

# **Del conflicto a la conciencia: una nueva mirada para resolver tensiones laborales**

***From Conflict to Consciousness: A New Approach to Resolving Workplace Tensions***

**Daniela Mosca\***

## **RESUMEN**

Este artículo propone una mirada innovadora sobre los conflictos laborales, entendidos no como anomalías a eliminar, sino como oportunidades para la evolución individual y organizacional. Frente al agotamiento de los modelos tradicionales basados en el control jerárquico y la resolución normativa, se plantea el liderazgo consciente como una alternativa transformadora. Este enfoque integra dimensiones emocionales, racionales, relaciones y sistémicas, promoviendo la autoindagación, la escucha empática, el diálogo generativo y la cocreación de acuerdos genuinos. Se incorporan los aportes de Goleman sobre los estilos de liderazgo emocional, así como las distinciones conceptuales de Fisher y Ury respecto a posiciones e intereses en la negociación. A través de herramientas prácticas, el artículo invita a repensar la gestión de los conflictos desde la conciencia, el propósito y los valores, construyendo culturas laborales más humanas, colaborativas y sostenibles.

**PALABRAS CLAVE:** conflicto laboral, liderazgo consciente, gestión de conflictos, relaciones laborales, resolución de conflictos

## **ABSTRACT**

---

\* Abogada (UBA). Magíster en Coaching y Cambio Organizacional (USAL). Magíster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF). Profesora de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (USAL). Profesora de Taller de Interpretación de la Ley y Análisis Jurisprudencial Laboral (USAL).

*This article offers an innovative perspective on workplace conflict, viewing it not as an anomaly to be eliminated, but as an opportunity for individual and organizational growth. In response to the limitations of traditional models based on hierarchical control and normative resolution, conscious leadership is proposed as a transformative alternative. This approach integrates emotional, rational, relational, and systemic dimensions, promoting self-inquiry, empathetic listening, generative dialogue, and the co-creation of genuine agreements. It draws on Goleman's insights into emotional leadership styles, as well as Fisher and Ury's conceptual distinctions between positions and interests in negotiation. Through practical tools, the article invites readers to rethink conflict management from a place of awareness, purpose, and values—fostering more human, collaborative, and sustainable workplace cultures.*

**KEYWORDS:** *workplace conflict, conscious leadership, conflict management, labor relations, conflict resolution*

## **I. Introducción**

Vivimos tiempos de profunda transformación en el mundo laboral. Las formas tradicionales de organizar el trabajo, liderar equipos y resolver conflictos muestran signos de agotamiento frente a la complejidad creciente de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. La presión por resultados, los modelos jerárquicos verticales y la desconexión emocional han dejado a muchas personas atrapadas en un hacer automático, sin espacio para reflexionar, vincularse genuinamente o actuar con sentido.

En este contexto, los conflictos laborales —lejos de ser anomalías a evitar— se convierten en manifestaciones de tensiones estructurales no resueltas, de vínculos rotos o debilitados, y de liderazgos que muchas veces operan desde la urgencia y la

reactividad. Si los abordamos solo desde la lógica legal, técnica o disciplinaria, corremos el riesgo de apagar fuegos sin atender las verdaderas causas.

Esta propuesta tiende a encontrar una mirada diferente: resolver los conflictos laborales no implica únicamente mejorar procesos o normas, sino transformar la manera en que lideramos. Requiere cultivar un liderazgo consciente, capaz de integrar lo emocional, lo racional, lo corporal y lo relacional (Kofman, 2006). Un liderazgo que, en lugar de controlar, escuche; que, en lugar de imponer, convoque; que, en lugar de evitar el conflicto, lo abrace como una oportunidad para evolucionar.

Desde este marco, exploraremos cómo el liderazgo consciente puede ofrecer claves fundamentales para comprender y transformar los conflictos laborales en caminos hacia vínculos más humanos, espacios de trabajo más saludables y culturas organizacionales más coherentes con la dignidad de las personas.

## **II. El conflicto como oportunidad de evolución**

A menudo, los conflictos laborales son percibidos como amenazas a la estabilidad de una organización. Generan incomodidad, tensión, y muchas veces se busca evitarlos o resolverlos rápidamente mediante medidas disciplinarias, cambios estructurales o intervenciones legales. Sin embargo, esta visión reduccionista ignora su verdadero potencial: el conflicto es una señal de que algo necesita ser atendido, de que existe una brecha entre lo que es y lo que podría ser.

