

La Inteligencia emocional como herramienta clave en la resolución de conflictos organizacionales: una vía hacia el bienestar laboral

Emotional intelligence as a key tool in resolving organizational conflicts: a path towards workplace well-beingz

Recibido: 16-04-2026 | Aceptado: 6-06-2026

Elda Ayde De León De La Garza*
Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez**
María Elvira Cantú González***

* <https://orcid.org/00000002-6516-5944>
Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México
** <https://orcid.org/0000-0002-6176-0818>
Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México
*** <https://orcid.org/0000-0001-6241-4530>
Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México

Resumen

El conflicto organizacional es un fenómeno inherente a la interacción de los seres humanos en los espacios de trabajo; sin embargo, su impacto puede variar desde efectos disfuncionales que afectan las relaciones y el bienestar laboral hasta oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento relacional en el extremo opuesto. En este contexto, la inteligencia emocional emerge como una competencia clave para comprender, regular y canalizar las emociones involucradas en situaciones de conflictos organizacionales. El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales, particularmente en su capacidad para transformar dinámicas disfuncionales en procesos orientados al bienestar laboral. A partir de un enfoque cualitativo y de revisión teórica, se examinan los fundamentos de la inteligencia emocional, la naturaleza del conflicto organizacional y la relación entre ambos constructos. Asimismo, se identifican estrategias emocionalmente inteligentes y prácticas organizacionales que favorecen la gestión constructiva del conflicto. Se argumenta que el desarrollo de competencias emocionales en líderes y colaboradores contribuye a mejorar la comunicación en los espacios de trabajo, reducir la escalada de tensiones entre seres humanos y promover ambientes laborales más colaborativos y saludables. Se concluye que la inteligencia emocional no solo facilita la resolución de conflictos en las organizaciones, sino que constituye una capacidad organizacional estratégica para el bienestar y la sostenibilidad de las relaciones laborales.

Cómo citar

Cantú González, M. E. La Inteligencia emocional como herramienta clave en la resolución de conflictos organizacionales: una vía hacia el bienestar laboral. MSC Métodos De Solución De Conflictos. Recuperado a partir de <https://revistamsc.uanl.mx/index.php/m/article/view/151>



Esta obra está bajo una
Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0
Internacional.

Palabras clave: *inteligencia emocional, resolución de conflictos, bienestar laboral.*

Abstract

Organizational conflict is an inherent phenomenon in human interaction within the workplace; however, its impact can range from dysfunctional effects, harming relationships and workplace well-being, to opportunities for learning and relationship strengthening at the opposite end of the spectrum. In this context, emotional intelligence emerges as a key competency for understanding, regulating, and channeling the emotions involved in organizational conflict situations. The present study aims to analyze the influence of emotional intelligence on organizational conflict resolution, particularly regarding its capacity to transform dysfunctional dynamics into processes oriented toward workplace well-being. Based on a qualitative approach and a theoretical review, the study examines the foundations of emotional intelligence, the nature of organizational conflict, and the relationship between these constructs. Additionally, it identifies emotionally intelligent strategies and organizational practices that promote the constructive management of conflict. The findings suggest that developing emotional competencies among leaders and employees helps to improve workplace communication, reduce the escalation of interpersonal tensions, and promote healthier, more collaborative work environments. The study concludes that emotional intelligence not only facilitates conflict resolution within organizations but also constitutes a strategic organizational capability for the well-being and sustainability of workplace relationships.

Keywords: *emotional intelligence, conflict resolution, workplace well-being.*

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional moderno, caracterizado por entornos altamente dinámicos, mercados sumamente competitivos y una constante presión por alcanzar resultados eficientes, el conflicto emerge como un fenómeno inherente a la interacción humana ya que constituye una consecuencia natural derivada de la convivencia y de la colaboración entre individuos con experiencias y expectativas distintas. Lejos de ser un elemento interpretado como exclusivamente negativo, el conflicto puede representar tanto una fuente de tensión y deterioro en

las relaciones laborales como una oportunidad para el aprendizaje, la innovación y el fortalecimiento organizacional ya que la existencia de diferencias de opiniones, intereses, valores o formas de trabajo entre los miembros de una organización no implica necesariamente consecuencias desfavorables; por el contrario, cuando estas diferencias son abordadas de manera adecuada, pueden convertirse en un motor para la generación de nuevas ideas, el análisis crítico de los procesos y la búsqueda de soluciones más creativas y eficaces. No obstante, el impacto que el conflicto genera dentro de la organización depende en gran medida de

la manera en que es percibido, gestionado y resuelto por los individuos, los grupos de trabajo y los líderes dentro de la organización.

En este sentido, la inteligencia emocional ha adquirido una creciente relevancia como una competencia especialmente importante para la gestión efectiva de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Entendida como la capacidad de percibir, comprender, regular y utilizar las emociones de manera efectiva, la inteligencia emocional permite a los individuos enfrentar situaciones conflictivas complejas con mayor equilibrio, autocontrol y empatía favoreciendo respuestas más respetuosas, reflexivas y constructivas orientadas a la búsqueda de soluciones. Su papel resulta especialmente significativo en contextos donde las emociones influyen directamente en la comunicación, la negociación, la toma de decisiones y la convivencia entre los miembros de la organización. En escenarios de alta presión, cambios constantes o incertidumbre, la inteligencia emocional contribuye a reducir los efectos negativos del estrés, fortalece la capacidad de adaptación y promueve una cultura basada en el respeto, la cooperación y la confianza mutua. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la inteligencia emocional no solo representa un beneficio para el crecimiento personal de los trabajadores, sino que también constituye una herramienta estratégica para las organizaciones.

