y en el desarrollo equilibrado de su inteligencia neuronal y emocional. De tal manera, que ya en la misión y la visión debe aparecer de forma latente o manifiesta la decisión de la organización de establecer estas dos inteligencias.

Del mismo modo, entre los valores, las políticas, objetivos y estrategias corporativas y de los planes estratégicos se debe contemplar el desarrollo de la mente y memoria neuronal-racional y emocional para contar con una plataforma que permita desencadenar efectos positivos a las posibles situaciones de conflicto y a los manejos de los mismos.

Ahora bien, si no se cuenta con esta acción proactiva, vale la pena tomar en cuenta que el inicio de la situación conflictiva determina el proceso de la misma y sus posibilidades de intervención de acuerdo a la elección actitudinal de los implicados como lo aconsejan los autores Katzenbach, Smith, Wolff, Levy y Edmondson (2004). Por ello, para el adecuado manejo de un conflicto, el mediador partirá, primeramente de evaluar el nivel que tienen las partes afectadas del autoconocimiento de sus emociones, estados internos, preferencias, recursos e intuiciones; capacidad de etiquetar los sentimientos que siente y sus efectos, vale decir, analizar su inteligencia emocional.

Operacionalmente se trata de procurar que cada uno realice un ejercicio de auto evaluación para reconocer sus recursos, habilidades y la confianza en sí mismo. Además de esto debe establecer la capacidad de cada participante de autorregularse, manejar sus estados internos, emociones, sentimientos, disposiciones, impulsos y recursos; en qué medida son capaces de desplegar un autodomínio para controlar y sujetar sus emociones, impulsos y sentimientos adversos a sus valores y principios permitiéndose

la flexibilidad necesaria; y en qué medida están preparados para innovar y buscar vías de solución.

En segundo término, una vez claro el panorama, los implicados estarán sensibilizados para ubicar si guardan consciente o inconscientemente una actitud de Superación, esto es, reconoce que hay un conflicto y tiene la voluntad de superarlo de la mejor forma posible, o si niega y elude la existencia de la situación conflictiva y si está claro que la actitud le reportará beneficios o inconvenientes a la postre; también si aplican la actitud de evasión, conscientes de la existencia de la situación conflictiva, pero huyendo por temor a mayores represalias.

Otras actitudes que puede reconocerse son la acomodación, en la cual se está consciente de que puede instaurarse el conflicto pero por simple cobardía o falta de integridad no se participa; la arrogancia no se instaura el conflicto o se da una respuesta inadecuada porque se considera al contrincante inferior a sí mismo; y la actitud agresiva, con la cual se entabla un combate hostil o violento con base a sentimientos de retaliación y odio.

Una vez conscientes de la actitud que se manifiesta, los partícipes de la situación conflictiva están en condición de reforzar o cambiar su actitud y por ende sus valores, creencias, opiniones y comportamiento con respecto a los otros; en ese estado de madurez las estrategias de negociación son fácilmente productivas.

A estas alturas, el mediador de una situación de conflicto debe, según Ovejero (2004), aprovechar los tres campos del conocimiento intuitivo de los involucrados en la situación conflictiva: su intuición sensible, su intuición de valores y su intuición del prójimo; mediante ejercicios de comunicación corporal y gestual que activen todo el repertorio de actitudes y movimientos para la exteriorización de sus emociones.

Al estimular el saber intuitivo, partiendo de las afirmaciones Myers (2003), los involucrados activan su capacidad de leer el alma de los otros en un franco diálogo para intentar resolver el conflicto. Otras dinámicas permitirían activar la perspicacia de aquellos que percibieron atributos positivos de los otros en sus primeros encuentros, bajando los niveles de oposición y agresividad; de igual manera, pueden reconocer si han estereotipado la situación o a sus compañeros o si han sido prejuiciosos provocados por el conocimiento intuitivo que provino de su experiencia acumulada sobre algunos de los actores del conflicto.

Conforme a Zamora (2005), todos estos ejercicios y prácticas permiten a cada miembro involucrado sacar lo mejor de sí mismos y de los otros; ganando en crecimiento y fortaleciendo su inteligencia emocional en cuanto el do-

minio de sus emociones para actuar correctamente en contextos de nuevas situaciones conflictivas o para dar respuestas adecuadas a las que tenga que enfrentar. La organización gana en experiencia en cuanto al desarrollo de una cultura organizacional la paz.

