



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE ABORDAJE DE
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES ADOPTADOS POR GERENTES
EXITOSOS DE VENEZUELA**

Tesista: Carol Gómez

Tesista: Scarlet Gutiérrez

Tutor: César Sánchez Marichal

Caracas, 22 de noviembre de 2005

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	10
Agradecimientos.....	11
Resumen.....	12
Capítulo:	
I. Introducción.....	13
II. Planteamiento del Problema.....	15
2.1. Inteligencia personal.....	16
2.2. Inteligencia interpersonal.....	16
2.3. Objetivos de la Investigación.....	23
III. Marco Teórico.....	25
3.1. Inteligencia Emocional.....	27
3.1.1. Breve reseña histórica.....	27
3.1.2. Definiciones.....	28
3.1.3. Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional.....	29
3.1.4. Emociones.....	30
3.1.5. Habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional.....	31
3.1.6. Estudios realizados.....	33
3.1.7. Aplicación práctica de la Inteligencia Emocional.....	34
3.1.7.1. Pilares de la Inteligencia Emocional según Cooper y Sawaf.....	36
3.2. Manejo del Conflicto Organizacional.....	43
3.2.1. Características del Conflicto.....	43
3.2.2. Tipos de conflicto organizacional.....	43
3.2.3. Áreas de acción.....	45
3.2.4. Causas del conflicto.....	46
3.2.5. Efectos positivos.....	47
3.2.6. Efectos negativos.....	48
3.2.7. Estilos de manejo de conflictos.....	48
3.2.8. Asertividad.....	55
3.3. Relación entre IE y Estilos de abordaje de conflictos organizacionales.....	58

IV. Marco Metodológico	60
4.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	60
4.2. Unidad de análisis.....	61
4.3. Población / Muestra.....	61
4.4. Análisis demográfico.....	62
4.5. Variables: Definición Conceptual y Operacional.....	63
4.5.1. Inteligencia Emocional.....	63
4.5.1.1. Definición conceptual.....	63
4.5.1.2. Definición operacional.....	63
4.5.1.3. Dimensiones y sus indicadores.....	63
4.5.2. Estilos de abordaje de conflictos.....	68
4.5.2.1. Definición conceptual.....	68
4.5.2.2. Definición operacional.....	68
4.5.2.3. Dimensiones y sus indicadores.....	68
4.6. Instrumento para la Recolección y Análisis de la Investigación.....	72
4.6.1. Inteligencia emocional.....	73
4.6.2. Estilos de abordaje de conflictos.....	75
4.7. Validación de instrumentos.....	76
4.7.1. Inteligencia emocional.....	77
4.7.2. Estilos de manejo de conflictos.....	78
4.8. Procesamiento de los datos recolectados.....	79
V. Análisis estadístico y discusión de los resultados	80
5.1. Inteligencia emocional.....	80
5.1.1. Consideraciones generales.....	80
5.1.2. Procesamiento de los datos.....	81
5.1.3. Resultados y análisis.....	82
5.1.3.1. Conocimiento emocional.....	82
5.1.3.2. Competencias del coeficiente emocional.....	87
5.1.3.3. Valores y creencias del coeficiente emocional.....	95
5.1.3.4. Inteligencia emocional.....	104
5.2. Estilos de abordaje de conflictos.....	105
5.2.1. Procesamiento de los datos.....	105
5.2.2. Resultados y análisis.....	105

5.2.2.1. Competitivo.....	105
5.2.2.2. Adaptativo.....	106
5.2.2.3. Evasivo.....	107
5.2.2.4. Cooperativo.....	107
5.2.2.5. Comprometedor.....	108
5.2.2.6. Comparación gráfica de los estilos de manejo de conflictos.....	109
5.3. Correlación IE vs. Estilos de abordaje de conflictos.....	113
5.3.1. Correlación de la dimensión “Conocimiento Emocional” y sus indicadores vs. Estilos de manejo de conflictos.....	113
5.3.2. Correlación de la dimensión “Competencias del coeficiente emocional” y sus indicadores vs. Estilos de manejo de conflictos.....	115
5.3.3. Correlación de la dimensión “Valores y creencias del coeficiente emocional” y sus indicadores vs. Estilos de manejo de conflictos.....	116
5.3.4. Correlación de la variable Inteligencia emocional vs. Estilos de manejo de conflictos.....	118
VI. Conclusiones y recomendaciones.....	120
VII. Bibliografía.....	124
Anexos.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional aplicada a las Organizaciones según Cooper y Sawaf (1998).....	42
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la Muestra según Estrato.....	63
Gráfico 2: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Conocimiento Emocional de sí mismo”.....	82
Gráfico 3: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Expresión Emocional”.....	83
Gráfico 4: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Conciencia Emocional de otros”.....	85
Gráfico 5: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala de la dimensión “Conocimiento Emocional”.....	86
Gráfico 6: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Intención”.....	87
Gráfico 7: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Creatividad”.....	89
Gráfico 8: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Elasticidad”.....	90
Gráfico 9: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Conexiones Internas”.....	91
Gráfico 10: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Descontento Constructivo”.....	93
Gráfico 11: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala de la dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional”.....	94
Gráfico 12: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Compasión”.....	95
Gráfico 13: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Perspectiva”.....	96

Gráfico 14: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Intuición”.....	98
Gráfico 15: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Radio de Confianza”.....	99
Gráfico 16: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Poder Personal”.....	100
Gráfico 17: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala del indicador “Integridad”.....	102
Gráfico 18: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala de la dimensión “Valores y Creencia del CE”.....	103
Gráfico 19: Comparación de la Media y la Mediana vs. la escala de la variable “Inteligencia Emocional”.....	104
Gráfico 20: Comparación de las Medias de los Estilos de Abordaje de Conflictos.....	109
Gráfico 21: Comparación de las Medianas de los Estilos de Abordaje de Conflictos...	110
Gráfico 22: Comparación de los Coeficientes de Variación de los Estilos de Abordaje de Conflictos.....	110
Gráfico 23: Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los Estilos de Abordaje de Conflictos.....	111
Gráfico 24: Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los Estilos de Abordaje de Conflictos.....	112
Gráfico 25: Correlación de la Dimensión Conocimiento Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	114
Gráfico 26: Correlación de la Dimensión Competencias del Coeficiente Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	115
Gráfico 27: Correlación de la Dimensión Valores y Creencias del Coeficiente Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	117
Gráfico 28: Correlación de la variable Inteligencia Emocional vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional.....	67
Tabla 2: Operacionalización de la variable: Estilos de Abordaje de Conflictos.....	71
Tabla 3: Resultados de la Inteligencia Emocional según sus dimensiones e Indicadores	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Distribución de la Muestra según Estrato.....	62
Cuadro 2: Escala Original de Cooper y Sawaf (Escala con sumas).....	80
Cuadro 3: Escala Modificada de Cooper y Sawaf (Escala con promedios).....	81
Cuadro 4: Estadística Descriptiva del Indicador “Conocimiento Emocional de sí mismo”.....	82
Cuadro 5: Estadística Descriptiva del indicador “Expresión Emocional”.....	83
Cuadro 6: Estadística Descriptiva del indicador “Conciencia Emocional de otros”.....	84
Cuadro 7: Estadística Descriptiva de la dimensión “Conocimiento Emocional”.....	86
Cuadro 8: Estadística Descriptiva del indicador “Intención”.....	87
Cuadro 9: Estadística Descriptiva del indicador “Creatividad”.....	88
Cuadro 10: Estadística Descriptiva del indicador “Elasticidad”.....	90
Cuadro 11: Estadística Descriptiva del indicador “Conexiones Internas”.....	91
Cuadro 12: Estadística Descriptiva del indicador “Descontento Constructivo”.....	92
Cuadro 13: Estadística Descriptiva de la dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional”.....	94
Cuadro 14: Estadística Descriptiva del Indicador “Compasión”.....	95
Cuadro 15: Estadística Descriptiva del Indicador “Perspectiva”.....	96
Cuadro 16: Estadística Descriptiva del indicador “Intuición”.....	97
Cuadro 17: Estadística Descriptiva del indicador “Radio de Confianza”.....	99
Cuadro 18: Estadística Descriptiva del indicador “Poder Personal”.....	100
Cuadro 19: Estadística Descriptiva del indicador “Integridad”.....	101
Cuadro 20: Estadística Descriptiva de la dimensión “Valores y Creencias del CE”.....	103
Cuadro 21: Estadística Descriptiva de la variable “Inteligencia Emocional”.....	104

Cuadro 22: Estadística Descriptiva del estilo Competitivo.....	105
Cuadro 23: Estadística Descriptiva del estilo Adaptativo.	106
Cuadro 24: Estadística Descriptiva del estilo Evasivo.....	107
Cuadro 25: Estadística Descriptiva del estilo Cooperativo.....	107
Cuadro 26: Estadística Descriptiva del estilo Comprometedor.....	108
Cuadro 27: Correlación de la Dimensión Conocimiento Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	113
Cuadro 28: Correlación de la Dimensión Competencias del Coeficiente Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	115
Cuadro 29: Correlación de la Dimensión Valores y Creencias del Coeficiente Emocional y sus indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	116
Cuadro 30: Correlación de la variable Inteligencia Emocional vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.....	118

“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil”.

Aristóteles.

DEDICATORIAS

Dedico mi trabajo de grado a Dios antes que nadie, porque sin su voluntad de que estuviera en el último año de carrera no hubiese sido posible la elaboración de dicha investigación. A mi madre Nancy Del Carmen y a mi hermana Nancy Lucia por su apoyo, colaboración y paciencia a lo largo del desarrollo de mi tesis y por último y no menos importante a mi amiga y compañera de tesis Scarlet Gutiérrez por querer formar parte de algo tan importante como es el trabajo de grado.

Carol J. Gómez G.

En este espacio tan especial y significativo de mi trabajo de grado quiero dedicar el logro y materialización de la tan deseada culminación de este trabajo, en primer lugar a mi amado maestro espiritual Srila Virabahu, quien con Sus consejos y especial apoyo me alentó a seguir siempre adelante con amor y entusiasmo para alcanzar la gran meta de graduarme; a Él le ofrezco mis más respetuosas reverencias. A mis padres y hermanos, quienes con su valiosa colaboración y apoyo me ayudaron en momentos difíciles durante la elaboración de esta investigación y a mi querida amiga y compañera de tesis Carol Gómez, sin la cual no hubiese sido posible lograr nuestra meta común en tan corto tiempo y lo más importante, de manera tan satisfactoria.

Scarlet C. Gutiérrez A.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios nuestro Señor por haber hecho posible la culminación de este trabajo de grado y optar al título de licenciadas en Relaciones Industriales. A nuestros familiares, por alentarnos y darnos fuerzas para seguir adelante en la realización de nuestro proyecto.

A nuestro profesor de Seminario de Proyecto de Grado, Gustavo García, por todo su apoyo e información ofrecida a lo largo del seminario y después de haber culminado el mismo, a nuestro tutor César Sánchez, por su interés y soporte en nuestro trabajo. A los presidentes, vice presidentes y gerentes en general del estudio por su valiosa colaboración al suministrarnos la información solicitada para la elaboración de nuestra investigación. Y finalmente a todas aquellas personas que nos ayudaron y aconsejaron de alguna forma u otra en nuestro trabajo de grado.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre Inteligencia Emocional y los diferentes Estilos de Abordaje de Conflictos Organizacionales adoptados por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela según la revista GERENTE 2004, es decir, detectar si a través de un alto o bajo coeficiente emocional los ejecutivos de alto nivel tienden a adoptar algún estilo de abordaje de conflictos en particular, dicho de otro modo, saber si la Inteligencia Emocional está directamente relacionada con el manejo de un estilo específico. Para lo cual se utilizó una muestra de 100 Gerentes divididos en 10 estratos, los cuales estaban compuestos a su vez por 10 gerentes cada uno. Sin embargo, cabe destacar que se presentó una muerte experimental de 18% de la muestra inicial de 100 gerentes, reduciéndose dicha muestra a 82 gerentes.

El tipo de estudio fue descriptivo correlacional de diseño de campo, en el cual se observó el comportamiento de las variables (Inteligencia Emocional y Estilos de Abordaje de Conflictos) por medio del uso de dos instrumentos de medición, a saber: un cuestionario para medir el Coeficiente Emocional diseñado por Cooper y Sawaf (1998) y un cuestionario propio para medir la segunda variable el cual corresponde a una modificación del cuestionario elaborado por los profesores William Medina Quero y César Sánchez Marichal de la guía de Gerencia del Recurso Humano en Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Como resultado de esta investigación se concluyó que debido a la correlación no nula pero significativamente débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico, se puede decir que no existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y el nivel de cada uno de los estilos que un gerente pueda adoptar para abordar un conflicto, es decir, el hecho de que un gerente tenga un alto nivel de IE como efectivamente lo tienen los gerentes de la muestra en estudio, no quiere decir que va a existir un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, adaptativo, evasivo, cooperativo o comprometedor.

I. INTRODUCCIÓN

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia, en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes, motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el desarrollo y talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos y saber abordar los conflictos que se presentan en la organización, para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente. Uno de los aspectos en los que influye la IE, de suma importancia e implicación en las organizaciones, es el abordaje de conflictos a nivel directivo, ya que puede no provocar la disolución de la empresa pero puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión “*La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace*”.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Para verificar el resultado de sus investigaciones en los niveles superiores de dirección de diferentes organizaciones, encargó a una firma consultora la realización de un estudio para evaluar la importancia de la aptitud emocional en cargos ejecutivos intermedios dentro del mundo empresarial. La investigación demostró que la superioridad

intelectual o técnica no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder. Para un desempeño estelar resultó que la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades cognitivas.

Debido a los cambios que las empresas han registrado en un tiempo signado por la crisis, el tema de Gerentes y Líderes se hace el *leit motiv* de muchos investigadores y escritores, que conscientes de que estos tiempos reclaman orientaciones y definiciones, más que mostrar logros, han querido escuchar a los gerentes haciendo hincapié en las destrezas que han debido desarrollar para tener éxito en un entorno tan complejo y también conocer cual ha sido su actitud personal y profesional frente a la crisis y los conflictos organizacionales.

Por esta razón, surge la inquietud de investigar la relación entre Inteligencia Emocional y los Estilos de Abordaje de Conflictos, ya que las intenciones o estilos de abordaje de conflictos son un factor decisivo que proporcionan directrices generales para las partes y definen el propósito de cada parte en conflicto.

De esta manera, la investigación se basó en datos obtenidos de fuentes bibliográficas, del estudio de campo realizado con una población compuesta por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela y en el seguimiento de una serie de normas y procedimientos metodológicos que aseguraron la validez y confiabilidad del estudio y ayudaron a esclarecer el contenido del estudio.

Por último, la presente investigación consta de 7 capítulos que engloban y desarrollan toda la información y datos obtenidos en el estudio de campo de manera detallada. En el primer capítulo se encuentra la introducción de la investigación, en el segundo, el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, el tercero se refiere al marco teórico, el cuarto al marco metodológico, el quinto capítulo consta del análisis estadístico y discusión de los resultados, el sexto se refiere a las conclusiones y recomendaciones y el séptimo y último capítulo a la bibliografía.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las reglas del juego en el mundo de los negocios han cambiado y esto ha impactado fuertemente el rol que las personas juegan en los procesos organizacionales. Hasta hace poco bastaba con demostrar un alto coeficiente intelectual (CI) y una preparación académica formal para que esto por sí solo determinara un resultado de excelencia. Los grados académicos eran la gran carta de presentación de un postulante a un cargo. Hoy por hoy, vemos como tanto la especialización técnica como el CI no son los únicos datos considerados al momento de postular a un cargo. ¿Dónde se ha puesto entonces el foco de atención? Justamente en aquellas pericias que tienen relación con cualidades y habilidades personales. Estudios realizados en miles de ejecutivos han demostrado que “las habilidades socio-emocionales han resultado ser dos veces más importantes que las otras competencias para explicar un desempeño de excelencia”. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 13 de octubre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.uai.cl/p4centros/site/pags/20021202130637.html>). Dichas habilidades socio-emocionales son conocidas como *Inteligencia Emocional (IE)*, la cual se define, como un conjunto de destrezas, aptitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc.; y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 13 de octubre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/ie.htm>).

Según Salovey y Mayer (1997) la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás.

Según Goleman (1998), la Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, a través de la auto-motivación y el buen manejo de nuestras emociones y nuestras relaciones. Asimismo, Goleman plantea que la IE incluye dos tipos de inteligencia, las cuales se traducen en cinco habilidades prácticas:

2.1. La Inteligencia Personal: está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.
- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.
- **Auto-motivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

2.2. La Inteligencia Interpersonal: al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. (Goleman, 1995. p. 64).

Como se aprecia, las emociones constituyen un factor importante en la definición de IE; las cuales se definen como un “estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risas, llanto, etc.” (Abel Cortese, 2004).

Finalmente, cuando las emociones aparecen, se convierten en importantes motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras. Pero asimismo pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna en ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia

se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, las emociones se revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales. Obviamente, entonces, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas; por lo tanto desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, la hipercompetencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, entre otros; cada día nos enfrentamos a emociones –propias y ajenas– en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que se quiere decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados. (Abel Cortese, 2004).

Ambas inteligencias, tanto la cognoscitiva (CI) como la emocional (IE), interactúan en nuestra vida. El ideal sería obtener el balance adecuado entre estos aspectos para lograr el desarrollo eficiente en la actividad laboral y personal; es por esto que a todos nos vendría bien incentivar más la IE (políticos, empresarios (líderes de grupos), trabajadores, educadores, personal de instituciones públicas, profesionales en general), ya que lo notable de esta inteligencia es que la podemos cultivar y desarrollar, es decir, se puede “aprender”, crear, fortalecer y alimentar a través de una combinación del temperamento innato y las experiencias de la infancia. De aquí que podamos adquirir la capacidad de cambiar y con ello mejorar la calidad de nuestra vida y la de los demás. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 13 de octubre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.utp.ac.pa/articulos/inteligenciaemocional.html>).

Si bien la IE se puede desarrollar en todas las personas, a nivel organizacional es un factor de suma importancia para los líderes de grupo, ya que a través de su entusiasmo pueden impulsar a todo un grupo, transmitirles energía y promover la colaboración entre todos por medio de su empatía y capacidad para desarrollar estrategias de persuasión.

Desde hace años, la vida organizacional y el comportamiento de las personas que ocupan cargos de alto nivel han sido centro de análisis. Es el Gerente de alto nivel, quien en su rol de líder moderno, debe adaptarse a un estilo profesional rápidamente cambiante, que exige la combinación de inteligencia y emoción, alcanzando el desarrollo de la IE para

que lo ayude a controlar sus conductas y pensamientos, y así obtener mejores resultados en el contexto en el que se desenvuelva.

Hoy en día un líder efectivo debe realizar tres tareas claves:

1. Diseñar y manejar el cambio.
2. Agregar valor al negocio.
3. Proporcionar el desarrollo de personas y equipos de trabajo.

Y para esto, las habilidades técnicas e intelectuales no son suficientes, el factor diferenciador reside justamente en las habilidades socio-emocionales.

A través de la Inteligencia Emocional tanto los Gerentes de Alto Nivel como líderes de grupo, sabrán enfrentar de mejor manera el estrés de la vida cotidiana, liderazgo, negociación, coaching, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, toma de decisiones, motivación y auto - motivación, manejo de la crítica, servicio al cliente interno y externo, creatividad y toma de riesgos, la resolución de conflictos, mejorar la comunicación con los demás y consigo mismo, para de esta manera realizar un mejor trabajo en equipo que conlleve al logro de metas más complejas y satisfactorias que permiten a cada uno realizarse en el ámbito empresarial. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 13 de Octubre de 2004 de la World Wide Web: http://www.Inteligencia-emocional.Org/seminarios_y_talleres/programa_de_talleres_in_company.htm, Noviembre 2004).