A partir de lo anterior, el presente estudio tiene como propósito analizar la influencia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales y su impacto

en el bienestar laboral, mediante un enfoque cualitativo de revisión teórica. Se busca integrar los principales aportes conceptuales y empíricos desarrollados en torno a estos constructos, considerando las diferentes perspectivas teóricas y los hallazgos derivados de investigaciones recientes. El propósito es ofrecer una comprensión más amplia e integral de su interrelación y destacar su relevancia en la gestión organizacional contemporánea.

MARCO TEÓRICO

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional (IE) ha sido ampliamente estudiada como un conjunto de habilidades que permiten a los individuos percibir, comprender y regular sus emociones y comprende las emociones de los demás. De acuerdo con Peter Salovey y John D. Mayer (1990), la inteligencia emocional constituye un sistema de capacidades cognitivas vinculadas al procesamiento emocional. Posteriormente, Daniel Goleman (1995) amplió este enfoque al ámbito organizacional, destacando su relevancia en el liderazgo y en la gestión de relaciones interpersonales.

La inteligencia emocional, concebida como la capacidad de gestionar de manera consciente las emociones propias y entiende las de los demás (Hasibuan et al., 2023), se configura como un recurso estratégico en las organizaciones, al incidir tanto en la calidad del clima laboral como en el desarrollo de relaciones interpersonales más equilibradas y funcionales (Elayan et al., 2023; Hasibuan et al., 2023).

En el ámbito laboral, la inteligencia emocional se asocia con la capacidad de adaptación, el manejo del estrés y la mejora en las interacciones sociales. En este sentido, (Biedma Ferrer, 2021) señala que las competencias emocionales influyen directamente en la efectividad del desempeño organizacional y en la calidad de las relaciones laborales.

Asimismo, la inteligencia emocional favorece la construcción de entornos organizacionales más colaborativos, al facilitar procesos de comunicación y entendimiento entre los miembros de una organización (Zequeira, 2012).

Inteligencia emocional y resolución de conflictos

La relación entre inteligencia emocional (IE) y resolución de conflictos es central en el análisis organizacional contemporáneo. Diversos estudios han demostrado que los individuos con altos niveles de IE presentan mayores habilidades para gestionar conflictos de manera efectiva. En su primera mención, Prieto, Urdaneta y Rivas (2023) señalan que la inteligencia emocional fortalece competencias como la empatía, la comunicación efectiva y el asertividad, facilitando la resolución de conflictos interpersonales. Posteriormente, Prieto et al. (2023) destacan que estas habilidades permiten transformar situaciones conflictivas en oportunidades de diálogo y construcción conjunta de soluciones.

De manera complementaria, Martín Rodríguez y Luján Henríquez (2021), afirman que la regulación emocional es un elemento clave en la gestión de conflictos, ya que permite reducir la capacidad de reacción emocional y

favorecer respuestas más racionales. En este mismo sentido, Salguero Barba y García Salguero (2024), indican que los líderes con alta inteligencia emocional promueven ambientes de confianza y comunicación abierta, lo que facilita la resolución efectiva de conflictos.

Estrategias de resolución de conflictos basadas en inteligencia emocional

El desarrollo de la inteligencia emocional se traduce en la aplicación de estrategias específicas para la gestión de conflictos. Entre las más relevantes se encuentran la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía y la autorregulación emocional.

Estas estrategias permiten a los individuos comprender las perspectivas de los demás, expresar sus propias emociones de manera adecuada y construir soluciones colaborativas. En este sentido, Martín Rodríguez y Luján Henríquez (2021), destacan la importancia del mindfulness como una herramienta para mejorar la regulación emocional en situaciones conflictivas.

Asimismo, Prieto et al. (2023), subrayan que la aplicación de estas habilidades contribuye a la prevención de conflictos y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

Inteligencia emocional y bienestar laboral

El bienestar laboral constituye una dimensión clave en el estudio de las organizaciones, particularmente desde un enfoque cualitativo que considera la experiencia subjetiva de los trabajadores. En este contexto, la in-

teligencia emocional influye en la manera en que los individuos perciben y enfrentan las situaciones laborales.

Gallegos Montero y Terán Merino (2024), señalan que existe una relación positiva entre inteligencia emocional y satisfacción laboral, evidenciando que los trabajadores con mayores competencias emocionales presentan menores niveles de estrés y mayor compromiso organizacional.

Asimismo, Rosero Ordóñez (2025), indica que la inteligencia emocional contribuye a la resiliencia organizacional y a la construcción de entornos laborales saludables, al facilitar la adaptación al cambio y la gestión efectiva de conflictos.