Desde una perspectiva consciente, el conflicto deja de ser un problema a eliminar y se convierte en una puerta de entrada a procesos más profundos de transformación. Es un espejo que refleja nuestras rigideces, nuestras creencias no cuestionadas, nuestros modos automáticos de reaccionar. Tal como lo plantea el modelo de liderazgo consciente, el primer gran movimiento para transformar un conflicto es

*salir del piloto automático.* No se trata de reaccionar, sino de responder desde la presencia, la escucha y el propósito.

En muchos entornos laborales, predomina una cultura del hacer compulsivo: se prioriza la velocidad, la eficiencia, el control y los resultados, mientras que se desvaloriza la pausa, la reflexión, el diálogo y la gestión emocional. Este ritmo frenético, estimulado por sistemas que premian la productividad a cualquier costo, impide ver las causas sistémicas de los conflictos: relaciones deterioradas, falta de propósito compartido, comunicación superficial, líderes desconectados de sus equipos. (Senge, 2010)

Cuando se aborda un conflicto sin detenerse a observar su raíz, sin involucrar a las personas desde sus dimensiones humanas (el ser, el sentir, el pensar y el vincular), se corre el riesgo de resolverlo en la superficie, pero dejar intactas las condiciones que lo generaron. Por eso, el liderazgo consciente propone cambiar la pregunta: ya no se trata solo de “¿Cómo lo resuelvo?”, sino de “¿Qué está queriendo emerger a través de este conflicto?”, “¿Qué me está mostrando sobre el sistema, sobre mis vínculos, sobre mí mismo como líder?”.

Transformar los conflictos en oportunidades requiere coraje. Coraje para soltar certezas, para revisar modelos mentales, para atravesar la incomodidad. Pero también requiere amor: amor por las personas involucradas, por la posibilidad de construir algo más íntegro y genuino. Como veremos a continuación, este nuevo paradigma de liderazgo no ofrece recetas rápidas, sino coordenadas para navegar la complejidad desde una conciencia más amplia y más humana.

### **III. Un nuevo paradigma de liderazgo**

Durante décadas, el liderazgo en las organizaciones estuvo asociado al control, la autoridad, la eficiencia y la toma de decisiones unilaterales. En ese modelo, el conflicto era visto como un obstáculo que debía ser eliminado o neutralizado lo antes posible, muchas veces sin considerar las dimensiones humanas implicadas. El liderazgo tradicional ofrecía respuestas rápidas, pero raramente ofrecía comprensión profunda.

Hoy, ese modelo ya no alcanza. Nos enfrentamos a entornos complejos, diversos y emocionalmente desafiantes. Las personas ya no se conforman con órdenes o recompensas externas; buscan sentido, conexión, espacios donde puedan expresarse y ser escuchadas. En este contexto, emerge un nuevo paradigma: el liderazgo consciente. Un liderazgo que no se ejerce *sobre* otros, sino *con* otros. Que no se basa en el control, sino en la influencia genuina. Que no rehúye del conflicto, sino que lo utiliza como portal de aprendizaje y crecimiento.

#### **IV. El liderazgo consciente**

El liderazgo consciente parte de una premisa fundamental: no podemos transformar lo que no somos capaces de ver. Por eso, antes de intervenir en un conflicto externo, el líder necesita mirarse a sí mismo. ¿Desde dónde lidera? ¿Qué emociones lo habitan? ¿Qué creencias limitan su forma de vincularse? ¿Está presente o actúa desde el piloto automático? Esta autoindagación es clave, porque solo liderando desde la presencia es posible crear condiciones para una resolución madura de los conflictos.

A diferencia de los modelos clásicos, que fragmentan las dimensiones del ser humano, el liderazgo consciente propone una integración de cinco ejes esenciales:

- **Ser:** cultivar la autenticidad, la coherencia y el propósito.
- **Sentir:** reconocer y gestionar las emociones propias y ajena.
- **Pensar:** desafiar modelos mentales rígidos y abrirse a nuevas interpretaciones.

- **Vincular:** construir relaciones desde la empatía, la escucha y el respeto.
- **Hacer:** actuar con sentido, responsabilidad y visión sistémica.