Como bien se mencionó anteriormente, uno de los aspectos en los que influye la IE, de suma importancia e implicación en las organizaciones, es el abordaje de conflictos a nivel directivo, ya que puede no provocar la disolución de la empresa pero puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. A este respecto, se entiende por conflicto el proceso que comienza cuando una parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, o esta por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima (ROBBINS, 1996: 504).

Ahora bien, para que exista el conflicto, las partes involucradas deben *percibirlo*; si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe. Asimismo debe existir una oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción (ROBBINS, 1996: 504).

Un concepto erróneo muy extendido es considerar a los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, estos pueden ser una experiencia positiva generadora de nuevas ideas o soluciones y a la vez catalizadora de cambios. El conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se maneja. El buen manejo del conflicto es ahorro de tiempo, aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas. Bien guiado y valorado, el descontento creativo reduce el tiempo que se pierde en disputas destructivas, maniobras secretas, politiquería, falsas suposiciones, conductas ambiguas, malentendidos, repetición de tareas, entre otros (ROBBINS, 1996: 504).

Desde el punto de vista interaccionista, el conflicto no es solo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente. Un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por lo tanto, la contribución principal del interaccionismo consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto (lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador). (ROBBINS, 1996: 504).

Se ha sugerido que cada grupo está por lo menos parcialmente en conflicto con cualquiera de los otros grupos con que interactúa. Que sea una exageración o no, poco importa. Lo que importa es que el conflicto a nivel directivo es muy común en *todas* las organizaciones debido a ciertos factores:

1. Interdependencia: se produce cuando dos grupos o más deben depender unos de otros para llevar a cabo sus tareas.
2. Diferencias de las metas: cuando tienen metas diferentes que no pueden alcanzarse simultáneamente.
3. Diferencias en las percepciones: las diferencias que pueden existir entre las metas de los grupos pueden ir acompañadas también por diferentes percepciones de la realidad.
4. La creciente demanda de especialistas: conflictos entre los especialistas del Staff y los generalistas de línea (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1987: 167).

Por otra parte, los estilos de abordaje de conflictos, también llamados según Robbins intenciones o decisiones de actuar en una forma determinada ante un conflicto,

intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. El punto está en que las personas deben inferir cuál es la intención del otro, es decir, el estilo que adopta el otro a la hora de abordar un conflicto, para saber cómo responder a su conducta. Muchos conflictos se agravan solo porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra.

Según cita de ROBBINS (1996), existen dos dimensiones de las intenciones en el manejo de conflictos: una de ellas es el cooperativismo (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la asertividad (grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias); según estas dos dimensiones se distinguen cinco intenciones para el manejo de conflictos:

1. Competitiva (asertivo y no cooperativo).
2. Colaborador (cooperativo y asertivo).
3. Evasivo (no cooperativo y no asertivo).
4. Complaciente (no asertivo y cooperativo).
5. Arreglo con concesiones (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación).

Considerando lo indicado anteriormente surge la inquietud de investigar la relación entre la Inteligencia Emocional y los diferentes Estilos para Abordar los Conflictos adoptados por los Gerentes de Alto Nivel (altos ejecutivos tales como: Presidentes, Vicepresidentes, Gerentes generales, entre otros). La idea es detectar si a través de un alto o bajo coeficiente emocional los ejecutivos de alto nivel tienden a adoptar algún estilo de abordaje de conflictos en particular, dicho de otro modo, saber si la IE está directamente relacionada con el manejo de un estilo específico.

Debido a los cambios que las empresas han registrado en un tiempo signado por la crisis, el tema de Gerentes y Líderes se hace el *leit motiv* de muchos investigadores y escritores, que conscientes de que estos tiempos reclaman orientaciones y definiciones, más que mostrar logros, han querido escuchar a los gerentes haciendo hincapié en las destrezas que han debido desarrollar para tener éxito en un entorno tan complejo y también conocer cual ha sido su actitud personal y profesional frente a la crisis y los conflictos organizacionales. Por esta razón, son muchos los investigadores que se han dedicado a la búsqueda y escogencia de los mejores gerentes con el propósito de resaltar los méritos y

logros alcanzados en medio del torbellino político que ha producido notables cambios en el mundo corporativo. Transformaciones que han obligado a los gerentes de alto nivel a buscar herramientas personales y profesionales útiles para el manejo de la crisis, cómo concebir los retos del futuro y como plantear el ejercicio del liderazgo. Aparte de la búsqueda constante de habilidades técnico – profesionales y métodos de gestión eficientes, ahora los gerentes invierten tiempo en aprender IE, Coaching y en buscar recursos adecuados para el manejo de conductas y emociones. Es por esto que resulta interesante e importante estudiar a los mejores gerentes de Venezuela escogidos por la revista GERENTE del año 2004, específicamente los 100 gerentes más exitosos que no sólo están fortaleciendo sus habilidades técnico – profesionales, sino que están adquiriendo nuevas destrezas para incrementar su rendimiento y motivar eficientemente a sus equipos. 100 gerentes que han sido seleccionados por medio de un importante proceso de consultas y la invaluable herramienta de postulaciones a través de Gerente.com, en la cual GERENTE contó con el apoyo de entidades especializadas, y donde predominan empresas caracterizadas por el uso de herramientas tecnológicas como centro o parte esencial de su negocio.

En rigor la lista muestra el éxito de 89 empresas venezolanas enfocadas en desarrollar las mejoras prácticas de gestión en todas sus unidades, a pesar de los percances propios de la declinación de la mayoría de sus mercados.

La idea es que esta investigación sirva y sea de gran utilidad para dar a conocer que a través de la aprehensión y desarrollo de las habilidades prácticas de la IE se puede llegar a poner en práctica mejores habilidades sociales tanto en el ámbito laboral como en el personal, así como lograr canales comunicacionales que permitan comprender y entender a los demás a fin de mantener buenas relaciones interpersonales. Asimismo, la presente investigación resulta de suma importancia para las organizaciones modernas ya que se muestra que a través de la IE los Gerentes de Alto Nivel podrán mejorar la eficacia organizacional y de grupo y de esta manera lograr metas complejas y satisfactorias que permitan la realización de todo el grupo en el lugar de trabajo. Por otra parte, dicha investigación sirve para reafirmar y demostrar una vez más que el conflicto no es solo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente; no se trata de señalar cual es el estilo ideal para resolver un conflicto, sino simplemente, tener presente que existirá un estilo que pueda ser conveniente

para cada situación dependiendo de factores relacionados con la interdependencia, diferencias de metas, diferencia en las percepciones y creciente demanda de especialistas.

Hasta la fecha se han desarrollado algunas investigaciones relacionadas con la Inteligencia Emocional entre las que encontramos: FEBLES, Tatiana y KLIE, Miguel, “Habilidades para el manejo emocional asociadas al desempeño exitoso en gerentes de una empresa privada de Telecomunicaciones”, Memoria de Grado, UCV, 1997; por otro lado tenemos a TORRES, Kendy y JAIMES, Marelis, “La relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptan los gerentes de alto nivel”, Memoria de Grado, UCAB, 2000 y por último a PALACIO, Karin y VALERY, María V., “Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo”, Memoria de Grado, UCAB, 1992; sin embargo muy pocas se han enfocado bajo la dimensión de los conflictos organizacionales, más específicamente acerca de la relación existente entre las habilidades prácticas de la inteligencia emocional y los diferentes estilos para manejar los conflictos por parte de los Gerentes de Alto Nivel en el área Metropolitana de Caracas.

Por todo lo anteriormente mencionado se considera importante estudiar la relación existente entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Manejo de conflictos organizacionales; lo cual nos lleva al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Abordaje de Conflictos Organizacionales adoptados por los 100 Gerentes más exitosos de Venezuela para el año 2005?

2.3. Objetivos de la Investigación

Toda investigación debe contener objetivos que ayuden al investigador a mantenerse en su rumbo con respecto al estudio y no desviarse de lo que realmente le interesa. La importancia de la definición de objetivos radica en establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la misma aportará.

Los objetivos son inherentes a la definición y delimitación del problema, es decir, se desprenden al precisar el estudio, por lo que se tiene que tomar en cuenta la comprensión del tipo de investigación que se está realizando. Los objetivos de investigación se construyen tomando como base la operatividad y el alcance de la investigación. Dentro de los objetivos que se definen se encuentra: el Objetivo General, el cual es **uno solo**, porque es la parte donde se expresa resumidamente o globalmente la finalidad u objetivo (único) de la investigación que se piensa realizar y los Objetivos Específicos, los cuales son las partes en que se divide al Objetivo General para resolverlo o darle cumplimiento, es decir, toda la investigación no es otra cosa que dar respuesta a los objetivos planteados como *específicos*.

GENERAL:

Determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Manejo de Conflictos Organizacionales adoptados por los 100 Gerentes más exitosos de Venezuela para el año 2005.

ESPECÍFICOS:

1.- Medir el nivel de Inteligencia Emocional presente en los 100 Gerentes más exitosos de Venezuela.

1.2.- Medir el Conocimiento Emocional: Conciencia Emocional de sí mismo, Expresión Emocional y Conciencia Emocional de otros.

1.3.- Medir las Competencias del Coeficiente Emocional (CE): Intención, Creatividad, Elasticidad, Conexiones Interpersonales y Descontento Constructivo.

1.4.- Medir los valores del Coeficiente Emocional y Creencias: Compasión, Perspectiva, Intuición, Radio de confianza, Poder Personal e integridad.

2.- Medir el Estilo de Manejo de Conflictos Organizacionales que adoptan los 100 Gerentes más exitosos de Venezuela.

3.- Relacionar la Inteligencia Emocional y los Estilos de Manejo de Conflictos Organizacionales.

III. MARCO TEÓRICO

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE ABORDAJE DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario y de suma importancia tomar en cuenta una fundamentación teórica que sirvieran de base para predecir y dar una respuesta tentativa a nuestro problema de investigación; por lo cual fue preciso exponer y definir una serie de antecedentes, constructos (conceptos) y proposiciones relacionadas entre sí, que valieran de ayuda para orientar y guiar al lector en el desarrollo del estudio en lo que a Inteligencia Emocional y estilos de abordaje de conflictos se refiere. Dicha fundamentación teórica se hizo a través del arqueo y/o consulta de diversas fuentes tales como: exploración en la Internet a través de los motores de búsqueda (monografías, estudios, artículos, investigaciones, revistas electrónicas, entre otros), consultas bibliográficas en las bibliotecas físicas y virtuales de las principales universidades de Caracas con escuelas de Ciencias Sociales y/o Psicología (libros, tesis, revistas), consulta con expertos en la materia (profesores de la UCAB y de otras instituciones) y programas documentales relacionados con la IE (canal Mundo OLE e Infinito).

Se esbozaron entonces cada una de las variables por separado (Inteligencia Emocional y estilos de manejo de Conflictos), luego se hicieron comparaciones, se establecieron relaciones y finalmente se obtuvieron ciertos resultados que nos permitieron realizar conclusiones. Siguiendo un orden de ideas, en primer lugar comenzaremos por exponer las diferentes concepciones acerca de la IE que, desde su aparición en escena, diversos autores han formulado. Luego procederemos a definir todos los aspectos, elementos e ideas relacionadas con la IE tales como las habilidades prácticas, los tipos de emociones básicas, aplicaciones de la IE, entre otros, para finalmente establecer un enlace con la variable conflicto, específicamente los estilos de manejo de conflictos, en el cual presentaremos en detalle cada uno de los estilos con sus respectivas consideraciones, efectos positivos, negativos, entre otros.

La idea es que a través de este marco teórico, podamos ofrecer una herramienta útil para el lector en la formación de una idea clara y consistente acerca del tema en estudio que asegure un buen entendimiento y aprehensión, una visión sistemática del fenómeno

en estudio, y que además sirva como soporte y fundamento para la solución de nuestro problema de investigación.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia, en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el Desarrollo y Talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líderes tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional. El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez, 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo. Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan: primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer, segundo, que sepa como hacerlo, tercero, que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

(Herrera, Jordan. Consultado el día 2 de noviembre de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml>).

3.1.- Inteligencia Emocional

3.1.1.- Breve reseña histórica

La expresión "*Inteligencia Emocional*" (IE) fue acuñada en 1990 por el psicólogo Peter Salovey, de Yale, y por John Mayer, de la Universidad de Yale de New Hampshire, para describir cualidades como la comprensión de los propios sentimientos, la comprensión de los sentimientos de otras personas y "el control de la emoción de forma que intensifique la vida".

Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y en la eficacia del intelecto, el concepto concreto de la inteligencia emocional, en contraposición al de coeficiente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey. Y si bien no existen test para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

Hace treinta años, un psicólogo de la Universidad de Stanford realizó un experimento con niños de cuatro años. Le mostraba a cada uno una golosina y le decía que podía comerla, pero que si esperaba a que volviera le traería dos; luego lo dejaba solito con el caramelo y su decisión. Algunos chicos no aguantaban y se comían la golosina; otros, elegían esperar para obtener una mayor recompensa. Catorce años después, hizo un seguimiento de esos mismos chicos: los que habían aguantado sin tomar el caramelo (y, por lo tanto, controlaban mejor sus emociones en función de un objetivo) eran más emprendedores y sociables. Los impulsivos, en cambio, tendían a desmoralizarse ante cualquier inconveniente y eran menos brillantes.

En la década del 80 (denominada la década del cerebro) se intensificaron los estudios dirigidos a investigar más profundamente el órgano que tan poco utilizamos con relación a su enorme potencial. Estas investigaciones llegaron ¡por fin! a determinar que las emociones juegan un rol muy importante y definitorio en la capacidad del ser humano para vivir mejor. La trascendente conclusión determinó que ya no nos ajustaremos sólo a un coeficiente de inteligencia basado en informaciones intelectuales, sino también y en

gran medida a un coeficiente emocional.

Un coeficiente emocional óptimo es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones negativas y, lo que es más importante, puede resolverlas. La persona que no conoce sus propias emociones negativas, o que conociéndolas es incapaz de manejarlas, está afectando en distintas medidas su vida de trabajo, su vida de pareja, su vida de familia y su particular visión del mundo. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

3.1.2.- Definiciones

Es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de sus impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, y otras más, indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social.

Es una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

Según Salovey y Mayer (1997) la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás.

Según Goleman (1998), la Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, a través de la auto-motivación y el buen manejo de nuestras emociones y nuestras relaciones.

Hendrie Weisinger, define la Inteligencia Emocional orientada hacia el entorno laboral, señalando el poder de las emociones en el lugar de trabajo. Desde esta perspectiva afirma que "... con el uso inteligente de las emociones de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...".

Según el Dr. Luis Uzcátegui, "... la Inteligencia Emocional es el conocimiento que luego se transforma en capacidad para que las emociones que utiliza el individuo no produzcan molestias o dificultad social...", "... la Inteligencia Emocional como Programa de Entrenamiento y Educación es el desarrollo de habilidades de autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidad social...".

Otra definición es la desarrollada por Robert K. Cooper y Ayman Sawaf (1998) en la Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, donde la definen como:

"la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia" (Cooper & Sawaf, 1998: XIV).

Para estos autores no basta con tener sensaciones. La IE requiere que aprendamos a reconocerlas y a valorarlas tanto en nosotros mismos como en los demás, y que además respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo.

3.1.3.- Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional

Todos estamos acostumbrados a la medición de la inteligencia que se basa en el coeficiente intelectual (CI): Raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades especiales, capacidad analítica, etc., pero actualmente se ha descubierto que el éxito depende también en gran medida de otro tipo de inteligencia: La emocional.

El coeficiente intelectual (CI) y la inteligencia emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias. La persona con un alto CI es más analítica y lógica, acumula datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser frío en sus apreciaciones y utiliza mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro. En cambio la persona con una alta IE se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones, es cálida y gregaria y utiliza más el hemisferio derecho del cerebro

3.1.4.- Emociones

La palabra EMOCIÓN, viene del latín "*MOTERE*" (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia.

Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico, en el cuerpo humano.

La emoción, es un sentimiento y sus pensamientos característicos que conllevan condiciones biológicas y psicológicas, así como una serie de inclinaciones a la actuación

Todas las emociones son esencialmente IMPULSOS A LA ACCIÓN, cada una de ellas inclina al ser humano hacia un determinado tipo de conducta. En los animales y en los niños hay una total continuidad entre sentimiento y acción; en los adultos se da una separación, la acción no necesariamente sigue al sentimiento.

Los mecanismos de las emociones, incluso las biológicas, pueden ser conducidos hacia el bien o hacia el mal. El temperamento es modificable por la experiencia. Ser consciente de las propias emociones es el primer paso para no dejarse arrastrar por ellas.

Entre las emociones más frecuentes, llamadas también emociones primarias, que están presentes en cualquier individuo tenemos:

- **Ira:** Enojo, mal genio, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, indignación, irritabilidad, violencia y odio. La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear al enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.
- **Miedo:** ansiedad, desconfianza, fobia, miedo, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico. La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.
- **Felicidad:** alegría, disfrute, alivio, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, satisfacción y manía. Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos

inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.

- **Amor:** Aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, dar con desinterés, caridad, confianza, devoción, dedicación, gentileza y hasta obsesión.
Se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.
- **Sorpresa:** Asombro, estupefacción, maravilla, shock. El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.
- **Disgusto:** Fastidio, molestia, insatisfacción, impaciencia. La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.
- **Tristeza:** Aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, pena, duelo, soledad, de presión y nostalgia. El descenso de energía tiene como objetivo contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).
- **Vergüenza:** arrepentimiento, humillación, mortificación, remordimiento, culpa.
- **Repulsión:** Rechazo, aversión, asco, desdén, desprecio, menosprecio.

Casi nunca se presentan aisladas, más bien, son una combinación de todas las familias de emociones mencionadas. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

3.1.5.- Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional consta de cinco componentes o habilidades prácticas que debería poseer todo individuo para el buen manejo de sus emociones. Dichas habilidades son las siguientes:

3.1.5.1.- Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Saber en cada momento cuál es la emoción que estamos sintiendo, sin confundirla con otra o disfrazarla. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.