Gestión emocional individual

Los participantes señalaron que la capacidad para reconocer y regular sus emociones influye directamente en la forma en que enfrentan situaciones conflictivas. Se identificó que aquellos individuos con mayor autoconciencia emocional tienden a evitar respuestas impulsivas, favoreciendo una comunicación más reflexiva.

En ese mismo sentido, emergió la autorregulación como un elemento clave, ya que permite mantener el control emocional en contextos de tensión, reduciendo la escala del conflicto.

Dinámicas de resolución de conflictos

En relación con la resolución de conflictos, este estudio argumenta que evidencian que

la inteligencia emocional facilita el uso de estrategias como la comunicación asertiva, la escucha activa y la empatía. Estas habilidades permiten comprender las perspectivas de los otros actores involucrados, promoviendo soluciones colaborativas.

Percepción del bienestar laboral

Desde una perspectiva teórica, se sostiene que el uso de habilidades de inteligencia emocional por parte de los trabajadores se asocia con la percepción de entornos laborales más positivos, en los que predominan relaciones interpersonales saludables y una disminución en los niveles de estrés.

De acuerdo a lo citado, se identificó que la adecuada resolución de conflictos incide directamente en la satisfacción laboral, generando un sentido de estabilidad y confianza dentro de la organización. Desde una perspectiva cualitativa, este estudio aporta una comprensión más profunda de las experiencias subjetivas de los individuos, evidenciando que la inteligencia emocional no solo influye en la resolución de conflictos, sino también en la percepción del entorno laboral y en la construcción del bienestar.

Conflicto organizacional

El concepto de conflicto organizacional se ha abordado ampliamente en la literatura académica, una razón para lo anterior pudiera ser el hecho de que el conflicto dentro de las organizaciones es inevitable ya que emana de la interacción necesaria y natural entre personas y unidades organizacionales y al mismo tiempo por el hecho de que

si el conflicto es bien gestionado pudiera generar bienestar laboral en los empleados. Pondy (1967), aborda el conflicto como un proceso dinámico que puede ser analizado desde la perspectiva de etapas subsecuentes: conflicto latente, conflicto percibido, conflicto sentido, conflicto manifiesto y postconflicto. Por su parte Schmidt, S., & Kochan, T. (1972), argumentan que el conflicto se presenta cuando comúnmente convergen tres factores como fuente principal del conflicto (conflicto latente): la dependencia y la magnitud de recursos compartidos, el grado de autonomía o independencia que desean tener y la diferencia percibida en las metas planteadas.

Tipos de conflictos

En escenarios organizacionales en donde los integrantes de grupos coinciden en sus objetivos, tienen el mismo interés de lograrlos e incluso llegan a un consenso sobre la forma de lograr los objetos puede presentarse situaciones conflictivas, sobre esto (Khayat, Slimane, Ramdane, (2024) mencionan tres dimensiones para la clasificación de conflictos: la primera es conflictos de tarea el cual implica que existe conflicto derivado de la diversas formas de visualizar las metas, la segunda es conflicto de proceso lo que implica puntos de vista diferentes sobre la manera de realizar las tareas y la última es clasificarlo como conflicto de relaciones o interpersonal el cual hace referencia conflictos personales entre individuos; por su parte Jehn (1997), presenta un modelo que relaciona esta clasificación de conflictos con la satisfacción y el desempeño, mientras que la presencia del conflicto de relaciones

representa un detrimento a la satisfacción del empleado y a su desempeño, el conflicto de proceso solo representa detrimento al desempeño pero no a la satisfacción y la presencia del conflicto de tarea tiende a tener grupos más productivos y efectivos, así mismo, se sugiere que la emocionalidad se relaciona con los tres tipos de conflictos; las emociones negativas han sido asociadas con una baja satisfacción del empleado, los conflictos de tareas están fuertemente relacionados a emociones negativas y los conflictos de relaciones pueden carecer de emociones; desde lo propuesto por este modelo, los conflictos pueden escalar cuando no se resuelven los problemas emocionales delicados ya que los conflictos con elevada carga emocional se percibieron como difíciles de resolver y los conflictos significativos a menudo presentaban estados emocionales negativos.

Como señalan De Dreu, Dierendonck y Dijkstra (2004), el conflicto implica de manera intrínseca activación de estados emocionales tales como enojo, disgusto y temor. Esta dinámica no solo representa una amenaza a la autoestima de cada individuo, sino que además demanda contar con herramientas cognitivas para afrontar la situación. En su modelo argumentan que si el conflicto no se maneja de manera adecuada puede haber consecuencias a largo plazo en la salud y bienestar del individuo y que a su vez una pobre percepción de bienestar podría provocar conflictos en las organizaciones.

El conflicto organizacional se presenta como un fenómeno de naturaleza ambivalente: mientras posee el potencial de com-

promover el bienestar emocional de los individuos, actúa simultáneamente como un catalizador para el fortalecimiento del carácter personal (Pondy, L., 2017, p. 308). De forma complementaria a lo previamente señalado Bodtker y Katz (2001), argumentan que los individuos interpretan situaciones organizacionales bajo la perspectiva de sus emociones lo cual tiene como consecuencia la generación de conflictos no necesariamente relacionados con las metas y sí potencializados por las emociones latentes en el individuo por lo que poseer conciencia emocional representa una habilidad para la resolución de conflictos (Abiodun, A., 2014, p. 131), así mismo, la capacidad de regular las emociones representa un factor individual que promueve una respuesta asertiva a los conflictos que se presentan en toda organización (Gilin, Leiter, y LeBlanc, 2015).