Cuando un líder encarna este enfoque, se convierte en un facilitador de conciencia dentro del sistema. Ya no busca imponer soluciones, sino generar espacios donde las personas puedan expresar sus necesidades, comprender las del otro y cocrear respuestas más profundas y sostenibles. Este tipo de liderazgo no solo resuelve conflictos: los transforma en oportunidades para crecer en confianza, madurez y humanidad.

### **Los estilos de liderazgo según Daniel Goleman: ¿cómo influyen en el abordaje del conflicto?**

Según Goleman *et al.* (2004), los estilos de liderazgo se dividen en *resonantes* y *disonantes*. Los líderes *resonantes* son personas inspiradoras y motivadoras que potencian las habilidades de quienes trabajan con ellos. La clave no reside en lo que hacen, sino en cómo lo hacen, convirtiéndose siempre en ejemplos a seguir. En contraste, los líderes *disonantes* crean un ambiente laboral negativo, llegando incluso a desintegrar equipos de trabajo.

Dado que los líderes cumplen una función emocional esencial, contagian sus propias emociones a los demás y actúan como guías para sus equipos. Por ello, es crucial que desarrollen la autoconciencia, la gestión de sus emociones, la aceptación de las emociones ajenas y la influencia sobre ellas; en resumen, que sean emocionalmente inteligentes. Para ejercer un liderazgo resonante, es fundamental aprender a liderarse primero a uno mismo.

Los autores identifican seis estilos emocionales de liderazgo y sostienen que un líder eficaz es aquel que adapta estos estilos según las necesidades de cada situación. Es decir, aquellos líderes más exitosos son los que no se aferran a un único

estilo, sino que son emocionalmente inteligentes y flexibles, capaces de adaptar su enfoque según las necesidades del momento, las personas y el entorno organizacional.

Como decíamos, los autores identifican **seis estilos emocionales de liderazgo**, cada uno con características, efectos y contextos particulares en los que resulta más o menos efectivo.

### **1. Liderazgo visionario**

El líder visionario inspira a través de una visión clara del futuro. Se centra en movilizar a las personas hacia un propósito común, generando entusiasmo y sentido de pertenencia. Este estilo es especialmente útil cuando una organización necesita un nuevo rumbo o está atravesando una transformación significativa. El líder visionario articula el “por qué” del cambio, más que los detalles técnicos del “cómo”.

**Frase clave:** “Ven conmigo”.

**Impacto emocional:** Muy positivo, genera compromiso.

### **2. Liderazgo coach**

Este estilo se enfoca en el desarrollo individual de los miembros del equipo. El líder actúa como un entrenador, ayudando a las personas a identificar sus fortalezas, establecer metas personales y profesionales, y vincularlas con los objetivos de la organización. Es especialmente útil cuando se desea cultivar talento o mejorar el desempeño a largo plazo.

**Frase clave:** “Intenta esto”.

**Impacto emocional:** Muy positivo, fomenta el crecimiento personal y la confianza.

### **3. Liderazgo afiliativo**

El líder afiliativo prioriza las relaciones personales y la armonía en el equipo. Se enfoca en crear lazos emocionales fuertes, en fortalecer la confianza y en mantener el bienestar emocional del grupo. Es especialmente útil en momentos de tensión, conflicto

o cuando el equipo ha sufrido una crisis. Sin embargo, su exceso puede llevar a evitar conversaciones difíciles o a tolerar bajo rendimiento.

**Frase clave:** “Las personas son lo primero”.

**Impacto emocional:** Positivo, promueve cohesión y lealtad.

#### **4. Liderazgo democrático**

Este estilo fomenta la participación y el consenso. El líder democrático escucha activamente, pide opiniones y toma decisiones en conjunto con el equipo. Es útil cuando se necesita construir compromiso o recoger ideas creativas. Sin embargo, puede ser menos eficaz en situaciones de urgencia donde se requiere acción rápida.

**Frase clave:** “¿Qué piensas tú?”.

**Impacto emocional:** Positivo, fortalece el sentido de pertenencia.

#### **5. Liderazgo autoritario o dominante**

El líder dominante impone directrices claras, espera obediencia y controla de forma estricta el desempeño. Es eficaz en situaciones de crisis, emergencias o cuando se necesita tomar decisiones rápidas. Sin embargo, su uso prolongado puede generar miedo, desmotivación y rigidez en los equipos.