3.1.5.2.- Manejar las emociones: No permitir que nos controlen y saber canalizarlas correctamente. Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

3.1.5.3.- Auto motivación: es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

3.1.5.4.- Empatía: la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

3.1.5.5.- Manejar las relaciones: Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para

liderar grupos y para dirigir cambios, son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales. (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

3.1.6.- Estudios realizados

A través de la historia, psicólogos y otros investigadores de las ciencias sociales se han preocupado por este tema estudiando los efectos de la Inteligencia Emocional en los trabajadores a nivel de las organizaciones. Entre ellos se pueden mencionar estudios como:

3.1.6.1.- Presencia de la Inteligencia Emocional en los grupos de trabajo, la cual se basaba en conocer en que medida los distintos factores de la Inteligencia Emocional están presentes en el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se llevó a cabo un estudio descriptivo no-experimental transeccional, el cual pretende describir el comportamiento de las dos variables (grupos de trabajo e IE) en forma individual. Se tomó una población conformada por 37 individuos de los diferentes grupos de trabajo, que conforman los departamentos de la empresa Smurfit Cartones de Venezuela – Planta Cartoven Petare, para el año 1999. De los cuales solo se pudo obtener información de 31 personas. El instrumento para la recolección de la información fueron los cuestionarios de preguntas cerradas. Dando como resultado con respecto a la variable grupo de trabajo departamentos como el de Gerencia y Administración, luego Producción Corrugado y después mantenimiento. En relación a la variable IE, el departamento que obtuvo los más altos puntajes de escala fue el de mantenimiento, seguido del departamento de Corrugado. (PALACIO, Karin & VALERY, María V. (1992). Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

3.1.6.2.- Un estudio que realizó Goleman donde reunía información de especialistas de entrenamiento y desarrollo de RRHH, acerca de su modelo de competencias para 181 tipos de trabajos en 121 compañías de todo el mundo. Una vez que pudo separar las competencias técnicas de las emocionales y comparar su importancia relativa, encontró que dos de tres las habilidades consideradas vitales para el éxito eran competencias emocionales, tales como: integridad, adaptabilidad y talento para la colaboración. Estos hallazgos están sustentados por otros estudios más profundos que muestran que las competencias emocionales son doblemente importantes para el éxito de las personas hoy en día, así como la inteligencia o conocimiento técnico. Razón por la

cual más y más compañías están dándose cuenta y están modificando la forma en que ellos entrenan y promueven a su gente. (Fisher, 1998, citado por PALACIO, Karin & VALERY, María V. (1992). Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

3.1.6.3.- La siguiente investigación tiene como finalidad medir la IE de Gerentes de Alto Nivel que laboran en una Institución Financiera del país, denominada Banco del Caribe, ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, a través del instrumento de medición elaborado por Cooper y Sawaf en su libro “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones”, paralelamente se midieron los estilos directivos, desde el punto de vista del enfoque situacional, por medio del “Modelo Tridimensional de Eficacia” planteado y altamente desarrollado por Hersey y Blanchard para finalmente determinar la relación existente entre las dos variables. En este caso, por tratarse de una Institución Financiera, sus esfuerzos están enfocados hacia el cliente, ofreciendo altos niveles de calidad en sus productos y servicios, lo cual requiere manejar estilos directivos que se adapten a este proceso, de forma tal que sus actividades se lleven a cabo de la mejor manera posible. De aquí que sea importante para todo Gerente la puesta en práctica de nuevas ideas, donde desempeña un papel importante la creatividad y la intención; de la misma forma es necesario que se desarrollen relaciones no solo a nivel interpersonal sino además relaciones de influencia dado que uno de sus procesos principales es el establecimiento de negociaciones, donde requieren manejar situaciones de conflicto, para lo que es necesario la existencia de características relacionadas con las conexiones interpersonales, y el descontento constructivo, a fin de garantizar el buen entendimiento dentro de las organizaciones de este estilo y principalmente el desarrollo de estas cuatro características dentro de lo que es el marco de Inteligencia Emocional. (TORRES, Kendy & JAIMES, Marelis. (2000). La relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptan los gerentes de alto nivel. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

3.1.7.- Aplicación práctica de la Inteligencia Emocional

Por todo lo anterior, es evidente que en nuestra vida diaria, la Inteligencia Emocional debe llevarnos a un manejo y expresión de nuestras emociones de una manera tal que nos permita ser más efectivos en nuestras relaciones interpersonales.

Ante el trabajo y la vida cotidiana es normal que desempeñemos tres papeles característicos: el Héroe, el Villano y la Víctima. Cada uno de nosotros en las diferentes circunstancias de nuestra vida, elegimos actuar de una forma o de otra y son precisamente las emociones que decidimos utilizar las que marcan la pauta.

Concretamente, una de las aplicaciones más evidentes en nuestra vida diaria de la Inteligencia Emocional, se presenta cada vez que tenemos un conflicto.

Es completamente apropiado decir que ha habido “conflicto” en razón del papel que desempeña en los grupos y las organizaciones. Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto se le llama el punto de vista *tradicional*. Otra escuela de pensamiento, es el punto de vista de *Relaciones Humanas*, la cual argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determina el desempeño del grupo. El tercero y más reciente punto de vista propone no solo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela se conoce como enfoque *Interaccionista*. (ROBBINS, 1996: 505).

Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se adoptó el enfoque interaccionista, ya que es el más moderno y el más usado actualmente, además de que alienta a los Gerentes de Alto Nivel a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador. (ROBBINS, 1996: 506).

Quienes ocupan cargos gerenciales deben tener una responsabilidad que integre un conjunto de habilidades, y sobre todo destrezas en el manejo de la comunicación impersonal, que le permitan dirigir al grupo e influir en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización, lo cual exige un compromiso consigo mismo y con su grupo.

Es el Gerente de alto nivel, quien en su rol de líder moderno, debe adaptarse a un estilo profesional rápidamente cambiante, que exige la combinación de inteligencia y emoción, alcanzando el desarrollo de la IE para que lo ayude a controlar sus conductas y pensamientos, y así obtener mejores resultados en el contexto en el que se desenvuelva.

(TORRES, Kendy & JAIMES, Marelis. (2000). La relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptan los gerentes de alto nivel. Tesis de Grado, UCAB, Venezuela).

Por otra parte, es importante mencionar que durante la investigación se utilizó la definición de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf (1998) para medir el Coeficiente Emocional (CE); los cuales presentan un argumento basado en una síntesis innovadora de investigación actual y experiencia de líderes en todo el mundo. En su esencia, la IE es la fuente primaria de la energía humana, la autenticidad, aspiración y empuje que activan nuestros íntimos valores y propósito en la vida y los transforman de cosas en que pensamos en cosas que vivimos. Cooper y Sawaf nos ofrecen un plan de trabajo para iniciar la discusión y el desarrollo incremental de IE en el trabajo y en la vida: un modelo de cuatro pilares, que saca la IE del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y la coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación. Empieza con el pilar del *conocimiento emocional*, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

El segundo Pilar, *aptitud emocional*, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo. En *profundidad emocional*, que es el tercer pilar, uno explora maneras de conformar su vida y trabajo con su potencial único y propósito, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad. De allí se pasa al cuarto pilar, *alquimia emocional*, por la cual extenderá su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir, tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

A fin de ayudar al lector a explorar cada uno de los pilares con sus respectivos elementos, se presenta a continuación una breve reseña de cada uno de ellos:

3.1.7.1.-Primer pilar: Conocimiento emocional

Este no proviene de las divagaciones del intelecto abstracto, sino del funcionamiento del corazón, del cual proviene la energía de los individuos que los hace reales y motiva para identificar y perseguir el potencial único. Se comienza con aprender el

alfabeto, la gramática y el vocabulario del conocimiento emocional y reconocer, respetar, y valorar la sabiduría inherente a las sensaciones.

Entre las cuales se encuentran:

- **Honestidad Emocional:** ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la "verdad interna", que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que se siente se comunica por si sola, en la mirada y los gestos, en el tono de voz, mas allá de las palabras. Los sentimientos hacen reales a las personas.
- **Energía Emocional:** Dentro de este marco, hay cuatro estados primarios de energía humana, dos de los cuales cubren un velo sobre las capacidades y prioridades y pueden alterar la inteligencia emocional. Estos son: Energía tensa y Cansancio tenso. Los otros dos son beneficiosos y sirven para aclarar y formalizar la inteligencia emocional. Energía tranquila y Cansancio tranquilo. Infortunadamente estos dos últimos son muy pocos frecuentes, la mayor parte de las teorías sobre inteligencia emocional pasan por alto esta conexión-energía. De este modo se puede reducir a continuación:
 - ❖ *Energía tensa:* (alta tensión y alta energía) es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta, aún y cuando el individuo puede enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa muy agitado.
 - ❖ *Energía Tranquila:* (baja tensión y alta energía) es un estado de ánimo que pocos experimentan con suficiente frecuencia. Se siente el ser humano notablemente sereno y con dominio de si mismo.
 - ❖ *Cansancio Tenso:* (alta tensión y baja energía) es un estado de ánimo caracterizado por cansancio general. Cuando el individuo se desploma en una silla o en un sofá después de la comida, está genuinamente cansado.

- ❖ **Cansancio tranquilo:** (baja tensión y baja energía), es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Se siente, cómodo, despierto y a gusto, tal vez leyendo un libro o escuchando una buena música sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida.
- **Retroinformación Emocional:** Todos los individuos sienten impulsos emocionales, incluyendo la irritación y frustración. En muchas situaciones estos son valiosos aguijonazos. Otras veces, especialmente cuando se está tenso o cansado, es preciso manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, detectando sus primeros brotes para encauzar las reacciones en una dirección constructiva.
- **Intuición Práctica:** En este sentido, los neurólogos han identificado un sistema nervioso autentico, su red de neuronas, neurotransmisores y proteínas en el intestino, y confirma que la inteligencia no tiene asiento únicamente en el cerebro (Cooper & Sawaf ,1998: 1 - 287).

3.1.7.2.-Segundo Pilar: Aptitud emocional

- **Presencia Auténtica:** Últimamente, la autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos. En esencia, es una esfera silenciosa de energía que emana no solo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quien es la persona en el fondo, y que representa, que le interesa, que cree.
- **Radio de Confianza:** La confianza es algo más que una buena idea o actitud. Es una característica emocional, algo que se debe sentir y actuar a la vez. Cuando el individuo confía en si mismo puede extender esa confianza hacia los demás y recibirla de regreso, se convierte en el aglutinamiento que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco, la falta de confianza por el contrario hace gastar tanto tiempo en protección, dudas, verificación e inspecciones como en hacer trabajo real, esto es trabajo creativo, de colaboración y que agrega valor.
- **Descontento Constructivo:** Se ha verificado que el descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión.

Aprendiendo a valorar el descontento se puede obtener grandes ventajas para la carrera, los clientes y la compañía.

- **Flexibilidad y Renovación:** Se recomienda que se tomen unos minutos para escribir una síntesis de dos o tres historias tomadas de su propia experiencia y luego reflexionar sobre manera específica en qué se benefician la vida y el trabajo.

Esto lleva a una cuestión que muchas personas de negocios desprecian o pasan por alto: la renovación. Esta es una dimensión central de lo que comúnmente se llama equilibrio trabajo-familia o integración de la vida.

3.1.7.3.- Tercer pilar: Profundidad emocional

- **Potencial único y Propósito:** Se plantea que el ser humano quisiera dedicar la vida a las cosas que son importantes, que son profundas. Esto requiere en primer término llegar a conocer los verdaderos talentos y ponerlos al servicio de la de la vocación. Es lo que algunos líderes, denominan potencial único.
- **Integridad Aplicada:** muchos dicen que a veces hay que posponer integridad y ética a las conveniencias del momento y las utilidades. Otros sostienen que el propósito del liderazgo no es escuchar y servir sino adquirir poder y privilegios. Se equivocan. En el trabajo la integridad requiere comprometerse a dialogar y evaluar lo que es correcto, no lo rutinario. Equivale a ser autentico consigo mismo y con los demás, y hacer las cosas que dice que va a hacer. Según David Kolb, presidente del departamento de comportamiento organizacional de Case Wester University, integridad es un concepto que describe la más alta forma de inteligencia humana. Sostiene que es una sofisticada conciencia integradora y un estado profundo de procesar experiencias en formas que comprenden creatividad, valores, capacidades intuitivas y emocionales, lo mismo que facultades racionales y analíticas.

Al respecto, la integridad puede verse como una expansión de la honestidad emocional. Revela un proceso unificador. Que no es solo una buena idea, es un obligante sentimiento íntimo basado en los propios principios, más bien que un rígido código de conducta. A menudo, se anuncia que las emociones no implican juicio, pero por el contrario, las emociones y las pasiones son en si mismas juicios intuitivos del tipo más importante, y de los cuales nace y se nutre la integridad.

Haciendo eco a esto, el filósofo Robert Soloman insiste en que las emociones son juicios constitutivos de acuerdo con los cuales se da forma y estructura a la realidad e integridad.

- **Influencia sin Autoridad:** (Cooper & Sawaf, 1998: 238), esta facultad se refiere a la influencia ejercida por el líder sin abusar ni manipular, por lo tanto se establecen relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que estimulan el respeto y valor en las personas.

Así mismo, el autor manifiesta que estas relaciones, basadas en la influencia sin autoridad son indispensables no solo en el amplio papel de los negocios, también para resolver problemas urgentes en el mundo como la desigualdad de oportunidades, violencia, hambre, miseria y desesperanza.

En este sentido, Goleman (1999), introduce el término de influencia, este pertenece a la dimensión de aptitudes sociales y la relaciona al igual que Cooper y Sawaf (1998), con la habilidad para convencer a la gente e implementar tácticas de persuasión efectivas, en tal sentido esta amplitud deben desarrollarlas especialmente los supervisores, gerentes y ejecutivos.

Por ello se considera la puesta en practica de la facultad "influencia si autoridad", origina relaciones interpersonales efectivas, sentimientos de bienestar, fomenta la autoestima, induce al dialogo abierto y sincero, todo esto contribuye a la solución efectiva de problemas en la organización y fuera de ella.

- **Compromiso, Responsabilidad, y Conciencia:** La capacidad de introducir esperanza o teoría en acción, en ideas abstractas en realizaciones prácticas. Inspiran igualmente la resolución de acometer la dura y peligrosa tarea de dirigir a los demás en tiempos difíciles, de entrar en territorio inexplorado y aprender cuando proseguir la acción.

3.1.7.4.- Cuarto pilar: Alquimia emocional

Primero que todo para definir alquimia se diría que es "cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común considerada de poco valor, en cosas de gran valor" (Cooper & Sawaf, 1998: 219), en virtud de una mayor concientización y aplicación intuitiva de

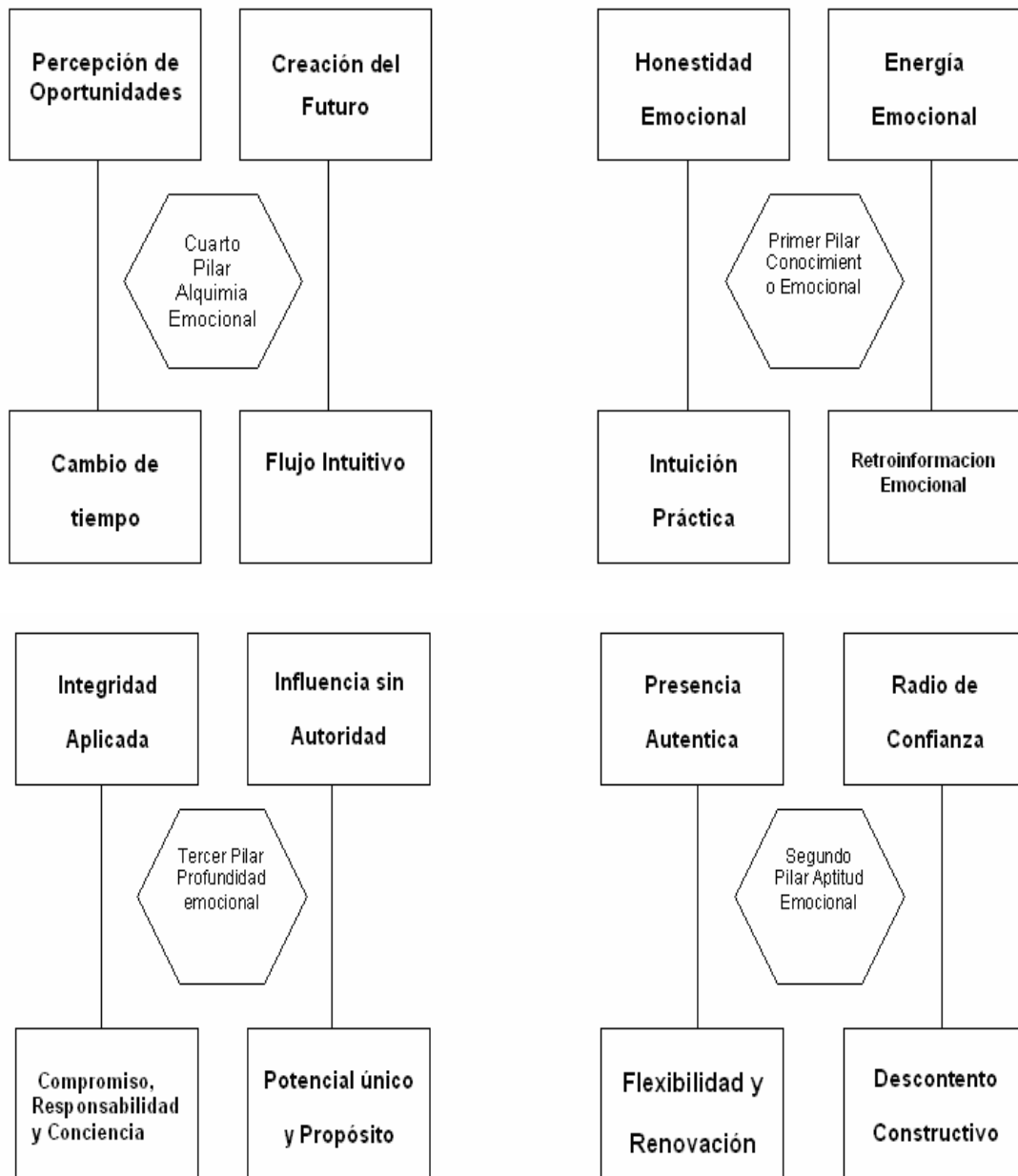
inteligencia emocional. Por tanto, el individuo aprende a corregir y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias observadas en el propio individuo y en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Se adquiere la capacidad de aplicar las corazonadas, entusiasmos, descontentos y otras energías emocionales como catalizadores del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento de la organización y del personal que allí labora.

- **Flujo Intuitivo:** Se puede afirmar que cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, las personas no necesitan activarla: permanece activa, fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia. En medio de cambiantes ocupaciones, de un millar de detalles, un centenar de discusiones, una montaña de informes e incontables megabytes de datos de computador, se apela a un sexto sentido para guiar al sitio preciso donde se debe actuar –el punto clave en esta trama movедiza que se denomina el trabajo, donde se tiene la mayor fuerza y donde la presencia del ser humano puede ser decisiva.
- **Percepción de Oportunidades:** Cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que, o bien esta dirigida hacia el individuo, como es el caso si se trata de un problema, crítica personal o ataque de un competidor, o bien es dirigido por el individuo como cuando el individuo esta activamente buscando conocimientos, soluciones u oportunidades.
- **Creación del Futuro:** Se refiere por lo general al incrementar, resultado del análisis racional y planeación ordenada.

El cambio a incrementar es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. El crecimiento es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de todos los seres vivos. El ser humano se determina a si mismo por la manera como elige crecer, en virtud del principio unificador de la transformación.

- **Cambio de Tiempo Reflexivo:** En el cambio de tiempo reflexivo explica que se basa en el hecho de que todos los individuos tienen un sentido del tiempo y usándolo puede dirigir a voluntad la intuición creativa, llevándola de experiencia pasada a experiencia futura, y luego a experiencia presente. Con algo práctica, se pueden hacer tales ajustes sensoriales en cuestión de minutos. Esto hace al individuo más sensible y adaptable innovando más fácilmente.

Figura 1: Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional aplicada a las organizaciones según Cooper y Sawaf (1998)



3.2.- Manejo del Conflicto Organizacional

Se entiende por conflicto organizacional, aquella situación que se origina cuando las necesidades particulares de cada grupo o miembro empiezan a prevalecer sobre las de los demás grupos o miembros y se genera un ambiente de competencia donde se busca satisfacer metas particulares sin considerar en que grado afecta las metas de otros miembros o grupos en el entorno.