Bienestar laboral

El bienestar laboral se ha consolidado como un constructo central en el estudio del comportamiento organizacional contemporáneo, al integrar dimensiones afectivas, psicológicas y sociales de la experiencia de trabajo. Más allá de la satisfacción laboral tradicional, el bienestar implica la presencia de estados emocionales positivos, la percepción de equilibrio entre demandas y recursos, y la capacidad del individuo para desarrollarse y funcionar de manera óptima dentro de su contexto organizacional (Biggio & Cortese, 2013). En este sentido, la evidencia reciente enfatiza que el bienestar laboral es un fenómeno multidimensional influido por factores individuales, relacionales y estructurales,

cuya comprensión requiere un enfoque sistémico y multinivel (Pandey et al., 2025).

Desde una perspectiva estratégica, el bienestar laboral no solo constituye un resultado deseable en sí mismo, sino también un predictor clave del desempeño organizacional. La literatura muestra que los recursos laborales como el apoyo organizacional, el liderazgo efectivo y las condiciones de trabajo saludables impactan simultáneamente en el bienestar de los empleados y la productividad, reforzando la idea de que ambos elementos son interdependientes y no excluyentes (Nielsen et al., 2017).

Asimismo, revisiones recientes destacan que el deterioro del bienestar se asocia con consecuencias negativas como agotamiento, menor compromiso organizacional y afectaciones en la salud mental, lo que genera costos significativos tanto para los individuos como para las organizaciones (Khalid & Syed, 2024).

En este marco, uno de los factores que incide de manera directa en el bienestar laboral es la presencia y gestión del conflicto organizacional. El conflicto, particularmente en su dimensión relacional, ha sido consistentemente vinculado con niveles más bajos de bienestar psicológico, debido a que genera tensión emocional, desgaste interpersonal y percepciones negativas del entorno de trabajo (Dijkstra et al., 2005). De manera complementaria, estudios han demostrado que el estrés derivado del conflicto puede reducir el bienestar de los empleados, aunque este efecto puede ser amortiguado mediante mecanismos adecuados de gestión

y apoyo organizacional (Giebels & Janssen, 2005). En consecuencia, no es la existencia del conflicto en sí misma la que determina el deterioro del bienestar, sino la forma en que este es percibido, gestionado y resuelto dentro de la organización.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional emerge como un recurso clave para comprender la relación entre conflicto y bienestar laboral. Definida como la capacidad para percibir, comprender, regular y utilizar las emociones de manera efectiva, la inteligencia emocional permite a los individuos afrontar situaciones interpersonales complejas con mayor adaptabilidad y control emocional. De acuerdo a estudios citados se ha demostrado que la inteligencia emocional se asocia positivamente con el bienestar laboral, al favorecer la regulación emocional, la resiliencia y la construcción de relaciones interpersonales saludables (Karimi et al., 2021). Asimismo, la evidencia indica que tanto la inteligencia emocional de los empleados como la de sus líderes influye en la satisfacción laboral y el desempeño, lo que subraya su relevancia como competencia organizacional (Sy et al., 2006).

Particularmente en contextos de conflicto, la inteligencia emocional desempeña un papel mediador y moderador. Por un lado, facilita la adopción de estrategias constructivas de resolución de conflictos, basadas en la comunicación efectiva, la empatía y la búsqueda de soluciones colaborativas. En este sentido, un metaanálisis realizado por Schlaerth et al. (2013), confirma que la inteli-

gencia emocional se relaciona positivamente con el manejo constructivo del conflicto, especialmente en competencias de liderazgo. Por otro lado, la inteligencia emocional contribuye a mitigar los efectos negativos del conflicto sobre el bienestar, al permitir una mejor gestión de las emociones asociadas a situaciones de tensión interpersonal.

Evidencia empírica reciente refuerza esta relación. El estudio de Choi et al. (2024), demuestra que el conflicto relacional afecta negativamente el comportamiento organizacional a través del deterioro del bienestar afectivo, y que la inteligencia emocional interviene en esta dinámica, reduciendo su impacto adverso. De manera similar, Parent-Lamarche y Saade (2024), encontraron que el conflicto interpersonal se asocia negativamente con el bienestar psicológico en el trabajo, mientras que la inteligencia emocional se vincula positivamente con este, actuando como un recurso protector que favorece la adaptación y el equilibrio emocional.