**Frase clave:** “Haz lo que te digo”.

**Impacto emocional:** Negativo si se usa en exceso, aunque útil a corto plazo.

#### **6. Liderazgo coercitivo o impositivo**

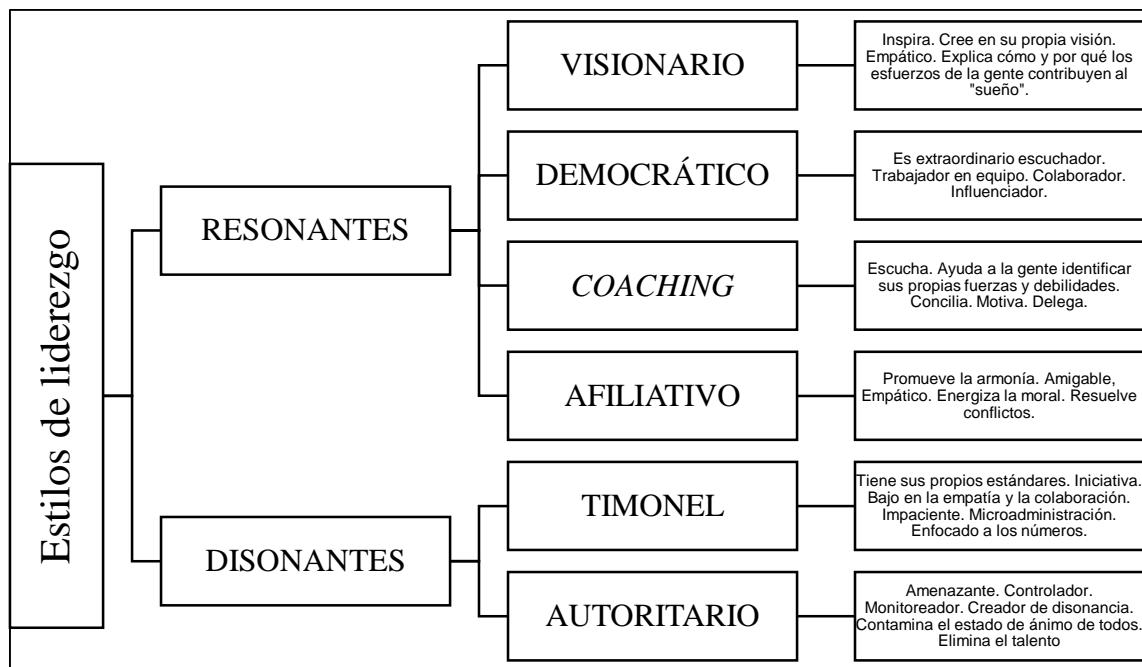
Este estilo se basa en el control, la disciplina y la exigencia de resultados inmediatos. Se utiliza en contextos donde hay bajo desempeño o comportamientos que deben corregirse de manera urgente. Es el estilo menos efectivo a largo plazo, pues puede romper la moral del equipo y obstaculizar la innovación.

**Frase clave:** “Hazlo ahora”.

**Impacto emocional:** Muy negativo si se sostiene en el tiempo.

En definitiva, no se trata solo de habilidades técnicas o estratégicas, sino fundamentalmente de la capacidad de **leer y gestionar las emociones propias y ajenas**. Un líder resonante —como lo definen los autores— es aquel que logra sintonizar con el estado emocional del grupo y adaptarse para influir positivamente, generando un entorno emocional que favorece la colaboración, la creatividad y el rendimiento sostenible. Así, el liderazgo emocional se convierte no solo en una herramienta de gestión, sino en un verdadero arte relacional.

**Figura 1. Estilos de liderazgo**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Goleman *et al* (2004).

Esta figura permite observar con mayor claridad los comportamientos y rasgos personales asociados a cada estilo de liderazgo y cómo se manifiestan en la interacción cotidiana del líder con su equipo.

En particular, el liderazgo **visionario** es descrito como una figura que no solo inspira a través de una visión clara, sino que además cree firmemente en ella, mostrando empatía y capacidad para traducir esfuerzos individuales en contribuciones

significativas para el propósito colectivo. Este matiz —creer en la visión propia— resulta clave para sostener la credibilidad y el compromiso en contextos de cambio.