3.2.1.- Características del Conflicto

- Es un proceso humano importante e inevitable
- Debe identificarse y manejarlo
- Con facilidad tiende a convertirse en una situación compleja.
- No es bueno ni malo en sí mismo.
- Es un fenómeno subjetivo e intangible
- Sólo sus manifestaciones son objetivas y tangibles.

3.2.2.- Tipos de Conflicto Organizacional

2.2.1.- *A nivel individual*

- **Frustración:** Situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo.

En el mundo organizacional es inevitable que algunos de sus integrantes experimenten frustración a lo largo de la vida laboral ya que en esta se presentan situaciones donde las personas solo pueden alcanzar el éxito a expensas de otras.

- **Conflicto de Intereses:** Conflicto de aspecto individual e interno que presenta el individuo cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como aspectos negativos.

a) Atracción – Atracción.

Situación común que se presenta cuando el individuo esta forzado a elegir entre dos situaciones que ofrecen aspectos positivos pero que son excluyentes. Al instante que tome su decisión esta renunciando automáticamente a los beneficios que brindaba la otra opción.

b) Evasión – Evasión.

Situación en la que las dos opciones que se ofrecen al individuo no le reportan ningún tipo de beneficios y se verá forzado a elegir la que considere menos negativa de las dos.

c) Atracción – Evasión.

Situación en la que el individuo desea alcanzar un objetivo concreto, pero cuya obtención le generará cierto daño. Sobretodo las decisiones pautadas para cierta fecha límite son las que provocarán cierto deseo de evasión en el individuo a medida que se acerca la fecha.

- **Conflicto de Papeles:** La mayoría de las personas desempeñan papeles múltiples. El conflicto de papeles se presenta cuando una persona recibe mensajes incompatibles acerca del comportamiento adecuado para un tipo de papel. Por ejemplo, no se puede ser el padre que va al acto de grado del hijo el lunes a las 9:00 a.m. y el gerente que tiene una importante reunión el lunes a las 9:15 a.m., esto significa que la persona tendrá un conflicto generado por uno de los papeles que debió cumplir y no cumplió.

3.2.2.2.- A nivel organizacional

- **Conflictos Funcionales.**

Es la confrontación grupal dentro de la organización que aporta mejoras y beneficios a favor de la misma. Por ejemplo cuando dos grupos debaten acerca de la manera más conveniente de prestar un servicio, llegan a un acuerdo que beneficiará a un cliente y de esta manera la organización obtiene méritos ya que a esta atribuirá el cliente su grado de satisfacción.

- **Conflictos Disfuncionales.**

Son generalmente las confrontaciones intergrupales de la organización que en vez de beneficiarla impiden el buen desempeño de esta. Los conflictos disfuncionales suelen tener impacto negativo en el desempeño de los individuos, grupos y organizaciones.

a) Incongruencia de Estatus

Se originan principalmente cuando la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación del empleado con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas, o la asignación de elementos simbólicos del estatus que denota cierta posición dentro de la estructura de la empresa.

b) Resistencia al Cambio

Es otro de los problemas sobresalientes que se relacionan al conflicto. Generalmente hablando, los individuos se resisten al cambio porque este los asusta y tienen el prejuicio de que este representa una amenaza. Por ejemplo, una propuesta de automatización de un departamento representa aprender a utilizar el software para tal fin a lo que muchos se opondrán simplemente por el miedo absurdo al computador que siempre tienen ciertos empleados. (Nardelli, Renato. 2005. Consultado el día 3 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos16/relaciones-grupos/relaciones-grupos.shtml>).

3.2.3.- Áreas de acción

En la naturaleza y en la cultura nada se sustrae al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen conflictos frecuentemente.

Los conflictos se encuentran:

- **En el orden biológico:** legiones de virus luchan contra la salud del organismo, o son rechazados o prevalecen causando enfermedades.
- **En el orden psicológico personal:** el psicoanálisis nos enseña que la neurosis es un conflicto entre el ello, el yo y el superior, pero sin llegar a la neurosis, una persona puede sufrir conflicto entre sus deseos incompatibles, sus deseos, sus sentimientos, etc.
- **En el orden interpersonal:** los conflictos entre personas, derivadas por diferencias en gustos, ideas, percepciones, opiniones, etc., son asunto cotidiano.

- **En el orden social organizacional:** conflictos familiares, laborales, legales, ideológicos, en la ciencia, en la religión, en la política, conflictos de clases, de sexos, generaciones, razas, países, etc.

3.2.4.- Causas del conflicto

El conflicto nace y se multiplica muy fácilmente derivándose de algunas situaciones:

3.2.4.1. La subjetividad de la percepción: las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación. Y es frecuente que distorsionemos un poco.

3.2.4.2. La información incompleta: (personajes de la historia, etc.) el motivo es que quienes opinan, sólo han tenido acceso a una parte de los hechos y no conocen los otros.

3.2.4.3. Las fallas naturales de la comunicación interpersonal: todo acto de comunicación utiliza un código e impone al receptor la tarea de descifrar el mensaje. Cada cual descifra el mensaje como puede o como quiere, o como le conviene.

3.2.4.4. La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles: sucede que muchos bienes materiales son escasos y se crea una demanda mayor que la oferta. Ejemplo en una familia hay dos bicicletas y cuatro quieren usarlas el mismo día.

3.2.4.5. Las diferencias de caracteres: una persona es lenta y la otra rápida; una idealista y la otra realista; una ordenada y la otra desordenada; una tolerante y la otra intransigente.

3.2.4.6. Las presiones que causan frustración: por ejemplo, para un niño es la falta de aceptación por parte de sus padres; para un adulto las actitudes autócratas de los jefes; para todos el bombardeo de la propaganda comercial que crea necesidades excesivas, la inseguridad que produce el miedo y las alternativas forzadas de valores incompatibles entre sí.

3.2.4.7. *La pretensión de igualar a los demás a uno mismo:* Cuántas personas no han aprendido a aceptar a otros sin juzgarlos, a "*dejarlos ser*" simplemente y se crean problemas ellas mismas con éste rechazo de la realidad, además de crearlos en quienes pretenden cambiar.

3.2.4.8. *Los separatismos y divisiones:* por religiones, razas, color, etc.

3.2.4.9. *La mucha intimidad e interdependencia:* hay personas que dependen tanto de otras o las hacen depender de ellas, que llegan a estorbarse entre sí. De aquí se derivan graves conflictos entre una madre y una hija, una mujer y su marido.

3.2.4.10. *Las conductas inadecuadas en la comunicación:* se podría llenar un libro con ellas.

3.2.5.- Efectos positivos

- El conflicto es el elemento dinámico de una situación y su realidad dinámica no queda guardada en un rincón de la personalidad, se mueve, ramifica, crece, trasciende e invade otras áreas de la vida.
- Produce el cambio social en su doble forma de evolución y revolución, es decir, cambio gradual o brusco.
- Ayuda a crear y consolidar en el ser humano el principio de la realidad: se sabe que el niño pequeño es egocéntrico, no admite contradicciones, ni limitaciones y quisiera que el medio respondiera en todo. De ahí el fenómeno del capricho o berrinche. Pero al cabo de múltiples choques contra la realidad aprende poco a poco a reconocer límites y necesidades así como los derechos ajenos.
- El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de normas de grupo e institución.
- Cuando el conflicto no es intragrupal sino intergrupale une al grupo y ayuda a definir sus fronteras. Se da el caso de que un gobernante inventa un conflicto con

el exterior a fin de lograr unión entre los ciudadanos. Así se interpretó la guerra de las Malvinas iniciada por el presidente argentino Galtieri.

3.2.6.- Efectos negativos

- Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión es una fuente potencial de violencia.
- En cuanto origina frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos, contra quien lo provoca o se percibe como fuente del mismo.
- Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicósomáticas como dolores de cabeza y trastornos realizarlas.
- Si ante el conflicto, el individuo llega a sentirse impotente, baja el rendimiento y la persona queda inhibida y bloqueada.
- Por otra parte, el conflicto interno en un equipo también resulta en la formación de subgrupos y bloques antagónicos.
- Otras repercusiones: los conflictos tienden a proliferar, a formar cadenas o masa como la clásica bola de nieve. Los conflictos entre grupos tienen a institucionalizarse; los simbólicos se vuelven duros, tensos e intransigentes, por eso las guerras de religión han sido las más crueles (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

3.2.7.- Estilos de manejo del conflicto

Según Thomas Kiliman existen cinco estilos de manejo del conflicto:

3.2.7.1.- **Competir**: Es ser afirmativo y no cooperador, cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Esto es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango y sanciones económicas.

▪ **Es adecuado competir cuando:**

- Hay seguridad razonable de estar correcto.
- Es de vital importancia y acción rápida.

▪ **Condiciones:**

- Mantener separada a la idea de la persona.
- Presentar la idea en forma clara.
- Ayudar a la otra persona a presentar su idea en forma clara.
- Identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- Tratar a la otra persona con respeto.

▪ **Aspectos productivos de este estilo:**

- Gusta de tomar el mando y el control.
- Listo para actuar.
- Gusta de retos, prefiere tratar con cosas difíciles de dominar.
- La variedad y la novedad son importantes.
- Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de otros.
- Si ve una oportunidad trata de aprovecharla.
- Dice "*Si quieres que sucedan las cosas debes hacer que sucedan*".

▪ **Aspectos negativos de este estilo cuando se usa en exceso:**

- Se vuelve manipulador.
- Se vuelve impulsivo.
- Gusta de novedades por el hecho de ser novedades; abandona lo viejo aún siendo útil.
- Quita a otros la oportunidad y autonomía.

▪ **El uso excesivo de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

- Tiende a exigir a otros las cosas a su manera.
- Dispuesto a defender su posición.

- Dispuesto a combatir.

- Se vuelve correctivo, dice a otros cómo debería hacerse.

3.2.7.2.- **Complacer:** Es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto a competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

- **Es adecuado complacer cuando:**

- Cuando comprendo que no tengo la razón.
- Cuando el asunto es más importante para la otra persona que para usted.
- Cuando es indispensable para mantener una relación de cooperación.
- Cuando el oponente es superior y usted está perdiendo.

- **Condiciones:**

- No hay que verlo como derrota sino como aprendizaje.
- No utilizar este estilo solo para eliminar la tensión.

- **Aspectos productivos de este estilo:**

- Utiliza sus habilidades sociales y encanto personal para enfrentarse con la realidad del mundo.
- Enfatiza en hacer cosas adecuadamente con todo el mundo.
- Trata las cosas de una manera jovial, alegre y en broma.
- Posee una sensibilidad especial para interpretar las necesidades de otros.

- **Aspectos negativos:**

- Demasiado solícito con los demás.
- Tiende a volverse infantil aficionado a las payasadas, lo cual en ocasiones lo lleva a que se vea como tonto.
- Puede perder el sentido de su propia identidad.

- Se vuelve ambivalente, demasiado flexible.

- **El uso excesivo de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

- Comprometedor en exceso.
- Aparenta hacer el juego a otros aún cuando él mismo no crea que está haciendo lo correcto.

3.2.7.3.- *Evadir*: Es no afirmativo y no cooperador, la persona no satisface de inmediato sus intereses ni tampoco los intereses de la otra persona. No maneja el conflicto. La evasión puede significarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiendo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

- **Es adecuado evadir cuando:**

- Cuando se trata de un asunto trivial, pasajero.
- Cuando existe poco poder para cambiar.
- Cuando el daño es mayor que los beneficios.
- Cuando puede ser mejor resuelto por expertos.
- Cuando el tiempo es corto y la dificultad es grande.

- **Condiciones:**

- Asegurarse que no es el camino más fácil.
- Continuar la comunicación en otras áreas.

- **Aspectos productivos de este estilo:**

- Tiene fuerte confianza en el raciocinio, la lógica y los hechos.
- Prefiere sistemas, órdenes y dirección de otros.
- Gusta de ponderar todas las alternativas.
- Visualiza los riesgos de antemano.
- Tiene necesidad de predecir para evitar sorpresas.
- Maximiza el uso de procedimientos, políticas, bienes y servicios.
- Uno debe probar las ventajas del cambio para convencerlo.

➤ Filosofía fundamental: *"Debes preservar lo que tienes a todo costo"*.

▪ **Aspectos negativos de este estilo cuando se usa con exceso:**

➤ Desarrolla una *"parálisis por análisis"*.

➤ Se mantiene en métodos y cosas viejas, ante la necesidad de cambio.

▪ **El uso excesivo de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

➤ Acumula gran cantidad de hechos para apoyar su caso, y que así otros lo vean sin dificultad.

➤ Se vuelve terco, frío e indiferente ante otros.

3.2.7.4.- **Colaborar:** Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo en resolver alguna condición que de otra forma nos haría competir por los recursos o confrontarnos por tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

▪ **Es adecuado colaborar cuando:**

➤ Cuando es indispensable la involucración.

➤ Cuando ambos intereses son demasiado importantes.

➤ Cuando se desea aprender.

➤ Cuando la solución requiere de diferentes perspectivas.

➤ Cuando se requiere superar resentimientos que interfieren la relación interpersonal.

- **Condiciones:**

Ambas partes sean asertivas y honestas

- **Aspectos productivos de este estilo:**

- Altos estándares para él y los demás.
- Muy idealista.
- Admira y apoya los logros de otros.
- Humildad admirable.
- Gran confianza en la gente.
- Deseoso a responder cuando le piden ayuda.
- Dice: *"Si soy consciente y pruebo mi valor, seré recompensado sin tener que pedirlo"*.

- **Aspectos negativos de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

- Se vuelve excesivamente confiado y hasta ingenuo.
- Lleva el estilo al grado de volverse demasiado obsequioso y condescendiente con los demás.
- Vulnerable a la desilusión cuando las metas son altas.
- Fácilmente desilusionable o decepcionable por la gente.

- **El uso excesivo de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

- Se vuelve inseguro y necesita pedir ayuda, se vuelve dependiente.
- Percibido por otros como *"blando"*.
- Cede más que permanecer de pie y pelear por aquello en lo que cree.

3.2.7.5.- **Transigir:** Significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos al complacer. De la misma manera, el transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando evade, pero no lo exploran con tanta

profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

▪ **Es adecuado transigir cuando:**

- Cuando dos oponentes con igual poder están comprometidos con metas excluyentes.
- Cuando se trata de un arreglo temporal a problemas complejos.

▪ **Condiciones:**

- Que haya honestidad y apertura en la transacción.
- Identificar juntos un criterio común para informar ante terceros el porque del acuerdo.

▪ **Aspectos productivos de este estilo:**

- Gusta de actuar honestamente.
- Evita el conflicto procurando mantener las relaciones.
- Busca una solución conveniente para ambas partes.
- Es abierto y dispuesto al diálogo o se convierte en mediador.

▪ **Aspectos negativos:**

- Llega a invertir demasiado tiempo y esfuerzo para lograr soluciones de yo gano, tú ganas o se siente frustrado cuando no consigue la negociación.
- Tiende a ceder en muchas ocasiones a costa de no lograr sus objetivos.
- Puede sacrificar el obtener todo lo que busca en la situación, al proponer rápidamente una transacción intermedia.

▪ **El uso excesivo de este estilo en conflicto y bajo presión ocasiona:**

- Impaciencia y stress cuando no se encuentra respuesta.
- Toma decisiones apresuradas con tal de evitar el conflicto.

3.2.8.- Asertividad

Es la capacidad de una persona para actuar tranquilamente, en forma directa, haciendo respetar sus propios derechos sin afectar los derechos de los demás.

3.2.8.1.- *Derechos asertivos básicos:*

- A ser tratado con respeto.
- A decir no y no sentirse culpable.
- A actuar en forma que promueva tu dignidad y auto-respeto.
- A expresar tus pensamientos y sentimientos.
- A darte tiempo para calmarte y pensar.
- A cambiar de punto de vista.
- A pedir lo que quieres.
- A hacer menos de lo que eres humanamente capaz de hacer.
- A pedir información.
- A cometer errores.

3.2.8.2.- *Derechos límites y responsabilidades.*

- Primero: El hecho de tener derechos asertivos no equivale a tener una licencia para actuar de cualquier manera que nos acomode, sin consideración alguna de los demás.
- Segundo: Aceptar estos derechos acarrea poder personal, lo cual trae consigo responsabilidades.
- Tercero: Nuestros derechos asertivos no niegan derechos de las demás personas en la situación.

3.2.8.3.- *Conducta no asertiva*

Es la forma de expresión débil de los propios sentimientos, creencias u opiniones, que al no responder a los requerimientos de la situación interpersonal que se enfrenta, permite que se violen los derechos de la persona.

3.2.8.4.- *Comunicación asertiva*

- Deja que otros violen sus derechos.
- No expresa sentimientos, pensamientos o creencias.
- Si lo hace, es débilmente con disculpas apocadamente (de tal manera, que los demás pueden fácilmente ignorarlos).
- Se pone en segundo lugar.
- No es honesto.

a) Mensaje:

- Yo no cuento.
- No me importan mis sentimientos, solo cuentan los tuyos.
- Mis pensamientos no son importantes, los tuyos son los únicos dignos de ser oídos.
- Mis necesidades no importan.
- Yo soy nadie, tú eres superior.
- No tengo derecho.

b) Meta:

- Evitar el conflicto a cualquier precio.
- Apaciguar a los demás.
- Evitar el rechazo.

3.2.8.5.- *Conducta agresiva.*

Es la forma de expresión de los sentimientos, creencias y opiniones, que pretenden hacer valer lo propio, pero atacando o no considerando la autoestima, dignidad, sensibilidad o respeto hacia los demás.

a) Comunicación:

- Viola los derechos de los demás.

- Expresa pensamientos, sentimientos y creencias en forma agresiva, deshonestas, inapropiada e inoportuna.
- Defiende lo suyo, pero sin respetar.
- Lo que cuenta son sus derechos únicamente.

b) Mensaje:

- Esto es lo que yo pienso (tú eres un tonto por pensar de manera diferente).
- Esto es lo que yo quiero (lo que tú quieres no es importante).
- Esto es lo que yo siento, lo que tú sientes no cuenta.
- Solo mis derechos cuentan.

c) Meta:

- Dominar y ganar.
- Forzar a la otra persona a perder.
- Debilitar y hacer menos capaces de expresar y defender sus necesidades y derechos a los demás.

3.2.8.6.- Conducta asertiva

Es la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa.

Su meta es: Lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

a) Comunicación

- Reconoce y defiende sus derechos.
- Reconoce y respeta los derechos de los demás.
- Expresa sus pensamientos y creencias en forma directa, respetuosa, honesta, oportuna y apropiada.
- Controla sus emociones.

b) Mensaje:

- Esto es lo que yo pienso.
- Esto es lo que yo siento.
- Así es como yo veo la situación.

(Se dice sin dominar, humillar, rebajar o degradar a las personas).

c) Meta:

- Comunicación abierta, clara y profunda.
- Mutualidad.
- Dar y recibir respeto.
- Pedir "*juego limpio*".
- Dejar un espacio (en caso de que las necesidades y derechos de la otra persona entren en conflicto con los propios). (Sin Autor. 2004. Consultado el día 2 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>).

3.3.- Relación entre Inteligencia Emocional y Estilo de Abordaje de Conflictos Organizacionales.