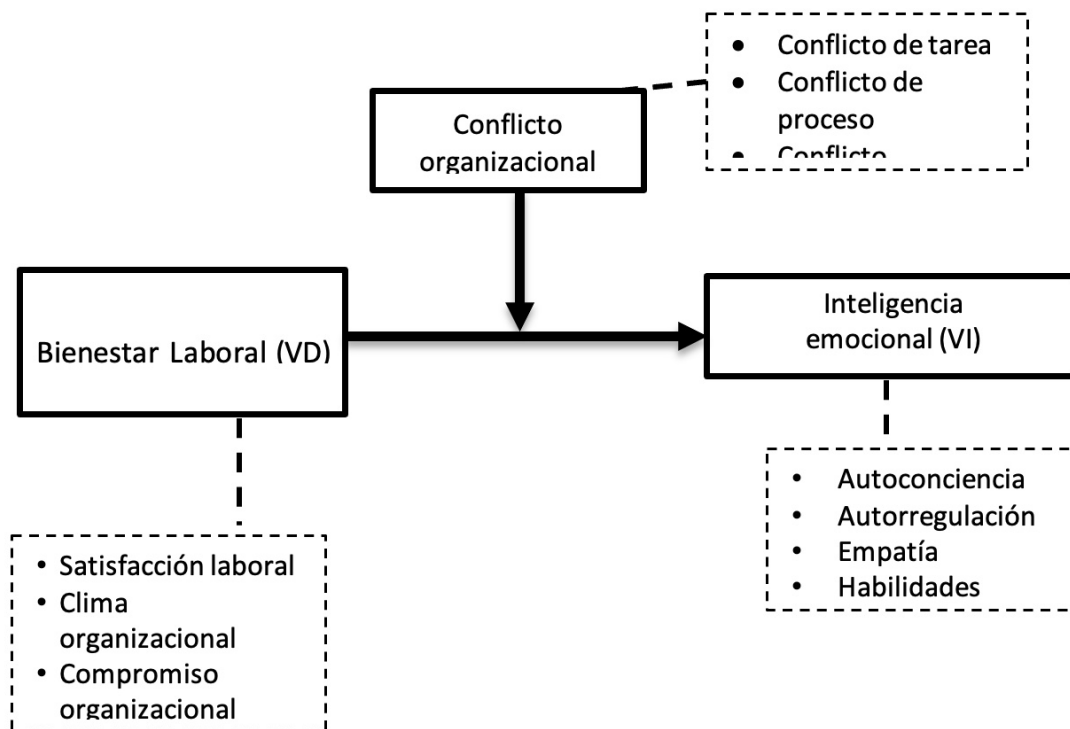
Resolución de conflictos organizacionales

El presente análisis teórico sugiere que el bienestar laboral no puede comprenderse de manera aislada de las dinámicas interpersonales que ocurren en las organizaciones. La inteligencia emocional y la resolución efectiva de conflictos constituyen mecanismos fundamentales para preservar y promover el bienestar, al transformar situaciones potencialmente disfuncionales en oportunidades de aprendizaje, colaboración y fortalecimiento de las relaciones laborales. En este sentido, fomentar el

desarrollo de competencias emocionales en los individuos y en los líderes organizacionales no solo contribuye a mejorar la calidad de las interacciones, sino que también representa una vía estratégica para la construcción de entornos laborales más saludables, sostenibles y orientados al bienestar.

Este enfoque metodológico resulta pertinente para el objetivo del estudio, es analizar la influencia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales, particularmente en su capacidad para transformar dinámicas disfuncionales en procesos orientados al bienestar laboral. A continuación, se muestra en Figura 1, el modelo conceptual propuesto para este estudio:

Figura 1. Modelo Conceptual



Nota. Elaboración propia con base en Mayer et al. (2016), Goleman (2017), Schlaerth et al. (2013) y Lee & Wong (2017).

El modelo conceptual evidencia que la inteligencia emocional no actúa de forma aislada, sino como un eje regulador del comportamiento organizacional. Su influencia sobre el bienestar laboral se produce tanto de manera directa como indirecta a través de la gestión del conflicto organizacional.

En este sentido, el modelo propone que las organizaciones que desarrollan competencias emocionales en sus colaboradores logran:

- Mayor cohesión de equipos
- Menor incidencia de conflictos destructivos
- Mayor bienestar psicológico
- Mejores niveles de desempeño

MÉTODO

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y documental, orientado al análisis del papel de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos organizacionales y su relación con el bienestar laboral.

El alcance descriptivo permite caracterizar y sistematizar los principales aportes teóricos y empíricos en torno a las categorías de estudio: inteligencia emocional, resolución de conflictos y bienestar laboral, sin pretender establecer relaciones causales, sino ofrecer una comprensión integrada del fenómeno en el contexto organizacional.

El diseño es no experimental y de corte transversal, dado que se basa en el análisis de información existente en un periodo

determinado, sin manipulación de variables ni intervención directa en el entorno de estudio.

La estrategia metodológica se sustenta en la revisión documental, mediante la selección, análisis y síntesis de literatura científica proveniente de artículos indexados, libros especializados y reportes académicos relevantes. Para ello, se consideraron criterios de inclusión como pertinencia temática, actualidad y rigor académico de las fuentes.

El análisis de la información se realizó a través del análisis de contenido, lo que permitió identificar categorías, patrones conceptuales y relaciones entre los constructos estudiados, facilitando la integración de un marco interpretativo sobre la influencia de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos y su impacto en el bienestar laboral.