En el caso del liderazgo **coach**, el gráfico enfatiza la dimensión interpersonal del estilo, mostrando al líder como escuchador activo, colaborador e influenciador positivo, lo cual enriquece la concepción tradicional centrada en el desarrollo individual. De modo similar, el liderazgo **democrático**, generalmente asociado a la participación y la toma de decisiones compartida, se amplía en la figura a través de comportamientos concretos como identificar fortalezas, conciliar y delegar, revelando un carácter más funcional que meramente deliberativo.

El liderazgo **afiliativo** incorpora en esta representación el rasgo de energizar la moral del grupo, además de su ya reconocida capacidad para promover la armonía y fortalecer los vínculos. Esta dimensión revitalizante resalta la importancia del bienestar emocional como recurso productivo, no solo como objetivo moral.

Por otro lado, los estilos más directivos —**dominante** y **coercitivo**— son retratados con un nivel de detalle que permite comprender no solo su eficacia contextual, sino también su potencial destructivo cuando se sostienen en el tiempo. El líder **dominante** es descripto como alguien impaciente, con tendencia a la microgestión y escasa empatía, que se apoya en estándares propios más que en una construcción colectiva. En tanto, el estilo **coercitivo** es señalado como un generador de disonancia emocional, con comportamientos tales como eliminar el talento, contaminar el clima emocional y controlar en exceso, lo que permite comprender por qué este estilo es el menos recomendable a largo plazo.

En suma, este cruce entre enfoque emocional y observación conductual constituye un aporte valioso para el diseño de procesos de formación, diagnóstico organizacional y gestión del talento.

## **V. Herramientas prácticas para transformar conflictos desde el liderazgo consciente**

Llevar el liderazgo consciente a la práctica implica más que una disposición interna: requiere incorporar herramientas concretas que permitan intervenir en los conflictos laborales con una mirada integral. Estas herramientas no buscan “resolver rápido”, sino facilitar procesos que generen comprensión mutua, aprendizaje colectivo y vínculos fortalecidos.

### **Distinguir posiciones de intereses: clave para el entendimiento**

Uno de los errores más comunes en los conflictos laborales es centrarse exclusivamente en las *posiciones* de las partes: es decir, en lo que dicen que quieren o exigen. Las posiciones suelen expresarse en frases como: “Yo quiero que me cambien de sector”, “Necesito que lo sancionen”, “No voy a ceder”. Son posturas rígidas, a menudo cargadas de tensión, que tienden a bloquear el diálogo.

Sin embargo, detrás de cada posición suele haber *intereses* más profundos, legítimos y muchas veces no expresados. Los intereses se vinculan con las necesidades, preocupaciones, aspiraciones o valores que motivan esa posición. Por ejemplo, detrás de un pedido de cambio de sector puede haber una necesidad de reconocimiento, de bienestar emocional o de sentido del trabajo.

Tal como plantean Fisher & Ury (2011), distinguir entre posiciones e intereses permite ampliar el campo de posibles soluciones, favoreciendo acuerdos más creativos y sostenibles. Esta distinción desactiva la confrontación, genera empatía y conecta a las partes con lo que realmente importa, promoviendo así una resolución más humana y efectiva del conflicto.

El liderazgo consciente invita a correr el velo de las posiciones para descubrir los intereses que las sustentan. Esta distinción es fundamental porque:

- **Abre el campo de posibles soluciones.** Cuando nos quedamos en las posiciones, el conflicto se vuelve un juego de suma cero. Pero si comprendemos los intereses, es posible diseñar acuerdos creativos que atiendan las necesidades de ambas partes.
- **Desactiva la confrontación.** Hablar desde los intereses genera empatía, humaniza el conflicto y reduce la tensión emocional.
- **Conecta con lo que realmente importa.** Muchas veces, las posiciones son formas rígidas de defender algo más valioso que no se está sabiendo nombrar.

Un líder consciente puede facilitar esta distinción preguntando, por ejemplo:

- ¿Qué te llevó a pedir eso?
- ¿Qué es lo importante para vos en esta situación?
- ¿Qué necesidad o preocupación hay detrás de esta postura?

Cuando los intereses emergen, el conflicto cambia de nivel. Se vuelve más auténtico, más humano y, sobre todo, más resoluble. Las personas sienten que han sido escuchadas en lo que realmente importa, y desde ahí se vuelve más fácil construir acuerdos sustentables.