Finalmente, como bien se ha mencionado a lo largo de dicha investigación, gracias a una gran cantidad de investigaciones y estudios realizados por expertos, se ha demostrado que los sentimientos y habilidades humanas son claves para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general, ya que provee herramientas importantes para que el individuo se pueda desenvolver en un mundo competitivo, cambiante, exigente y globalizado. La Inteligencia Emocional es un constructo psicológico que se presenta como una variable teórica abstracta que puede explicar fenómenos de interés científico que no son directamente mensurables, puesto que se trata de diferencias observadas en la competencia emocional entre diferentes sujetos cuyo conocimiento ofrece la posibilidad de conocer su sistema psíquico emocional de una manera concreta, precisa y sencilla, a la vez que comprende su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean. Cada uno de nosotros en las diferentes circunstancias de

nuestra vida, elegimos actuar de una forma o de otra y son precisamente las emociones que decidimos utilizar las que marcan la pauta.

Concretamente, una de las aplicaciones más evidentes en nuestra vida diaria de la Inteligencia Emocional, se presenta cada vez que tenemos un conflicto.

Tener conocimiento de la gestión de la IE resulta importante en la medida en que permite: “*Negociar y resolver desacuerdos*”. Las personas dotadas de esta aptitud se caracterizan por:

- Manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectar los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alentar el debate y la discusión franca.
- Orquestar soluciones que benefician a todos.

La idea es detectar si a través de un alto o bajo coeficiente emocional los ejecutivos de alto nivel tienden a adoptar algún estilo de abordaje de conflictos en particular, dicho de otro modo, saber si la IE está directamente relacionada con el manejo de un estilo específico.

IV.- MARCO METODOLÓGICO

Siempre, en cualquier investigación científica que se desee llevar a cabo es necesario que los hechos estudiados, las relaciones establecidas entre ellos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas que se encuentran en torno al problema de investigación, así como los nuevos hallazgos de conocimiento, reúnan las condiciones de confiabilidad, objetividad y validez interna; razón por la cual, es tarea del investigador definir con precisión los procedimientos de orden metodológico, mediante los cuales se pretende responder al problema de investigación.

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Dado que el estudio está limitado a describir el comportamiento de las dos variables en forma independiente y su grado de relación (Inteligencia Emocional y Estilos de Abordaje de Conflictos), el estudio es de tipo *Descriptivo Correlacional*; según Danke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1998), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos sujetos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. *Correlacional*, “el cual consiste en medir el grado de relación existente entre las variables” (Hernández, Fernández y Baptista., 1991).

El tipo de estudio aplicado para lograr el objetivo general de la investigación, fue de estudio de campo, ya que simplemente se pretendió observar y recolectar directamente la información ofrecida por las variables a estudiar, llevando a cabo la medición en su contexto natural y en un solo momento, lo cual pudo facilitar el proceso de conocer e interpretar aún más dicho comportamiento.

El tipo de diseño es *No Experimental*, en el cual “se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables....” (Balestrini, 1997).

De acuerdo a su ubicación en el tiempo fue un estudio de tipo *Transversal*, ya que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia en un momento dado (Hernandez, Fernandez y Baptista, 1991); y transeccional del tipo correlacional por que son estas investigaciones las que “describen las relaciones

entre dos o más variables, en uno o más grupos de personas, en una determinada situación y espacio temporal” (Balestrini, 1997).

4.2. Unidad de Análisis:

La unidad de análisis “corresponde a la unidad que se examina, vale decir, de la que se busca la información y su naturaleza depende de los objetivos del estudio. Las unidades de análisis reciben frecuentemente el nombre de elementos de la población” (Seijas, 1993).

En este caso, la unidad de análisis son personas, específicamente los Gerentes más exitosos; entendiendo por gerente todos aquellos ejecutivos de alto nivel incluyendo presidentes, vice-presidentes, gerentes generales, entre otros, del cual se pretende medir su nivel de inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos predominante.

4.3. Población / Muestra

La población del presente estudio esta conformada por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela según la revista GERENTE septiembre 2004, selección que se ha llevado a cabo por medio de un importante proceso de consultas y la invaluable herramienta de postulaciones a través de Gerente.com, lo cual permitió ampliar las miras de la observación.

En rigor la lista muestra el éxito de 89 empresas venezolanas, enfocadas en desarrollar las mejoras prácticas de gestión en todas sus unidades, a pesar de los percances propios de la declinación de la mayoría de sus mercados.

Para la selección, Gerente contó con el apoyo de entidades especializadas, en la cual predominan empresas caracterizadas por el uso de herramientas tecnológicas como centro o parte esencial de su negocio.

Inicialmente se intentó hacer una investigación exhaustiva de todos los 100 gerentes, es decir, lograr el 100% de los datos a recolectar, pero las características propias de sus trabajos y sus múltiples compromisos provocaron que no se pudiera alcanzar tal meta. De esta forma la muestra quedó conformada por un total de 82 de estos 100 gerentes, lo cual indica una evidente muerte experimental de 18% de la muestra inicial. Cabe destacar, que el tipo de muestreo utilizado fue muestreo no probabilístico. Estos 82

gerentes fueron clasificados en estratos definidos por el área de trabajo o departamento en el que se desempeñan, quedando distribuidos de la siguiente manera:

- Para el área de presidencia sólo se entrevistó a 4 presidentes.
- Para el área de gerencia general: 8 gerentes.
- Gerentes de Mercado: 10 gerentes.
- Gerentes de Finanzas: 10 gerentes.
- Gerentes de RRHH: 9 gerentes.
- Gerentes de Tecnología: 8 gerentes.
- Gerentes de Manufactura: 10 gerentes.
- Gerentes de Exportaciones: 8 gerentes.
- Gerentes de Logística y Distribución: 7 gerentes.
- Gerentes PYMES: 8 gerentes.

4.4. Análisis Demográfico

Cuadro 1. Distribución de la Muestra según Estrato

	Frecuencia	Porcentaje
Presidentes	4	4,9%
Gerentes Generales	8	9,8%
Gerentes de Mercado	10	12,2%
Gerentes de Finanzas	10	12,2%
Gerentes de RRHH	9	11,0%
Gerentes de Tecnología	8	9,8%
Gerentes de Manufactura	10	12,2%
Gerentes de Exportaciones	8	9,8%
Gerentes de Logística y Distribución	7	8,5%
Gerentes PYMES	8	9,8%
Total	82	100,0%

Fuente: Cálculos Propios

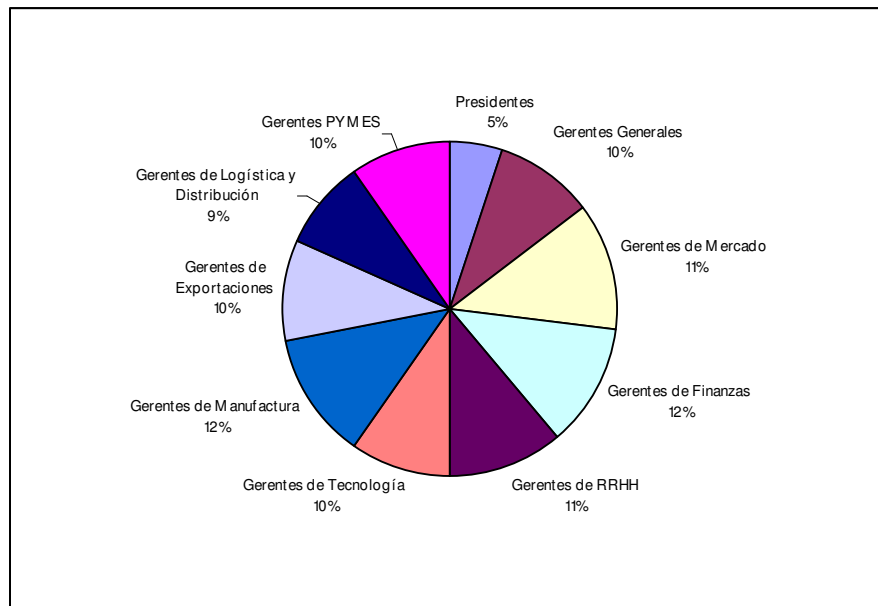


Gráfico 1. Distribución de la Muestra según Estratos.

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los gerentes que componen la muestra son Gerentes de Finanzas y Gerentes de Manufactura con porcentajes respectivos de 12%. Les siguen Gerentes de Mercado y Gerentes de RRHH con 11% cada uno, Gerentes Generales, Gerentes de Tecnología, Gerentes de Exportaciones y Gerentes PYMES con 10% cada uno, Gerentes de Logística y Distribución con 9% y por último Presidentes con un 5% de frecuencia porcentual.

4.5. Variables: Definición Conceptual y Operacional

Las variables que se estudiaron para lograr los objetivos de la investigación son las siguientes:

- Inteligencia Emocional.
- Estilos de Manejo de Conflictos.

Las variables se operacionalizan en función de las respuestas que los sujetos den en los cuestionarios correspondientes.

4.5.1.- Inteligencia Emocional

4.5.1.1.- Definición conceptual: la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás (Salovey & Mayer, 1997).

4.5.1.2.- Definición operacional: la Inteligencia Emocional será percibida a través de la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, así como la información, conexión e influencia y manejo de las relaciones interpersonales (Cooper y Sawaf, 1998).

4.5.1.3.- Dimensiones y sus indicadores (Cooper y Sawaf, 1998).

A. Conocimiento Emocional: Conciencia de uno mismo, es decir, conciencia de los propios sentimientos en el momento que se experimentan, así como de las emociones de las personas.

Indicadores:

- Conciencia Emocional de sí mismo: es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo
- Expresión Emocional: son mensajes potentes, no verbales, de comunicación que regulan la manera en que los demás reaccionan ante nosotros y pueden provocar reacciones conductuales específicas en otras personas.
- Conciencia Emocional de otros: es la habilidad de sentir cuáles son los sentimientos del otro, cuán fuertes son y qué cosas los provocan; de experimentar las emociones de los

otros como si fuesen propias. Las emociones de los demás resuenan en nosotros.

B. Competencias del Coeficiente Emocional: una característica subyacente de la personalidad relacionada con la Inteligencia Emocional, que se encuentra estrechamente vinculada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982, citado por Dolziel, Murria y otros, 1996).

Indicadores:

- Intención: propósito de hacer algo o conseguir un objetivo.
- Creatividad: capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo.
- Elasticidad: flexibilidad, adaptabilidad. Ánimo, genio o índole que tiene disposición a ceder o acomodarse fácilmente cuando varían las condiciones del medio.
- Conexiones Interpersonales: consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.
- Descontento Constructivo: se ha verificado que el descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión.

C. Valores y Creencias del Coeficiente Emocional: son aprendizajes estratégicos relacionados con la IE, relativamente estables en el tiempo que definen que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines (García, 1997).

Indicadores:

- Compasión: sentimiento de conmiseración y lástima que se tiene hacia quienes sufren penalidades o desgracias.

- Perspectiva: punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.
- Intuición: facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento.
- Radio de Confianza: la confianza es algo más que una buena idea o actitud. Es una característica emocional, algo que se debe sentir y actuar a la vez. Cuando el individuo confía en sí mismo puede extender esa confianza hacia los demás y recibirla de regreso, se convierte en el aglutinamiento que mantiene unidas las relaciones y libera el dialogo franco.
- Poder Personal: dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.
- Integridad: cualidad de una persona íntegra, recta, honesta. (Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Sin fecha. Consulta realizada el día 24 de enero en la World Wide Page: <http://www.rae.es/>).

Tabla 1: Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS N°
<p style="text-align: center;">I N T E L I G E N C I A E M O C I O N A L</p>	<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTO EMOCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional de sí mismo. • Expresión emocional. • Conciencia emocional de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Del N° 1 al 11. • Del N° 12 al 20. • Del N° 21 al 33.
	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intención. • Creatividad. • Elasticidad. • Conexiones internas. • Descontento constructivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Del N° 34 al 47. • Del N° 48 al 57. • Del N° 58 al 70. • Del N° 71 al 80. • Del N° 81 al 93.
	<p style="text-align: center;">VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compasión. • Perspectiva. • Intuición. • Radio de confianza. • Poder personal. • Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Del N° 94 al 105. • Del N° 106 al 113. • Del N° 114 al 124. • Del N° 125 al 134. • Del N° 135 al 147. • Del N° 148 al 156.

4.5.2.- Estilos de Abordaje de Conflictos

4.5.2.1.- *Definición conceptual:* los estilos de abordaje de conflictos son todas aquellas maneras, formas, intenciones o modos que adoptan los seres humanos para manejar, tratar, operar o maniobrar los conflictos organizacionales, es decir, la forma de actuar o reaccionar ante la aparición de un determinado conflicto.

4.5.2.2.- *Definición operacional:* para la definición operacional tomaremos en cuenta los diferentes estilos de abordaje de conflictos según William Medina y Cesar Sánchez de su guía Gerencia de Recurso Humano en Proyectos.

4.5.2.3.- *Indicadores y sus Dimensiones:*

A. Competitivo: Es ser afirmativo y no cooperador, cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Esto es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango y sanciones económicas.

Indicadores:

- Toma de mando y control: dirigir, regular, dominar, moderar.
- Dirigir y coordinar trabajo de otros: sistematizar, reorganizar, regularizar el trabajo de otros.
- Retos: objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta.

B. Adaptativo: Es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto a competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

Indicadores:

- Interpretar las necesidades de otros: concebir, ordenar o expresar de un modo personal la realidad.
- Satisfacer los deseos de los demás: complacer o realizar completamente los deseos y apetitos de otros.
- Aceptar las cosas de manera jovial: admitir o reconocer las cosas de modo alegre, festivo o apacible

C. Evasivo: Es no afirmativo y no cooperador, la persona no satisface de inmediato sus intereses ni tampoco los intereses de la otra persona. No maneja el conflicto. La evasión puede significarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiendo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

Indicadores:

- Visualizar riesgos de antemano: imaginar o concebir con rasgos visibles algo que no se tiene a la vista.
- Preferir órdenes de otros: optar por las disposiciones y mandatos de otros.
- Evitar discusiones abiertas: evadir sostener opiniones opuestas, disputas.

D. Cooperativo: Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas.

Indicadores:

- Apoyar los logros de los demás: confirmar, probar, sostener alguna opinión o doctrina.
- Confianza en los demás: seguridad que uno tiene en sí mismo, en otro o en una cosa.
- Humildad: virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.
- Ayudar incondicionalmente: prestar cooperación absoluta, sin condición ni requisito.

E. Comprometedor: Significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos al complacer.

Indicadores:

- Actuar honestamente: compostura, moderación, respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada.
- Buscar arreglos con concesiones: intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.
- Dispuesto al diálogo: discusión de distintos puntos de vista para intentar lograr un acuerdo o un acercamiento entre posturas.

Tabla 2: Operacionalización de la variable: Estilos de Abordaje de Conflictos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS N°
E S T I L O S D E M A N E J O D E C O N F L I C T O S	COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de mando y control. • Dirigir y coordinar trabajo de otros. • Retos. 	Preguntas: 1, 3, 5.
	ADAPTATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar las necesidades de otros. • Satisfacer los deseos de los demás. • Aceptar las cosas de manera jovial. 	Preguntas: 7, 9, 11.
	EVASIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar riesgos de antemano. • Preferir órdenes de otros. • Evitar discusiones abiertas. 	Preguntas: 8, 10, 12.
	COOPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los logros de los demás. • Confianza en los demás. • Humildad. • Ayudar incondicionalmente. 	Preguntas: 2, 4, 6.
	COMPROMETEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar honestamente. • Buscar arreglos con concesiones. • Dispuesto al diálogo. 	Preguntas: 13, 14, 15, 16.

4.6. Instrumento para la Recolección y Análisis de la Información.

Luego de haber seleccionado el diseño de investigación y la muestra en función de los objetivos que pretende alcanzar la investigación, se procedió a escoger la técnica de Recolección de Datos.

“Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información....los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 1997: 35).

Según Hernández (1991) recolectar los datos implica tres actividades:

1. **Seleccionar un instrumento de medición** de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de datos), el cual debe ser válido y confiable para poder basarnos en sus resultados.
2. **Aplicar ese instrumento de medición** para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
3. **Preparar las mediciones obtenidas** para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos).

El instrumento utilizado para la medición o recolección de los datos de las variables de interés, es decir, Inteligencia Emocional y Estilos de abordaje de conflictos, fue el cuestionario, uno para cada variable.

Este tipo de instrumento consiste, en un conjunto de preguntas cerradas respecto a las variables a medir, y se consideró como el más apropiado ya que las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así como también requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes ya que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos (Hernández, 1991).

Adicionalmente, contestar un cuestionario de preguntas cerradas, toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas.

4.6.1.- Inteligencia Emocional

En el caso de la variable Inteligencia Emocional, el instrumento de Recolección de Datos que se utilizó en el estudio fue el “Cuestionario del Cuadro de Coeficiente Emocional (CE)” diseñado por Cooper y Sawaf, obtenido de su libro La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones (1998).

Dicho instrumento fue validado en los Estados Unidos en una muestra de 6500 individuos, arrojando una confiabilidad de 0.8765 y, posteriormente en un test – retest y un análisis factorial 0,77 y 0.82 respectivamente. (Fischer & Tudela, 1998). No obstante, volvió a validarse en este estudio mediante un análisis de fiabilidad.

Este instrumento consta de 156 ítems de pregunta cerradas, con cuatro (4) alternativas de respuesta cada uno. Las preguntas y sus alternativas están formuladas de manera similar a una escala de Likert, donde el entrevistado debió escoger entre las alternativas, la opción que mejor describa su situación. Una sola alternativa de respuesta ya que las alternativas son entre sí mutuamente excluyentes. De esta forma el entrevistado pudo contestar el cuestionario en un menor tiempo.

El cuestionario fue aplicado de manera auto administrada. En este caso el cuestionario se le entregó directamente a los gerentes de alto nivel, quienes lo contestaron sin la intervención de ningún intermediario.

En las alternativas de respuestas si el entrevistado responde “Muy bien”, ello implica que esta completamente de acuerdo con la afirmación.

La escala que se utilizó en todas las preguntas consta de 4 atributos que pretenden medir el Grado de presencia, utilizando las siguientes escalas:

Escala de 3 a 0: donde la presencia de mayor grado tiene una máxima calificación de tres (3) y la presencia de menor grado tiene una mínima calificación de cero (0).

Escala de 0 a 3: donde la presencia de mayor grado tiene una máxima calificación de cero (0) y la presencia de menor grado tiene una mínima calificación de tres (3).

El cuestionario se presenta estructurado de la siguiente manera:

Sección I: Conocimiento Emocional

- **Conciencia emocional de sí mismo**

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 6, 8 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- **Expresión emocional**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 5, 7 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- **Conciencia emocional de otros**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2 y 12 que corresponden a la Escala 0 a 3.

Sección II: Competencias de CE

- **Intención**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 13 y 14 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- **Creatividad**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones.
- **Elasticidad**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de la afirmación # 8 que corresponde a la Escala 0 a 3.
- **Conexiones Interpersonales**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2, 8, 9 y 10 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- **Descontento constructivo**
Escala de 3 a 0: las afirmaciones # 1, 4, 7, 8, 9, 10 y 12.
Escala de 0 a 3: las afirmaciones # 2, 3, 5, 6, 11 y 13.

Sección III: Valores de CE Y Creencias

- **Compasión**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 7, 9, 11 y 12 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- **Perspectiva**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de la afirmación # 5 que corresponde a la Escala 0 a 3.
- **Intuición**
Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 8 y 10 que corresponden a la Escala 0 a 3.
- **Radio de Confianza**

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 4, 6 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

- **Poder Personal**

Escala de 3 a 0: las afirmaciones # 1, 6, 8, 9, 12 y 13.

Escala de 0 a 3: las afirmaciones # 2, 3, 4, 5, 7, 10 y 11.