Consideraciones Finales y Recomendaciones

La inteligencia emocional y la Intuición son tan importantes en la vida del hombre individual, organizacional y social como lo es la inteligencia racional; en su conjunto, todas ellas facultan al hombre para sobrevivir y ser feliz y exitoso de forma individual y en convivencia pacífica. Estas inteligencias o saberes le permiten enfrentar sus conflictos intrapersonales e interpersonales.

La organización, como gran comunidad con objetivos claros al centrarse en el hombre y mediante el liderazgo, es responsable de crear una cultura de paz para manejar adecuadamente las situaciones de conflicto; para tal cultura y arreglos puntuales cuenta con los desarrollos de la Inteligencia Emocional y la Intuición.

La filosofía de gestión organizacional o los principios básicos organizacionales deben contemplar en su misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias corporativas y específicas el desarrollo de la mente emocional como plataforma para el manejo de los conflictos.

La mediación del conflicto implica la fase de evaluación del autoconocimiento, autocontrol, autorregulación emocional y efectos de las acciones de los involucrados; la fase de intervención mediante ejercicios y dinámicas para reconocer tales estados y la fase propiamente de la mediación.

La estimulación de la inteligencia emocional y el saber intuitivo antes, durante y después de las situaciones fortalecen a las organizaciones desde su propio centro: el hombre, generando una identificación con los principios de la entidad y una sólida imagen interna que garantice los logros de la visión por largo tiempo.

Referencias

- ALCACÍBAR, Juan (2002). "Inteligencia Emocional en la Empresa", Consultado en el portal APSIQUE, Universidad de Concepción. Disponible en: <http://www.apsique.com/ensayos>. Fecha de consulta: abril 2008.
- CODINA, Alexis (2008). "Introducción a la Inteligencia Emocional para el Trabajo Directivo", Disponible en: http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.
- COOPER, Robert y SAWAF, Ayman (1998). **"La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones"**. Barcelona, Norma S.A.
- FISAS, Vincec (2005). "Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación", **Revista Futuros** No 10. 2005 Vol. III. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info>
- GABALDÓN, Fernando (2003) **Técnicas de Negociación: Estrategias para la negociación eficaz**. Editorial IMMECA. Venezuela.
- GOLEMAN, Daniel (1997). **"Inteligencia Emocional"**. Madrid: Planeta.
- JANIS, Irving (1983). "Victims of Groupthink", Houghton Mifflin, Boston.
- JINARAJADASA, Carlos (2007) **La nueva humanidad de la intuición**. Ediciones Orión, España.
- KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas; WOLFF, Steven; LEVY, Paul y EDMONDSON, Amy (2004). **Harvard Business Review: Equipos que triunfan**. Ediciones DEUST. Barcelona-España.
- MYERS, David (2003). **Intuición: El poder y el peligro del sexto sentido**. Editorial Paidós Ibérica. Madrid. España
- OLVERA, Yolanda; DOMÍNGUEZ, Benjamín; CRUZ, Alejandra (2002). **Inteligencia Emocional: Manual para profesionales en el ámbito industrial**. Plaza y Valdez Editores. México.
- ORTEGA, José (1989). **Investigaciones psicológicas**, O.C., XII, 378. Obras completas editadas en Madrid, por Alianza Editorial, correspondientes a las siguientes ediciones: tomos II, III, IV.
- OVEJERO, Anastasio (2004) **Técnicas de Negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente/** Anastasio Ovejero Bernal. Editorial McGraw-Hill. Madrid-España.
- SEGAL, Jeanne (1997). **"Su inteligencia emocional". Aprenda a incrementarla y usarla**. Grijalbo, Barcelona.
- SPERRY, Roger (1982). **La ciencia y la prioridad moral: la fusión de la mente, el cerebro y los valores humanos**. "Convergencia", vol. 4 (Ser. ed. Ruth Anshen) Columbia University Press Nueva York.: EEUU.
- VIVAS, Mireya y GALLEGO, Domingo (2008) **La inteligencia emocional: Por qué y como desarrollarla?** Universidad de los Andes. Mérida – Venezuela.
- WEISINGER, Harald (2001). **"La Inteligencia Emocional en el Trabajo"**. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- ZAMORA, S/N (2005). **Programa para el desarrollo de la inteligencia emocional: Inteligencia emocional familia y educación**. Editorial Comarpe Internacional C.A. Bogotá. Colombia.