En este punto, se proponen algunas prácticas claves:

## **1. La pausa y la observación consciente**

Frente a una situación conflictiva, el primer paso no es actuar, sino detenerse.

Hacer una pausa permite salir del piloto automático y observar lo que está ocurriendo:

¿Qué me está pasando a mí con este conflicto? ¿Desde qué emoción estoy mirando al otro? ¿Qué historia me estoy contando? Esta práctica de autoobservación ayuda a desactivar reacciones impulsivas y a responder con mayor claridad y responsabilidad.

## **2. Escucha empática y diálogo generativo**

En muchas organizaciones, los conflictos escalan por falta de escucha real. El liderazgo consciente promueve espacios de diálogo donde todas las partes puedan expresar sus emociones, necesidades y puntos de vista sin ser interrumpidas o juzgadas. La escucha empática no busca responder ni convencer, sino *comprender profundamente*. El diálogo generativo, en cambio, permite construir nuevas posibilidades a partir de esas comprensiones.

## **3. Distinguir hechos de juicios**

Una herramienta poderosa para descomprimir tensiones es aprender a distinguir entre lo que *realmente ocurrió* (hechos observables) y lo que *interpretamos* que ocurrió (juicios). Muchas veces los conflictos nacen no de lo que pasó, sino de la historia que construimos sobre eso. Trabajar esta distinción permite abrir la conversación desde un terreno común y disminuir la carga emocional.

## **4. Conversaciones difíciles desde la presencia**

El liderazgo consciente no evita conversaciones incómodas, pero tampoco las aborda con agresividad o frialdad. Las prepara desde la intención de cuidar el vínculo y encontrar soluciones. Se trata de entrar en esas conversaciones desde un lugar de calma, claridad y compasión, sabiendo que el objetivo no es ganar, sino sanar y avanzar.

## **5. Cocreación de acuerdos y compromisos**

Una vez que las emociones fueron escuchadas y los puntos de vista compartidos, es momento de reconstruir acuerdos. El liderazgo consciente facilita la creación de compromisos genuinos, que no se imponen, sino que surgen de la reflexión conjunta.

Estos acuerdos deben ser claros, viables y revisables, para sostener el proceso de transformación más allá del momento del conflicto.

Estas herramientas no son recetas, sino prácticas que invitan a un cambio de enfoque: del control a la conciencia, del mandato a la colaboración, de la reacción a la presencia. Y cuando un equipo incorpora estas formas de gestionar sus tensiones, no solo mejora su clima laboral: crece en madurez, confianza y sentido colectivo.

## VI. Conclusión

En los entornos laborales actuales, complejos y dinámicos, los conflictos no son una anomalía: son una expresión natural de la interacción humana. Pretender evitarlos o neutralizarlos es ignorar su poder transformador. Este ensayo propone un cambio de perspectiva: mirar los conflictos no como enemigos, sino como maestros. Como oportunidades para revisar nuestras formas de ser, sentir, pensar, vincularnos y actuar dentro de las organizaciones.

El liderazgo consciente aparece así como una respuesta necesaria y urgente. Ya no alcanza con líderes técnicos, eficientes o resolutivos. Hoy necesitamos líderes presentes, humanos, capaces de mirar el conflicto con profundidad y de facilitar procesos de transformación genuinos. Líderes que se animen a entrar en la incomodidad, a sostener el diálogo, a abrazar la vulnerabilidad y a cocrear soluciones junto a otros.

Transformar los conflictos requiere herramientas, sí, pero sobre todo requiere *presencia, coraje y propósito*. Y también una mirada sistémica (Senge, 2010) que nos ayude a comprender que cada conflicto individual es, en realidad, una expresión de algo más amplio: de una cultura, de una forma de liderar, de un modo de habitar el trabajo.

En tiempos donde lo urgente suele imponerse sobre lo importante, apostar por un liderazgo consciente es una decisión ética, estratégica y profundamente humana. Porque en última instancia, las organizaciones no cambian por decreto: cambian cuando quienes

las conforman se atreven a cambiar. Y el conflicto, bien acompañado, puede ser ese punto de inflexión que lo hace posible.

## **Referencias**

- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *¡Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder* (3.<sup>a</sup> ed.). Editorial Debate.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Vergara.
- Kofman, F. (2006). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Granica.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.