- **Integridad**

Escala de 3 a 0. Todas las afirmaciones, a excepción de las afirmaciones # 2, 6, 7 y 9 que corresponden a la Escala 0 a 3.

4.6.2.- Estilos de Abordaje de Conflictos

Para medir esta variable se utilizó un cuestionario propio el cual es una modificación del cuestionario utilizado por los profesores William Medina Quero y César Sánchez Marichal de la guía de Gerencia del Recurso Humano en Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Gerencia de Proyectos. Ese cuestionario contenía preguntas cerradas ya que simplemente planteaba una serie de situaciones relacionadas con el campo laboral donde cada gerente tenía dos (2) posibilidades de respuesta de las cuales podía seleccionar sólo una. Además estaba conformado por 30 pares de oraciones representadas con las letras A y B, en donde cada encuestado seleccionaba en cada par de oraciones aquella que mejor se adaptara a su manera de pensar en cuanto al manejo de diferencias de opiniones, puntos de vista o criterios entre el entrevistado y otras personas; para ello, debía encerrar en un círculo la letra A o B de su elección (Ver anexo D).

La modificación se hizo para poder medir el estilo de manejo de conflictos predominante. Se redujo el cuestionario a 16 ítems donde cada uno de ellos responde a un estilo de conflictos determinado. Se utilizó una escala similar a la escala utilizada en el instrumento de inteligencia emocional, sólo que en lugar de ser del 0 al 3 es del 1 al 4. Luego, de determinar el nivel de manejo de conflictos de cada tipo se determinó el estilo predominante (Ver anexo B).

Dicho cuestionario fue aplicado de manera auto administrada, es decir, fue entregado directamente a los gerentes de la muestra, quienes lo contestaron sin la intervención de ningún intermediario.

Cabe destacar que para obtener la atención por parte de la población en estudio se envió una carta de presentación, la cual fue dirigida a cada gerente de manera personal, con el fin de que se diera a conocer nuestras intenciones de lo que se pretendía con el estudio (Ver Anexo C).

Con la aplicación de los cuestionarios anteriores se logró obtener la información necesaria para cumplir con la base fundamental de datos. De esta manera se pudo proceder a establecer los procedimientos para continuar con el proceso de investigación.

4.7. Validación de los Instrumentos

Según Anastassi (1969), la confiabilidad tiene como objetivo determinar “la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p.41).

Los resultados obtenidos con un instrumento de medición en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deben ser reproducibles. Se espera que sean similares si se vuelve a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas. Este aspecto de la exactitud de un instrumento de medida es su confiabilidad. De éste modo la confiabilidad es la exactitud de la medición, independientemente de que uno esté realmente midiendo lo que ha querido medir. (Lic. Esteban Angeli.2000. Consultado el día 10 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.psicologia.unt.edu.ar/programas/fichaconfiabilidad2002.doc>).

Van Dalen y Meyer (1981), la definen como: “la consistencia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento repetidas veces”.

Para la validación de los instrumentos de inteligencia emocional y manejo de conflictos se utilizó el índice alpha de Cronbach el cual tiene como fórmula la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Donde:

k: Número de ítems.

S_i^2 : Varianza de los datos del i-ésimo ítem.

S_x^2 : Varianza de los datos de todos los ítems.

El valor de α es tal que $0 \leq \alpha \leq 1$. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2, ..., k son independientes entonces $S_x^2 = \sum_{i=1}^k S_i^2$. En ese caso $\alpha = 0$. Esto ocurre debido a que no existe correlación conjunta entre los ítems y por lo tanto no existe consistencia. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2, ..., k no son independientes entonces $S_x^2 > \sum_{i=1}^k S_i^2$. En ese caso el valor máximo que puede tomar α es 1 y mientras más cerca esté de este valor más consistencia existirá. Lo que busca este coeficiente es determinar la confiabilidad del instrumento, a través de la aplicación de una prueba piloto a un grupo de características semejantes de la población.

Resultados:

4.7.1. Inteligencia Emocional:

El instrumento se validó utilizando toda la muestra, es decir, todos los gerentes. Se validó con los 156 ítems que miden la inteligencia emocional. A continuación se muestran los resultados:

Análisis de fiabilidad

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
  
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )  
  