Tabla 1. Operacionalización de variables del modelo conceptual

Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuente teórica
Inteligencia emocional (VI)	Autoconciencia emocional	Reconocimiento de emociones propias	Mayer et al. (2016); Goleman (2017)
	Autorregulación emocional	Control de impulsos emocionales	Goleman (2017)
	Empatía	Comprensión emocional de otros	Salovey & Mayer (1990); Lee & Wong (2017)
	Habilidades sociales	Interacción efectiva	Schlaerth et al. (2013)

Conflicto organizacional (VM)	Conflicto de tarea	Diferencias sobre objetivos laborales	De Dreu & Weingart (2017)
	Conflicto de proceso	Distribución de tareas y responsabilidades	DeChurch & Marks (2001)
	Conflicto relacional	Tensiones interpersonales	Jehn (1995); De Dreu (2017)
Bienestar laboral (VD)	Satisfacción laboral	Nivel de satisfacción con el trabajo	Irawan (2024)
	Compromiso organizacional	Vínculo con la organización	Lee & Wong (2017)

Elaboración propia

DISCUSIÓN

La inteligencia emocional se operacionaliza como una competencia multidimensional que integra procesos intrapersonales e interpersonales, mientras que el conflicto organizacional se conceptualiza como un fenómeno tridimensional que incluye aspectos de tarea, proceso y relaciones interpersonales.

En este sentido, se considera al bienestar laboral como un constructo que incorpora diferentes factores como: emocionales, cognitivos y organizacionales, manifestando la calidad de la experiencia del trabajador dentro de la organización.

Los resultados presentados evidencian que la inteligencia emocional es un recurso estratégico para la gestión de conflictos organizacionales y el fomento del bienestar laboral. Por otra parte esta relación ha sido detalladamente documentada en diversos

modelos como los de Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995, 1998), la evidencia científica demostrada entre 2017 y 2026 permite profundizar en el entendimiento de este fenómeno al evidenciar que la inteligencia emocional no solo ayuda la regulación emocional individual, sino que coadyuva en procesos organizacionales relacionados con el liderazgo, la cooperación, la adaptación al cambio y la sostenibilidad del bienestar en el trabajo.

En consecuencia los hallazgos demuestran que las competencias de autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales implican mecanismos fundamentales para encarar los conflictos de manera constructiva. Esta demostración converge con el modelo de habilidades de Salovey y Mayer (1990), sin embargo en las fuentes documentales recientes se amplía dicho enfoque al evidenciar que estas competencias disminuyen las respuestas defensivas, e impulsan la confianza interpersonal y ayudan a

la negociación colaborativa en equipos de trabajo. En una revisión detallada de Mamata y Kavilal (2025) identifican que las líneas de investigación más consolidadas vinculan la inteligencia emocional con los estilos de gestión de conflictos, el liderazgo y los resultados organizacionales, poniendo de manifiesto la necesidad de descubrir mas modelos que expliquen de manera integrada estos constructos.

En este sentido, los resultados encontrados muestran consistencia con el metaanálisis de Schlaerth, Ensari y Christian (2013), donde se demostró que hay una asociación positiva entre la inteligencia emocional y la gestión constructiva de los conflictos, dejando de manifiesto que los individuos con mayores niveles de inteligencia emocional usan con mayor frecuencia estrategias colaborativas enfocadas a la resolución de problemas y a la búsqueda de beneficios mutuos.

Un aporte importante reciente consiste en demostrar que al tener la inteligencia emocional se vuelve una estrategia moderadora frente consecuencias no gratas del conflicto interpersonal. Choi et al. (2024), mediante un diseño longitudinal, evidenciaron que el bienestar afectivo media la relación entre el conflicto relacional y las conductas laborales contraproducentes, por el contrario que la inteligencia emocional atenúa significativamente dichos efectos. Estas evidencias sugieren que los trabajadores que son mas emocionalmente competentes experimentan menos malestares de cara al conflicto, sino que también presentan menor probabilidad de desarrollar comportamientos que afecten el desempeño individual y colectivo. Estos

hallazgos refuerzan los resultados de que la inteligencia emocional funciona como una herramienta de protección frente a las demandas emocionales del entorno laboral.

Por lo anterior, la inteligencia emocional contribuye a conservar el bienestar psicológico incluso en contextos organizacionales caracterizados por cambios tecnológicos, trabajo híbrido y elevados niveles de incertidumbre y cambios constantes ante las demandas de un mundo globalizado. Por lo que las investigaciones desarrolladas en escenarios de teletrabajo evidencian que la inteligencia emocional disminuye los conflictos interpersonales y ayudan el bienestar psicológico, ejerciendo como una herramienta de adaptación frente a nuevas formas de organización del trabajo. Por lo que los resultados adquiridos son muy importantes ya que, en consecuencia, de las constates transformaciones del entorno laboral post pandemia se vuelto critico la necesidad de reforzar competencias socioemocionales que coadyuven a enfrentar la complejidad de las relaciones organizacionales.