Reliability Coefficients  
N of Cases =      82,0                N of Items =156  
Alpha =      ,9541
```

Análisis:

El coeficiente 0,9541 es un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir la variable en estudio.

Siguiendo un orden de ideas, en primer lugar se comenzó por exponer las diferentes concepciones acerca de la IE que, desde su aparición en escena, diversos autores han formulado. Luego se procedió a definir todos los aspectos, elementos e ideas relacionadas con la IE tales como las habilidades prácticas, los tipos de emociones básicas, aplicaciones de la IE, entre otros, y finalmente se estableció un enlace con la variable conflicto, específicamente los estilos de manejo de conflictos, en el cual se presentó en detalle cada uno de los estilos con sus respectivas consideraciones, efectos positivos, negativos, entre otros. Por otra parte, se utilizó la Estadística Descriptiva, en especial el cálculo Correlacional a fin de obtener el grado de relación entre las variables y finalmente obtener los resultados de la investigación de manera sistemática y compacta que nos permitieron realizar conclusiones exactas, confiables y certeras para su presentación.

V. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Inteligencia Emocional

5.1.1. Consideraciones Generales

Como se ha mencionado con anterioridad, para medir la inteligencia emocional se midieron las dimensiones Conocimiento Emocional, Competencias del Coeficiente Emocional y Valores y Creencias del Coeficiente Emocional de las 5 dimensiones señaladas en la metodología de Cooper y Sawaf. Cada una de estas dimensiones se mide con una serie de indicadores, éstos a su vez con una serie de ítems cuyas sumas de los puntajes al final permiten interpretar el nivel de inteligencia emocional de cada indicador. Esta interpretación se realiza con una escala creada por los propios Cooper y Sawaf, pero solo para interpretar el nivel de inteligencia emocional de cada indicador. Para lograr interpretar el nivel de esta variable para cada dimensión y en global la inteligencia emocional se creó una nueva escala de forma muy simple, es decir, como la suma de los puntajes de las escalas para cada indicador. Finalmente, para trabajar con magnitudes más pequeñas se hizo una ligera modificación en las escalas; en lugar de trabajar con sumas se utilizó la media aritmética. A continuación se muestran las escalas a utilizar:

Cuadro 2. Escala Original de Cooper y Sawaf (Escala con Sumas)

DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº de ítems	Mínimo	Máximo	Cautela	Vulnerable	Diestro	Óptimo
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo.	11	0	33	18	23	28	33
	Expresión emocional.	9	0	27	12	16	19	27
	Conciencia emocional de otros.	13	0	39	14	21	27	39
	Total	33	0	99	44	60	74	99
COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Intención	14	0	42	20	26	32	42
	Creatividad	10	0	30	14	18	23	30
	Elasticidad	13	0	39	20	27	33	39
	Conexiones Internas	10	0	30	17	22	27	30
	Descontento Constructivo	13	0	39	19	26	33	39
Total	60	0	180	90	119	148	180	
VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Compasión	12	0	36	20	28	32	36
	Perspectiva	8	0	24	12	18	22	24
	Intuición	11	0	33	17	22	28	33
	Radio de Confianza	10	0	30	15	20	25	30
	Poder Personal	13	0	39	23	28	33	39
	Integridad	9	0	27	12	16	19	27
Total	63	0	189	99	132	159	189	
Total Inteligencia Emocional		156	0	468	233	311	381	468

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 3. Escala Modificada de Cooper y Sawaf (Escala con Promedios)

DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº de ítems	Mínimo	Máximo	Cautela	Vulnerable	Diestro	Óptimo
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	Conciencia emocional de sí mismo.	11	0	3	1,64	2,09	2,55	3,00
	Expresión emocional.	9	0	3	1,33	1,78	2,11	3,00
	Conciencia emocional de otros.	13	0	3	1,08	1,62	2,08	3,00
	Total	33	0	3	1,33	1,82	2,24	3,00
COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Intención	14	0	3	1,43	1,86	2,29	3,00
	Creatividad	10	0	3	1,40	1,80	2,30	3,00
	Elasticidad	13	0	3	1,54	2,08	2,54	3,00
	Conexiones Internas	10	0	3	1,70	2,20	2,70	3,00
	Descontento Constructivo	13	0	3	1,46	2,00	2,54	3,00
Total	60	0	3	1,50	1,98	2,47	3,00	
VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Compasión	12	0	3	1,67	2,33	2,67	3,00
	Perspectiva	8	0	3	1,50	2,25	2,75	3,00
	Intuición	11	0	3	1,55	2,00	2,55	3,00
	Radio de Confianza	10	0	3	1,50	2,00	2,50	3,00
	Poder Personal	13	0	3	1,77	2,15	2,54	3,00
	Integridad	9	0	3	1,33	1,78	2,11	3,00
	Total	63	0	3	1,57	2,10	2,52	3,00
Total Inteligencia Emocional		156	0	3	1,49	1,99	2,44	3,00

Fuente: Cálculos Propios

Nota: definición de las escalas del instrumento de Cooper y Sawaf.

- * **Cautela:** precaución, reserva.
- * **Vulnerable:** sensible a lo que se expresa o conmovido por ello.
- * **Diestro:** Hábil, experto, sagaz, prevenido para manejar los negocios.
- * **Óptimo:** posición más adecuada para conseguir determinado objetivo (El Pequeño Larousse Ilustrado, 1999).

5.1.2. Procesamiento de los Datos.

Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Para cada gerente se calculó el valor promedio de los puntajes para cada indicador, para cada dimensión y para la inteligencia emocional a nivel global. Sobre estos valores promedios hallados se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas.

5.1.3. Resultados y Análisis.

5.1.3.1. Conocimiento Emocional

Cuadro 4. Estadística Descriptiva del Indicador “Conocimiento Emocional de Sí Mismo”

		Estadístico
Conciencia Emocional de Sí Mismo	Media	2,4870
	Mediana	2,5500
	Varianza	,111
	Desv. típ.	,3327
	Coef. Variación	13,38%
	Asimetría	-,350
	Curtosis	-,926

Fuente: Cálculos Propios

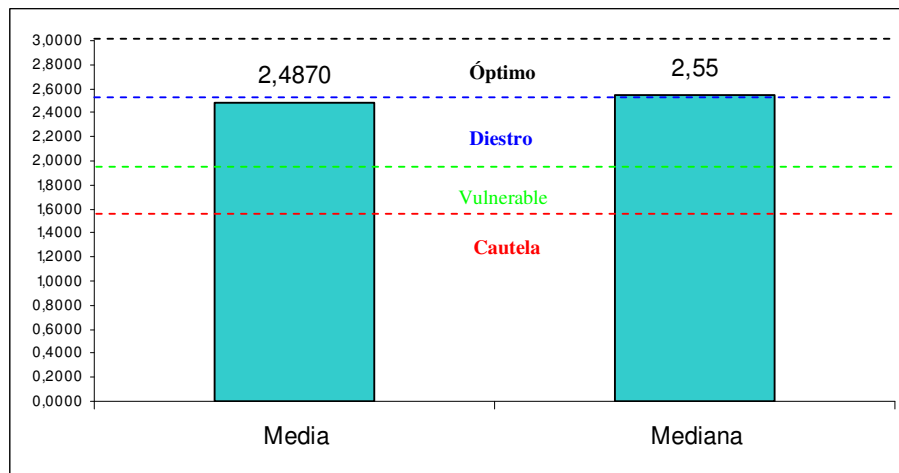


Gráfico 2. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Conocimiento Emocional de Sí Mismo”

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4870 y 2,5500 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,09 y 2,55 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 13,38%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,350 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de -0,926, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 5. Estadística Descriptiva del Indicador
“Expresión Emocional”

		Estadístico
Expresión Emocional	Media	2,3901
	Mediana	2,4400
	Varianza	,133
	Desv. típ.	,3652
	Coef. Variación	15,28%
	Asimetría	-,429
	Curtosis	-,130

Fuente: Cálculos Propios

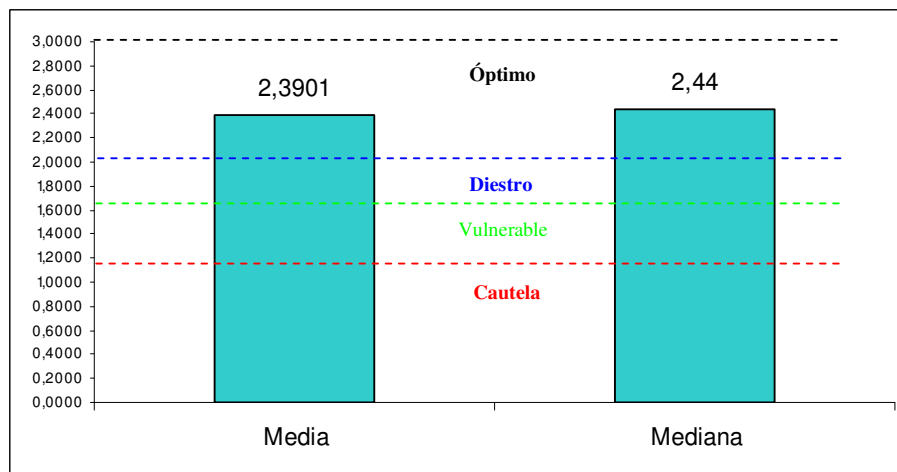


Gráfico 3. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador
“Expresión Emocional”

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3901 y 2,4400 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,11 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 15,28%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,429 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de -0,130, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 6. Estadística Descriptiva del Indicador
“Conciencia Emocional de Otros”

		Estadístico
Conciencia Emocional de Otros	Media	2,3087
	Mediana	2,3450
	Varianza	,119
	Desv. típ.	,3452
	Coef. Variación	14,95%
	Asimetría	-,366
	Curtosis	-,305

Fuente: Cálculos Propios

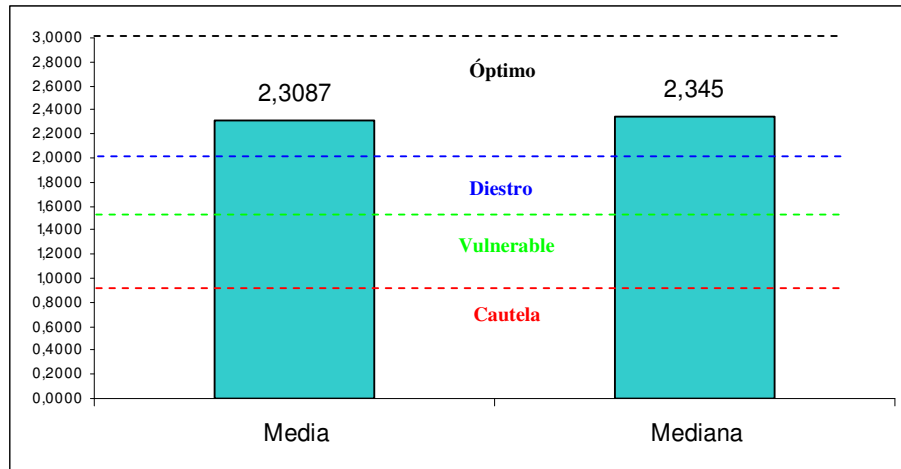


Gráfico 4. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Conciencia Emocional de Otros”

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3087 y 2,3450 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,08 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 14,95%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,366 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de -0,305, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 7. Estadística Descriptiva de la Dimensión “Conocimiento Emocional”

		Estadístico
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	Media	2,3894
	Mediana	2,3900
	Varianza	7,213E-02
	Desv. típ.	,2686
	Coef. Variación	11,24%
	Asimetría	-,085
	Curtosis	-,347

Fuente: Cálculos Propios

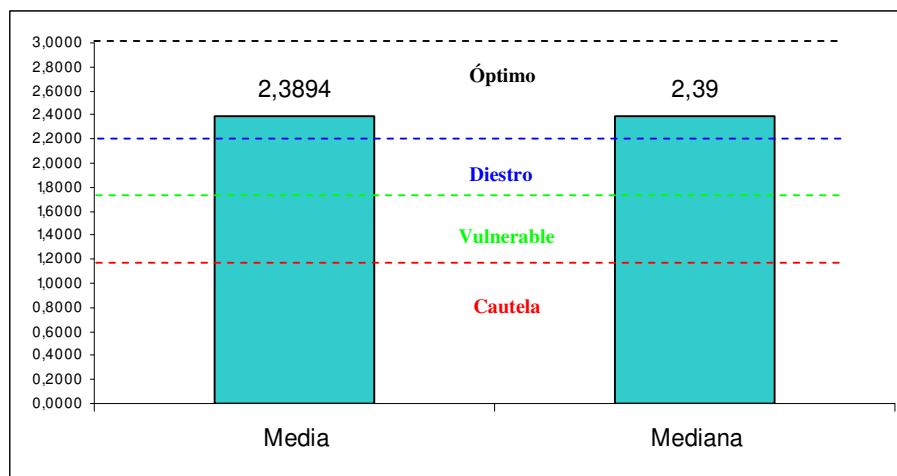


Gráfico 5. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala de la Dimensión “Conocimiento Emocional”

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3894 y 2,3900 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,24 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a esta dimensión.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 11,24%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para esta dimensión.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de $-0,085$ que indica que los puntajes promedios para esta dimensión tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de $-0,347$, valor negativo que indica que los puntajes promedios de esta dimensión tienen una curva platicúrtica.

5.1.3.2. Competencias del Coeficiente Emocional

Cuadro 8. Estadística Descriptiva del Indicador “Intención”

		Estadístico
Intención	Media	2,5063
	Mediana	2,5700
	Varianza	9,606E-02
	Desv. típ.	,3099
	Coef. Variación	12,36%
	Asimetría	-,795
	Curtosis	,381

Fuente: Cálculos Propios

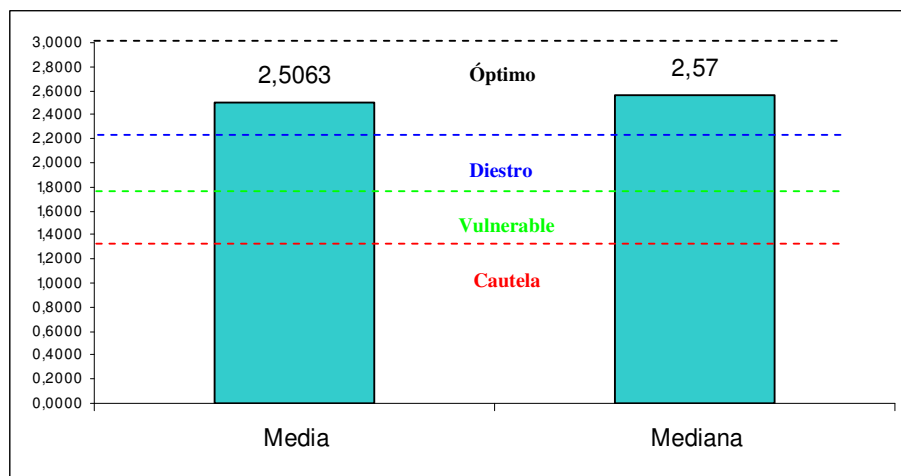


Gráfico 6. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Intención”

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,5063 y 2,5700 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,29 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 12,36%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,795 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,381, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 9. Estadística Descriptiva del Indicador
“Creatividad”

	Estadístico
Creatividad Media	2,5732
Mediana	2,5500
Varianza	7,310E-02
Desv. típ.	,2704
Coef. Variación	10,51%
Asimetría	-,588
Curtosis	,479

Fuente: Cálculos Propios

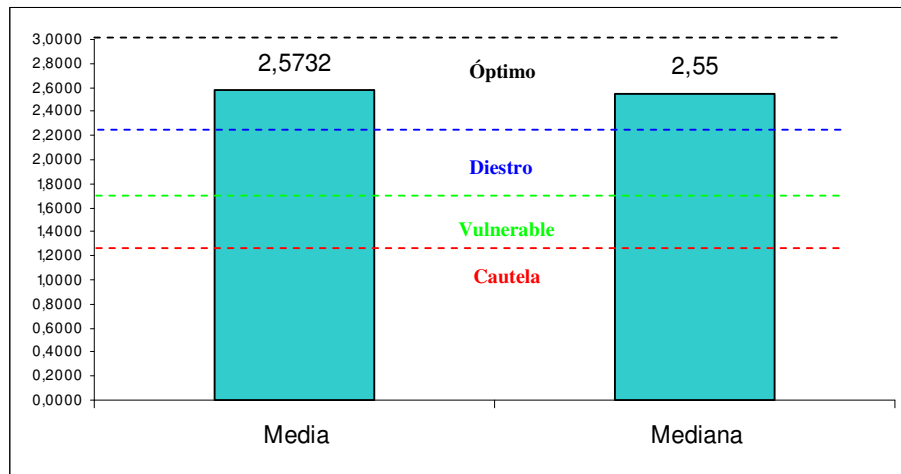


Gráfico 7. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Creatividad”

Fuente: Cálculos propios.

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,5732 y 2,5500 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,30 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 10,51%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,588 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,479, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 10. Estadística Descriptiva del Indicador “Elasticidad”

		Estadístico
Elasticidad	Media	2,3967
	Mediana	2,4600
	Varianza	,108
	Desv. típ.	,3285
	Coef. Variación	13,71%
	Asimetría	-,424
	Curtosis	-,883

Fuente: Cálculos propios

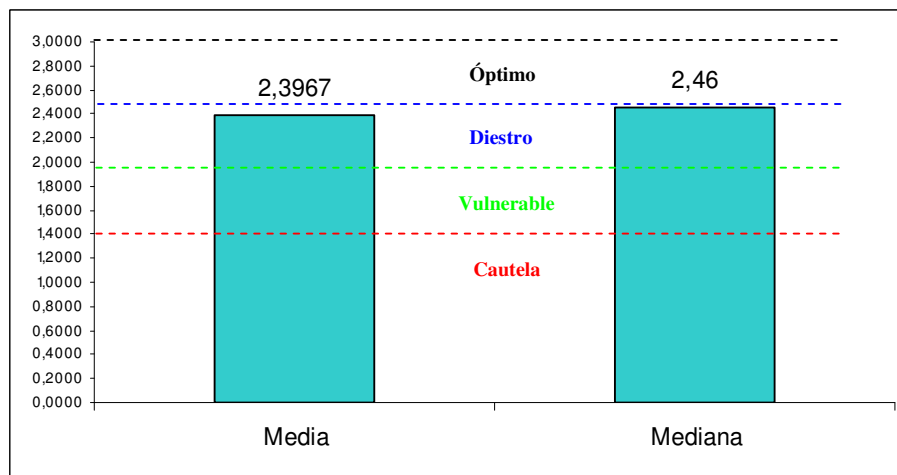


Gráfico 8. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Elasticidad”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3967 y 2,4600 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,08 y 2,54 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 13,71%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de $-0,424$ que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de $-0,883$, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 11. Estadística Descriptiva del Indicador
“Conexiones Internas”

		Estadístico
Conexiones Internas	Media	2,4232
	Mediana	2,5000
	Varianza	,108
	Desv. típ.	,3290
	Coef. Variación	13,58%
	Asimetría	-,743
	Curtosis	,192

Fuente: Cálculos propios

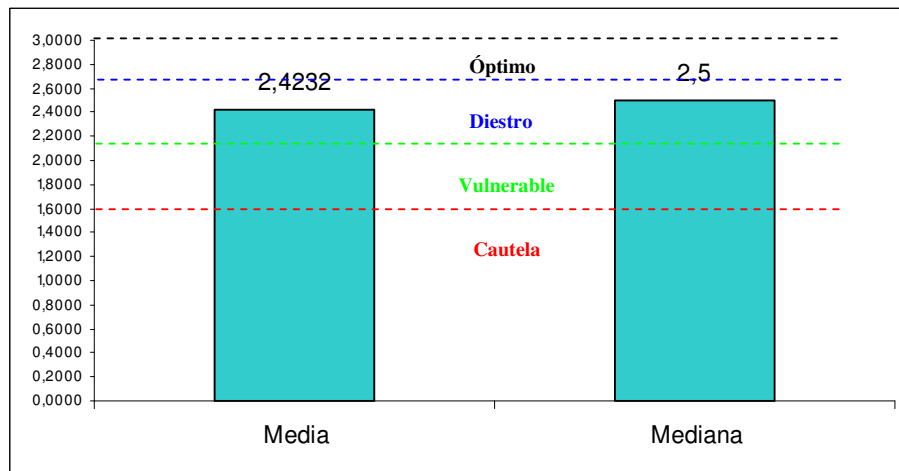


Gráfico 9. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador
“Conexiones Internas”

Fuente: Cálculos propios.

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4232 y 2,5000 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,20 y 2,70 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 13,58%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,743 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,192, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 12. Estadística Descriptiva del Indicador
“Descontento Constructivo”

	Estadístico	
Descontento Constructivo	Media	2,3277
	Mediana	2,3100
	Varianza	,191
	Desv. típ.	,4369
	Coef. Variación	18,77%
	Asimetría	-,507
	Curtosis	-,660

Fuente: Cálculos propios

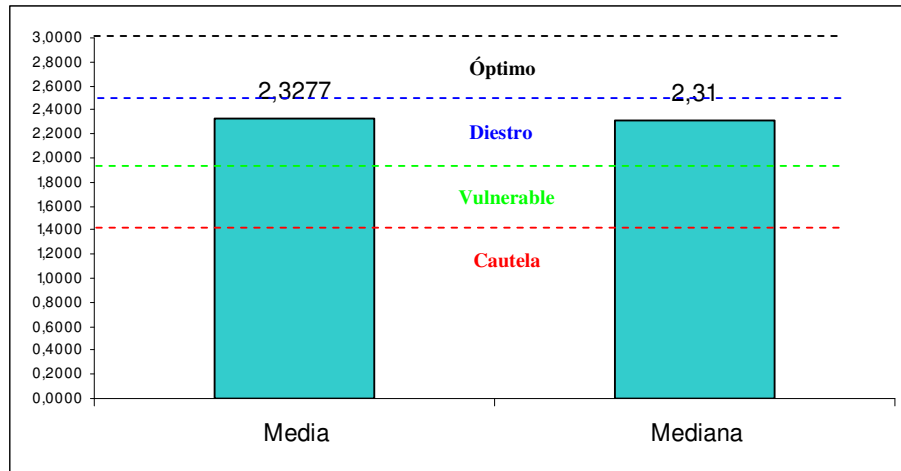


Gráfico 10. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Descontento Constructivo”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3277 y 2,3100 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,00 y 2,54 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 18,77%, valor que indica cierta heterogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,507 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de -0,660, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 13. Estadística Descriptiva de la Dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional”

		Estadístico
COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Media	2,4411
	Mediana	2,4600
	Varianza	6,680E-02
	Desv. típ.	,2585
	Coef. Variación	10,59%
	Asimetría	-,516
	Curtosis	,057

Fuente: Cálculos propios

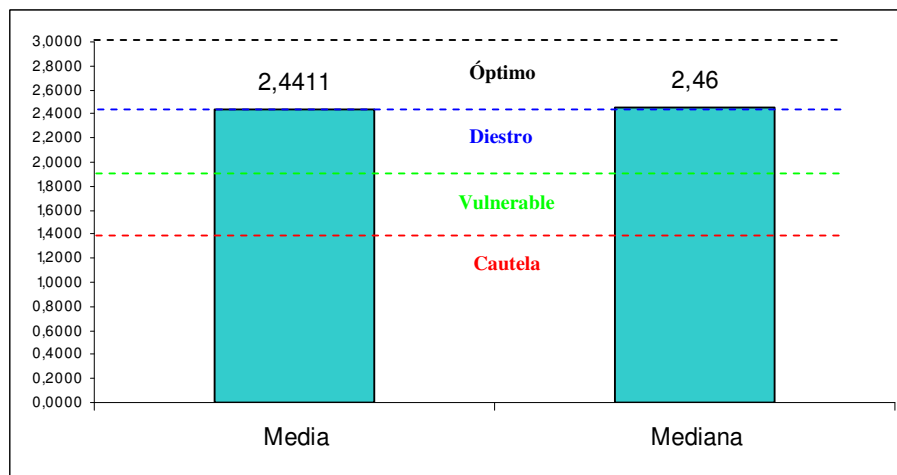


Gráfico 11. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala de la Dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4411 y 2,4600 puntos, respectivamente, se ubican entre 1,98 y 2,47 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a esta dimensión.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 10,59%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para esta dimensión.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,516 que indica que los puntajes promedios para esta dimensión tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,057, valor positivo que indica que los puntajes promedios de esta dimensión tienen una curva leptocúrtica.

5.1.3.3. Valores y Creencias del Coeficiente Emocional

Cuadro 14. Estadística Descriptiva del Indicador

“Compasión”

		Estadístico
Compasión	Media	2,4979
	Mediana	2,5000
	Varianza	6,120E-02
	Desv. típ.	,2474
	Coef. Variación	9,90%
	Asimetría	-,642
	Curtosis	,428

Fuente: Cálculos propios

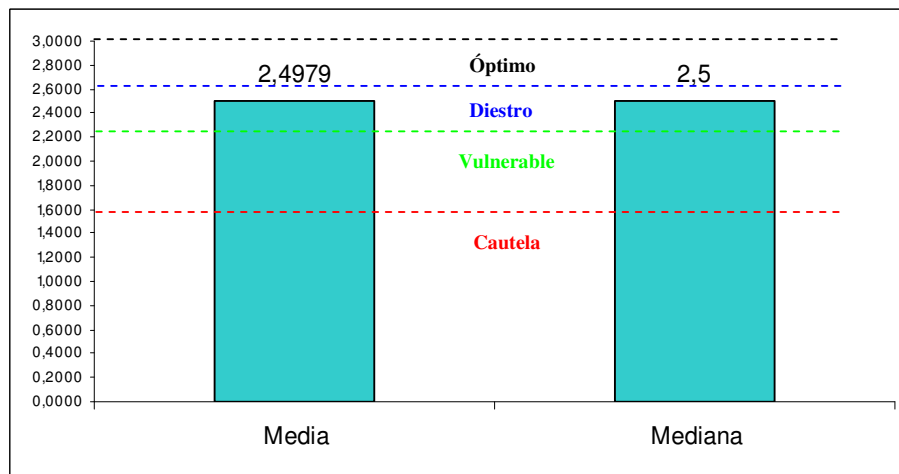


Gráfico 12. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Compasión”

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4979 y 2,5000 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,33 y 2,67 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 9,90%, valor que indica una clara homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,642 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,428, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 15. Estadística Descriptiva del Indicador “Perspectiva”