Por otra parte, los hallazgos encontrados en cuanto a el bienestar laboral, convergen con estudios que identifican una relación positiva entre inteligencia emocional, satisfacción laboral, compromiso organizacional y salud psicológica. Los datos encontrados indican que los colaboradores que tienen mayores competencias emocionales presentan menores niveles de agotamiento emocional y síndrome de burnout, por lo que demuestran mayor capacidad para sobrellevar las demandas del trabajo sin sacrificar su bienestar.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos nos ayudan a entender la inteligencia emocional como un recurso organizacional estratégico más que como atributo individual. Esta idea converge con otras perspectivas contemporáneas de la psicología organizacional positiva, en los que se sostiene que las competencias emocionales coadyuvan a la resiliencia, contribuyen a la adaptación al cambio e impulsan culturas organizacionales que se distinguen por la confianza, la cooperación y el aprendizaje continuo. En suma, la inteligencia emocional se debería comprender como una competencia transversal que impacta en procesos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos y bienestar organizacional. Sin embargo, la revisión de la literatura nos ayudó identificar importantes vacíos de investigación. Si bien existe suficiente evidencia sobre la relación entre inteligencia emocional y conflicto organizacional, prevalecen los estudios de corte transversal, lo que limita la posibilidad de establecer relaciones causales. La revisión bibliométrica de Mamata y Kavilal (2025) concluye que aún es limitada la existencia de modelos integradores que manifiesten al mismo tiempo la interacción entre inteligencia emocional, liderazgo, conflicto, bienestar y desempeño organizacional, poniendo de manifiesto esta área como una prioridad para futuras investigaciones.

Otra limitación observada es la poca producción científica centrada en organizaciones latinoamericanas. La mayor parte de la evidencia procede de Europa, Asia y Norteamérica, por lo que invita a desarrollar investigaciones empíricas en contextos

latinoamericanos que favorezcan el estudio de factores culturales, estilos de liderazgo y prácticas de gestión del talento humano sobre la relación entre inteligencia emocional y resolución de conflictos. También se considera en futuras investigaciones el profundizar en metodologías longitudinales, modelos de ecuaciones estructurales para comprender con mayor precisión los mecanismos mediante los cuales la inteligencia emocional influye sobre el bienestar laboral y el desempeño organizacional.

Para finalizar, la contribución más importante se enfoca a integrar tres constructos que habitualmente se analizan de manera independiente: inteligencia emocional, resolución de conflictos organizacionales y bienestar laboral. En análisis realizado evidencia que la inteligencia emocional es un mecanismo articulador capaz de transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje, fortalecer la cooperación y favorecer entornos de trabajo saludables. Desde este enfoque el desarrollo de competencias emocionales debe considerarse una prioridad estratégica para las organizaciones que tengan como objetivo incrementar su sostenibilidad, competitividad y capacidad de adaptación frente a los desafíos cambiantes del entorno laboral contemporáneo.

CONCLUSIONES

Desde el análisis teórico realizado, se determina que la inteligencia emocional desempeña un papel fundamental en la resolución de conflictos organizacionales, al constituirse como una herramienta clave para la entender la importancia de la regulación de

las emociones en entornos de interacción laboral. Su influencia no se limita al ámbito individual, sino que trasciende hacia la dinámica social, impactando directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y en el clima organizacional.

La evidencia teórica nos lleva a concluir que los individuos con mayores competencias emocionales tienden a manejar los conflictos de manera más constructiva, evitando el aumento de tensiones y ayudando en los procesos de comunicación basados en la empatía, el asertividad y la escucha activa. En este sentido, la inteligencia emocional actúa como un mecanismo que proporciona la transformación del conflicto, de ser un factor a una oportunidad para generar aprendizaje organizacional y fortalecer de vínculos laborales entre los colaboradores.

Asimismo, se pone de manifiesto una relación significativa entre una buena gestión de los conflictos y el bienestar laboral. Cuando los conflictos son gestionados de manera efectiva, se disminuyen los niveles de estrés, se eleva la satisfacción laboral y se fortalece un entorno de trabajo más saludable y colaborativo. En caso contrario, una mala gestión puede generar efectos negativos en la salud emocional de los colaboradores, impactando su desempeño y compromiso organizacional.

En este sentido, la inteligencia emocional se coloca como una competencia estratégica para las organizaciones modernas, no solo por lo que ayuda en la adecuada gestión de la resolución de conflictos, sino también por su impacto en el fortalecimiento

de entornos laborales sostenibles. Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que las organizaciones integren el desarrollo de habilidades emocionales dentro de sus programas de formación y gestión del talento humano, con especial interés en los niveles de liderazgo, donde impacto es determinante para todos los miembros de la organización. Asimismo, se evidencia la necesidad de elaborar investigaciones empíricas que profundicen en esta relación, incorporando estudios de campo que ayuden a validar los planteamientos teóricos e identificar variables mediadoras o moderadoras que profundicen en el fenómeno. Por tanto, se ayudaría a consolidar la inteligencia emocional como un elemento estratégico en la gestión organizacional orientada al bienestar laboral.

REFERENCIAS

- Abiodun, R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Amadei, R. I. (2022). Inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Gestión y Desarrollo Libre*, 7(14). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375>
- Biedma Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: Influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON*, 8(1). <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Biggio, G., & Cortese, C. G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8, 19823. <https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.19823>

- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259–275. <https://doi.org/10.1108/eb022858>
- Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E. (2024). Relationship conflict and counterproductive work behavior: The roles of affective well-being and emotional intelligence. *Review of Managerial Science*, 18, 1129–1148. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00642-z>
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/eb022847>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2017). Conflict in teams and organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 411–430). SAGE Publications.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87–104. <https://doi.org/10.1108/02683940510579740>
- Elayan, M. B., Albalawi, A. S., Shalan, H. M., Al-Hoorie, A. H., & Shamout, M. D. (2023). Perceived manager's emotional intelligence and happiness at work: The mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *Organization*, 56, 18–31. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0002>
- Gallegos Montero, R., & Terán Merino, C. D. (2024). Inteligencia emocional y satisfacción laboral. *Nexus Research Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.62943/nrj.v3n2.2024.107>
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/13594320444000236>
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology*, 56(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/cap0000032>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, Nasution, A. S., & Sari, M. (2023). Organizational citizenship behavior as a moderator in employee performance: A study on emotional intelligence and job satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(1), 365–374. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190135>
- Irawan, M. B. (2024). *Exploring Emotional Intelligence's Role in Workplace Conflict Resolution: A Mixed-Methods Study*. *Acta Psychologica*, 3(3), 88–99. <https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: Predictor of employees' wellbeing, quality of care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, 9, 86. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
- Khaiat, A., Tichtich, M., & Ramdane, S. (2024). Organizational conflict: Concept and dimensions. *Ukrainian Policymaker*. <https://doi.org/10.29202/up/15/6>
- Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental health and well-being at work: A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100998>
- Lee, C., & Wong, C. S. (2017). *The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness*. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844–859. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>
- Mamata, C., & Kavilal, E. G. (2025). *Exploring emotional intelligence and conflict management through a system-*

- matic literature review and bibliometric analysis*. Journal of Advances in Management Research. <https://doi.org/10.1108/JAMR-04-2024-0137>
- Martín Rodríguez, R. D., & Luján Henríquez, I. (2021). Mindfulness e inteligencia emocional en el afrontamiento de conflictos. *Revista INFAD de Psicología*. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2039>
- Mayer, J.D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 1-11.. Copyright 2016 (Sage). Reprinted by permission of SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Parent-Lamarche, A., & Saade, S. (2024). Interpersonal conflict and psychological well-being at work: The beneficial effects of teleworking and emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 547-566. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2023-0117>
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Prieto, P., Urdaneta, A., & Rivas, A. (2023). Inteligencia emocional: Herramienta para el manejo de conflictos interpersonales en las organizaciones. *Revista Innovación y Gerencia*, 6(2).
- Rosero Ordóñez, S. L. (2025). Inteligencia emocional y resiliencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 20(40), 108-129. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202502.005>
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16 (1), 126-136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370. <https://doi.org/10.2307/2392149>
- Sudiro, A., Adi, A. N., Fithriana, N., Fajrul, M., Fasieh, I., & Soelton, M. (2023). Towards emotional intelligence and quality of work life: Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189992>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Ulutaş Deniz, E., Eren, R., & Alaf, D. (2023). Evaluating the influence of emotional intelligence on job satisfaction among pharmacists. *Journal of Research in Pharmacy*, 28(1), 197-212. <https://doi.org/10.29228/jrp.688>
- Zequeira, D. M. (2012). La inteligencia emocional desde una perspectiva organizacional. *Poiésis*. <https://doi.org/10.21501/16920945.434>

Elda Ayde De León De La Garza

Doctora en Filosofía con Orientación en Ciencias Políticas y Administración Pública (Con mención honorífica: Summa Cum Laude). Estudios de Maestría en Administración con Orientación en Recursos Humanos y Licenciatura en Administración con Orientación en Recursos Humanos por la Facultad

de Contaduría Pública y Administración. Todos por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Profesora e investigadora Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Candidata). Coordinadora del la Maestría de Gobierno y Administración Pública del Posgrado de la Facultad de Contaduría Pública. 10 años experiencia profesional en área de capital humano en diversas empresas de la localidad. Consultor e instructor de capacitación independiente para organizaciones del sector público y sector privado. Publicaciones en revistas de divulgación científica, libros y capítulos de libros; además de participar como ponente en múltiples congresos nacionales e internacionales en temas de Gestión Pública y Capital Humano.

Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez

La Dra. Amparo Guadalupe Espinosa Domínguez es Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) e integrante del Cuerpo Académico "Gestión del Bienestar y Cultura de Paz". Es especialista en comportamiento organizacional, desarrollo de competencias, liderazgo y desarrollo humano, con una trayectoria orientada a la formación de profesionales capaces de generar bienestar, innovación y transformación en las organizaciones.

María Elvira Cantú González

Doctor en Administración por la Universidad San Martín de Porres Lima, Perú; Maestría en Administración de Empresas por la Uni-

versidad Autónoma de Nuevo León; maestro Investigador perfil PRODEP y miembro del Cuerpo Académico Gestión del Bienestar y Cultura de la Paz UANL-CA-513; Certificación en Administración ANFECA; Certificación CONOCER en los estándares EC 0217, EC 0688 y EC 0076.