	Estadístico
Perspectiva Media	2,7683
Mediana	2,7600
Varianza	6,966E-02
Desv. típ.	,2639
Coef. Variación	9,53%
Asimetría	-1,286
Curtosis	1,663

Fuente: Cálculos propios

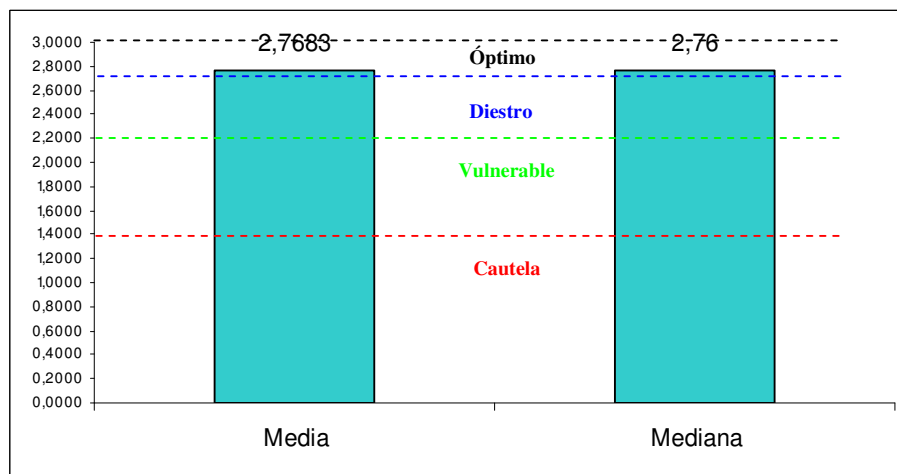


Gráfico 13. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Perspectiva”

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,7683 y 2,7600 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,75 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 9,53%, valor que indica una clara homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -1,286 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 1,663, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 16. Estadística Descriptiva del Indicador
“Intuición”

	Estadístico
Intuición Media	2,3488
Mediana	2,3600
Varianza	,114
Desv. típ.	,3376
Coef. Variación	14,37%
Asimetría	,042
Curtosis	-,928

Fuente: Cálculos propios

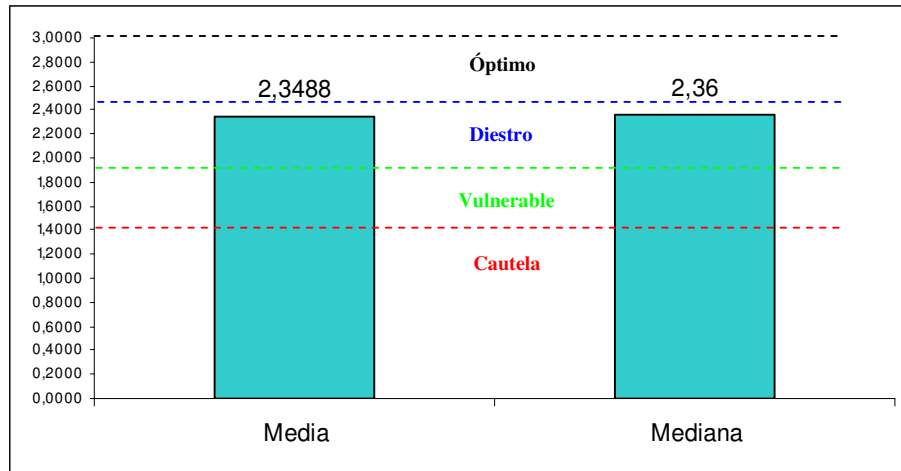


Gráfico 14. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Intuición”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3488 y 2,3600 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,00 y 2,55 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 14,37%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de 0,042 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría positiva, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de -0,928, valor negativo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva platicúrtica.

Cuadro 17. Estadística Descriptiva del Indicador “Radio de Confianza”

	Estadístico
Radio de Confianza	
Media	2,3854
Mediana	2,4000
Varianza	,186
Desv. típ.	,4309
Coef. Variación	18,06%
Asimetría	-,998
Curtosis	,928

Fuente: Cálculos propios

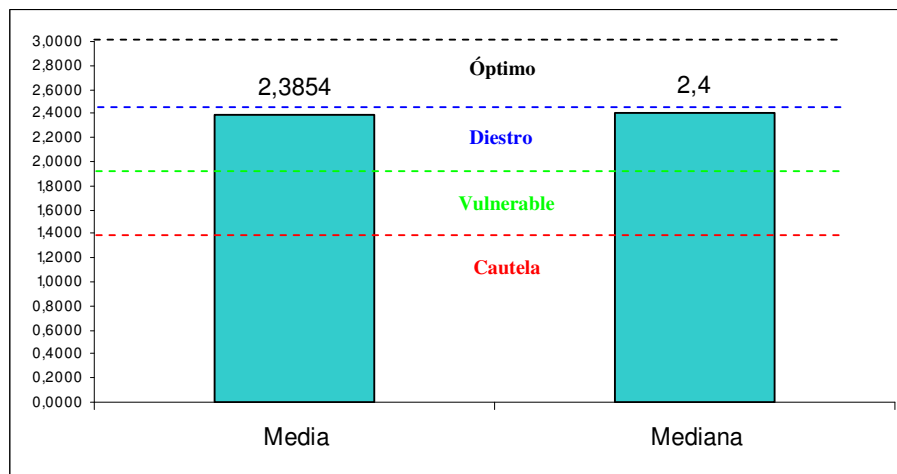


Gráfico 15. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Radio de Confianza”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,3854 y 2,4000 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,00 y 2,50 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 18,06%, valor que indica una cierta heterogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de $-0,998$ que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de $0,928$, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 18. Estadística Descriptiva del Indicador
“Poder Personal”

		Estadístico
Poder Personal	Media	2,4939
	Mediana	2,5389
	Varianza	,129
	Desv. típ.	,3598
	Coef. Variación	14,43%
	Asimetría	-,909
	Curtosis	,077

Fuente: Cálculos propios

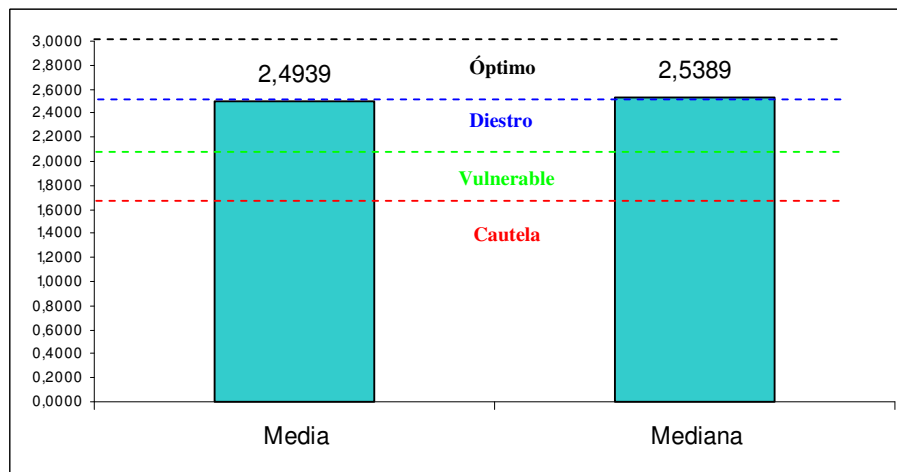


Gráfico 16. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador
“Poder Personal”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4939 y 2,5389 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,15 y 2,54 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 14,43%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,909 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,077, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 19. Estadística Descriptiva del Indicador
“Integridad”

	Estadístico
Integridad	
Media	2,5837
Mediana	2,6700
Varianza	8,831E-02
Desv. típ.	,2972
Coef. Variación	11,50%
Asimetría	-1,405
Curtosis	3,642

Fuente: Cálculos propios

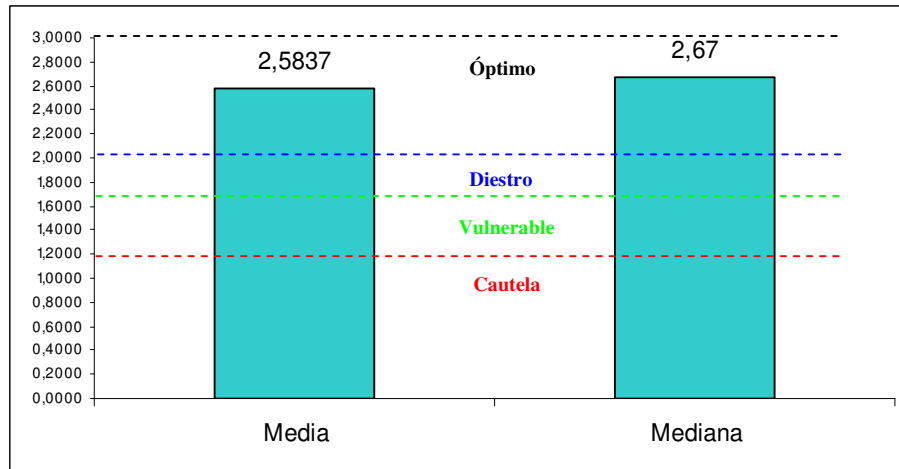


Gráfico 17. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala del Indicador “Integridad”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,5837 y 2,67 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,11 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a este indicador.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 11,50%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para este indicador.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -1,405 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 3,642, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

Cuadro 20. Estadística Descriptiva de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional”

		Estadístico
VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	Media	2,4989
	Mediana	2,5200
	Varianza	6,760E-02
	Desv. típ.	,2600
	Coef. Variación	10,40%
	Asimetría	-,907
	Curtosis	1,410

Fuente: Cálculos propios

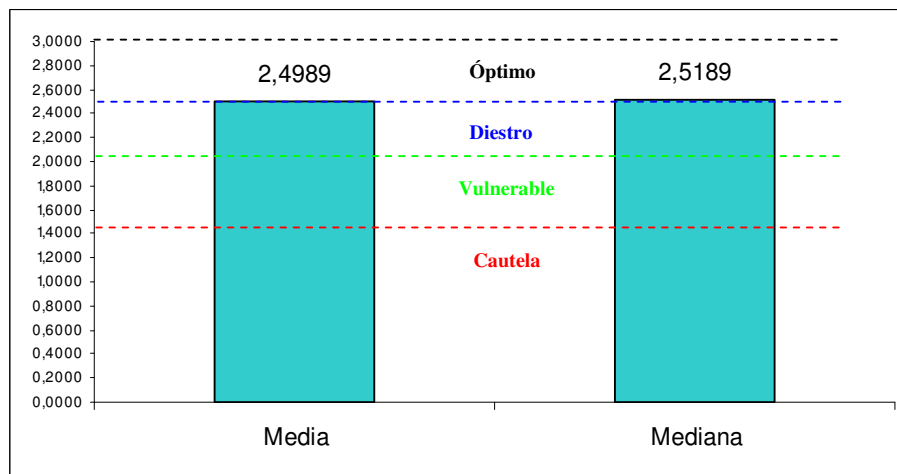


Gráfico 18. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4989 y 2,5189 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,10 y 2,52 puntos lo cual les asigna la categoría “Diestro” en cuanto a esta dimensión.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 10,40%, valor que indica una relativa homogeneidad en los puntajes promedios para esta dimensión.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,907 que indica que los puntajes promedios para este indicador tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 1,410, valor positivo que indica que los puntajes promedios de este indicador tienen una curva leptocúrtica.

5.1.3.4. Inteligencia Emocional

Cuadro 21. Estadística Descriptiva de la Variable “Inteligencia Emocional”

		Estadístico
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Media	2,4544
	Mediana	2,4650
	Varianza	6,022E-02
	Desv. típ.	,2454
	Coef. Variación	10,00%
	Asimetría	-,528
	Curtosis	,389

Fuente: Cálculos propios

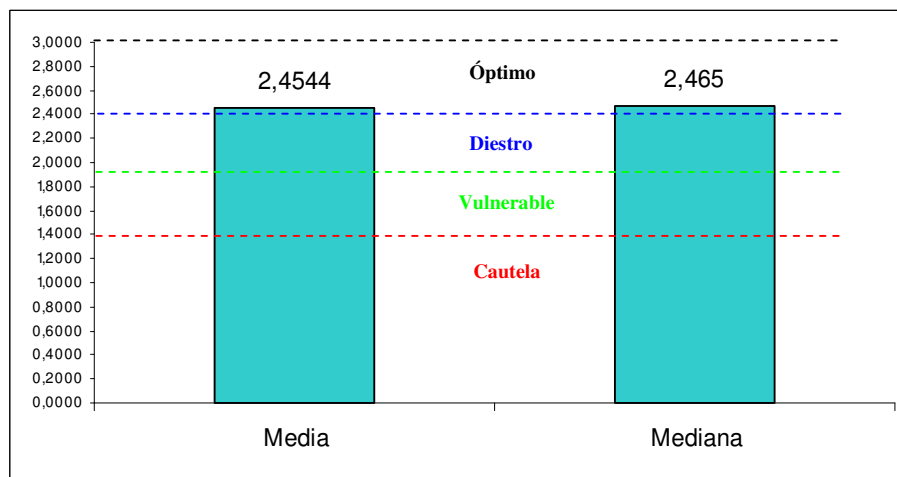


Gráfico 19. Comparación de la Media y la Mediana vs. la Escala de la Variable “Inteligencia Emocional”

Fuente: Cálculos propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior la media aritmética y la mediana con valores de 2,4544 y 2,465 puntos, respectivamente, se ubican entre 2,44 y 3,00 puntos lo cual les asigna la categoría “Óptimo” en cuanto a esta variable.

En cuanto a dispersión, se aprecia un coeficiente de variación de 10,00%, valor que indica que existe homogeneidad en los puntajes promedios para esta variable.

En cuanto a asimetría se observa un coeficiente de -0,528 que indica que los puntajes promedios para esta variable tienen asimetría negativa, es decir, existe cierta cantidad de estos puntajes promedios con valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia un coeficiente de 0,389, valor positivo que indica que los puntajes promedios de esta variable tienen una curva leptocúrtica.

5.2. Estilos de Abordaje de Conflictos

5.2.1. Procesamiento de los Datos.

Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Para cada gerente se calculó el valor promedio de los puntajes para cada estilo. Sobre estos valores promedios hallados se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas.

5.2.2. Resultados y Análisis.

5.2.2.1. Competitivo

Cuadro 22. Estadística Descriptiva del Estilo “Competitivo”

		Estadístico
Competitivo	Media	3,4627
	Mediana	3,3300
	Varianza	,146
	Desv. típ.	,3815
	Coef. Variación	11,02%
	Asimetría	-,407
	Curtosis	,433

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la media de los puntajes promedios para el estilo “Competitivo” es de 3,4627 puntos. A su vez la mediana, es decir, el valor central es de 3,33 puntos.

En cuanto a dispersión, el coeficiente de variación de 11,02% indica que los puntajes promedios para este estilo son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, el coeficiente $-0,407$ (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen asimetría negativa, es decir, existen algunos valores relativamente bajos que crean un sesgo a la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente de $0,433$ (positivo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una curva leptocúrtica.

5.2.2.2. Adaptativo

Cuadro 23. Estadística Descriptiva del Estilo “Adaptativo”

		Estadístico
Adaptativo	Media	2,9099
	Mediana	3,0000
	Varianza	,326
	Desv. típ.	,5712
	Coef. Variación	19,63%
	Asimetría	,009
	Curtosis	-,671

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la media de los puntajes promedios para el estilo “Competitivo” es de 2,9099 puntos. A su vez la mediana, es decir, el valor central es de 3,0000 puntos.

En cuanto a dispersión, el coeficiente de variación de 19,63% indica que los puntajes promedios para este estilo son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, el coeficiente $0,009$ (positivo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una ligera asimetría positiva, es decir, existen unos pocos valores relativamente altos que crean un sesgo a la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente de $-0,671$ (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una curva platicúrtica.

5.2.2.3. Evasivo

Cuadro 24. Estadística Descriptiva del Estilo “Evasivo”

		Estadístico
Evasivo	Media	2,5241
	Mediana	2,6700
	Varianza	,362
	Desv. típ.	,6019
	Coef. Variación	23,85%
	Asimetría	-,470
	Curtosis	-,264

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la media de los puntajes promedios para el estilo “Evasivo” es de 2,5241 puntos. A su vez la mediana, es decir, el valor central es de 2,6700 puntos.

En cuanto a dispersión, el coeficiente de variación de 23,85% indica que los puntajes promedios para este estilo son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, el coeficiente -0,470 (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una asimetría negativa, es decir, existen unos pocos valores relativamente bajos que crean un sesgo a la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente de -0,264 (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una curva platicúrtica.

5.2.2.4. Cooperativo

Cuadro 25. Estadística Descriptiva del Estilo “Cooperativo”

		Estadístico
Cooperativo	Media	3,1540
	Mediana	3,0000
	Varianza	,132
	Desv. típ.	,3637
	Coef. Variación	11,53%
	Asimetría	-,306
	Curtosis	,937

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la media de los puntajes promedios para el estilo “Cooperativo” es de 3,1540 puntos. A su vez la mediana, es decir, el valor central es de 3,0000 puntos.

En cuanto a dispersión, el coeficiente de variación de 11,53% indica que los puntajes promedios para este estilo son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, el coeficiente -0,306 (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una asimetría negativa, es decir, existen unos pocos valores relativamente bajos que crean un sesgo a la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente de 0,937 (positivo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una curva leptocúrtica.

5.2.2.5. Comprometedor

Cuadro 26. Estadística Descriptiva del Estilo “Comprometedor”

		Estadístico
Comprometedor	Media	3,6341
	Mediana	3,7500
	Varianza	,118
	Desv. típ.	,3429
	Coef. Variación	9,44%
	Asimetría	-,696
	Curtosis	-,340

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la media de los puntajes promedios para el estilo “Comprometedor” es de 3,6341 puntos. A su vez la mediana, es decir, el valor central es de 3,7500 puntos.

En cuanto a dispersión, el coeficiente de variación de 9,44% indica que los puntajes promedios para este estilo son homogéneos.

En cuanto a asimetría, el coeficiente -0,696 (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una asimetría negativa, es decir, existen unos pocos

valores relativamente bajos que crean un sesgo a la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente de $-0,340$ (negativo) indica que los puntajes promedios para este estilo tienen una curva platicúrtica.

5.2.2.6. Comparación Gráfica de los Estilos

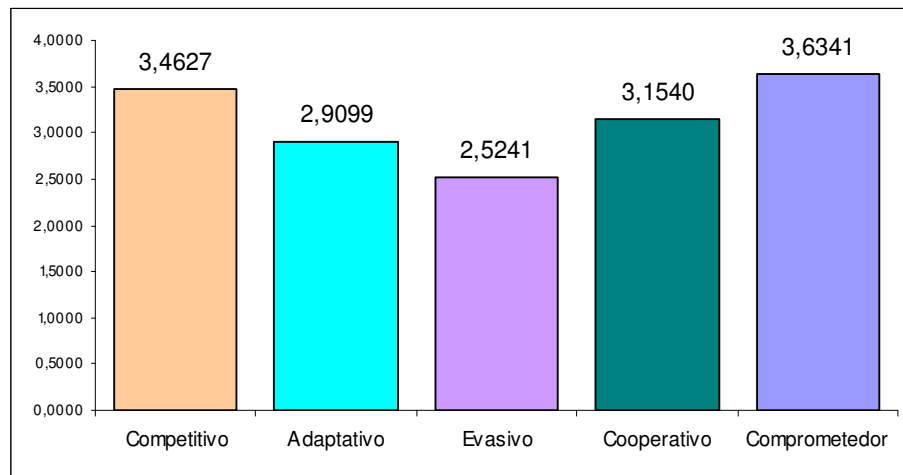


Gráfico 20. Comparación de las Medias de los Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el mayor valor de la media corresponde con el estilo “Comprometedor” con 3,6341 puntos, seguido del estilo “Competitivo” con 3,4627 puntos. Esto significa claramente que el estilo predominante por parte de los gerentes de la muestra es “Comprometedor”.

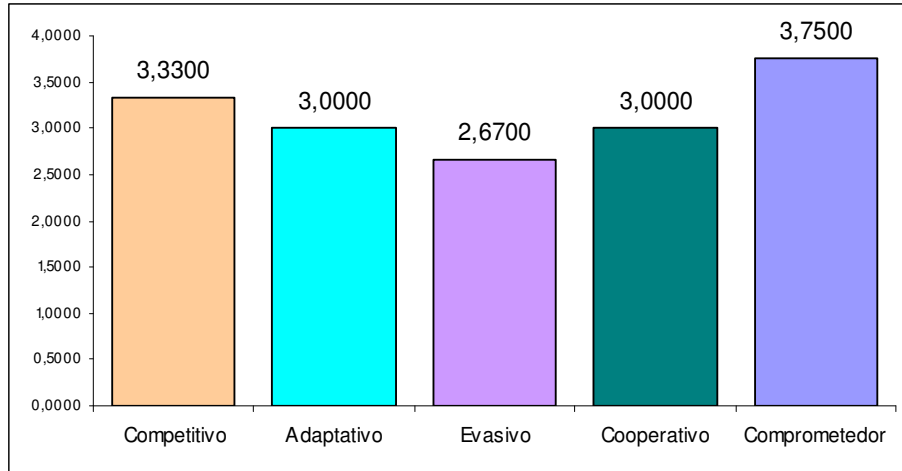


Gráfico 21. Comparación de las Medianas de los Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el mayor valor de la mediana corresponde con el estilo “Comprometedor” con 3,7500 puntos, seguido del estilo “Competitivo” con 3,3300 puntos. Esto significa claramente que también por la vía de la mediana el estilo predominante por parte de los gerentes de la muestra es “Comprometedor”.

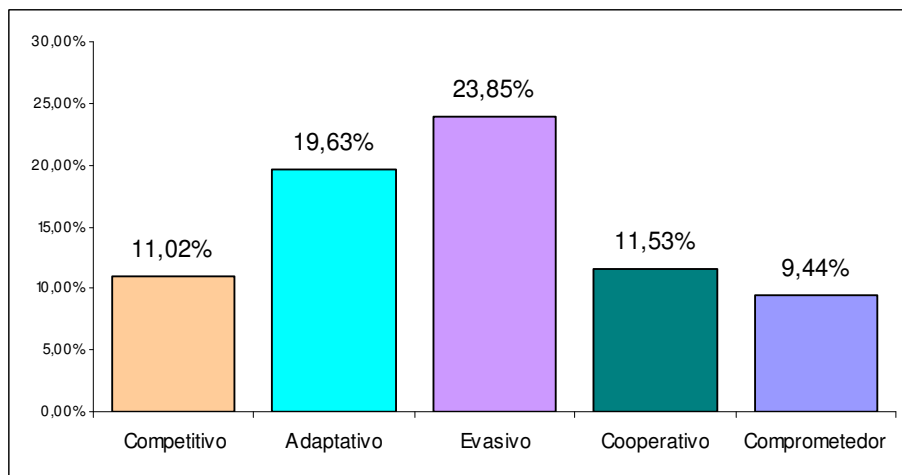


Gráfico 22. Comparación de los Coeficientes de Variación de los Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el menor valor del coeficiente de variación corresponde con el estilo “Comprometedor” con 9,44%, seguido del estilo “Competitivo” con 11,02%. Esto significa claramente que el estilo con puntajes promedios más homogéneos es “Comprometedor”.

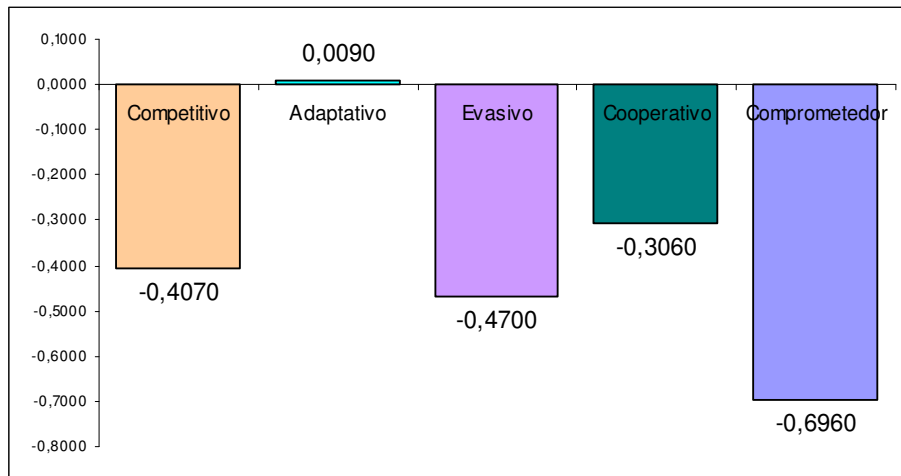


Gráfico 23. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el menor valor en términos absolutos del coeficiente de asimetría corresponde con el estilo “Adaptativo” con 0,0090, seguido del estilo “Cooperativo” con 0,3060. Esto significa claramente que el estilo con puntajes promedios más simétricos es “Adaptativo”. Los estilos “Competitivo”, “Evasivo”, “Cooperativo” y “Comprometedor” tienen asimetría negativa, mientras que el estilo “Adaptativo” tiene asimetría positiva.

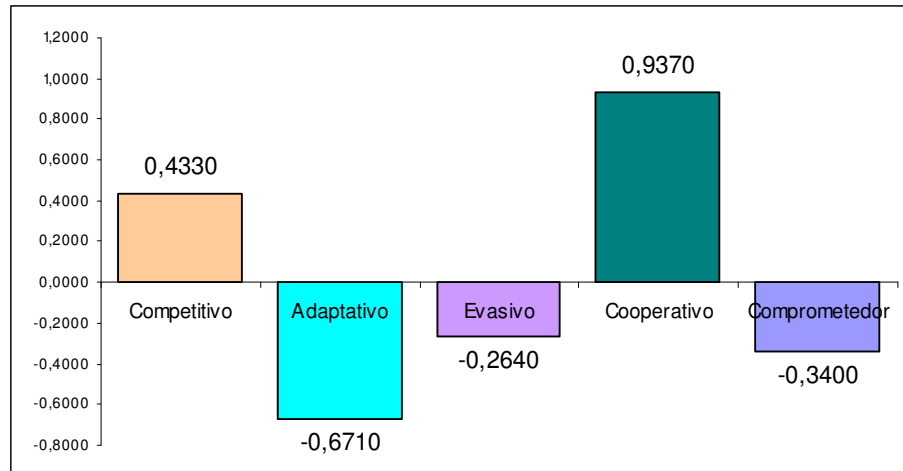


Gráfico 24. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el menor valor en términos absolutos del coeficiente de curtosis corresponde con el estilo “Evasivo” con 0,2640, seguido del estilo “Comprometedor” con 0,3400. Esto significa claramente que el estilo con puntajes promedios más mesocúrticos es “Evasivo”. Los estilos “Competitivo”, y “Cooperativo” tienen una curva leptocúrtica, mientras que los estilos “Adaptativo”, “Evasivo” y “Comprometedor” tienen una curva platicúrtica.

5.3. Correlación Inteligencia Emocional vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

5.3.1. Correlación de la Dimensión “Conocimiento Emocional” y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos.

Cuadro 27. Correlación de la Dimensión “Conocimiento Emocional”
y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

		Conciencia Emocional de Sí Mismo	Expresión Emocional	Conciencia Emocional de Otros	CONOCIMIENTO EMOCIONAL
Competitivo	Correlación de Pearson	,106	,229	,104	,179
	Sig. (bilateral)	,345	,038	,353	,107
	n	82	82	82	82
Adaptativo	Correlación de Pearson	,169	-,121	,008	,030
	Sig. (bilateral)	,129	,278	,944	,792
	n	82	82	82	82
Evasivo	Correlación de Pearson	,091	-,030	,323	,192
	Sig. (bilateral)	,417	,789	,003	,084
	n	82	82	82	82
Cooperativo	Correlación de Pearson	,110	,237	,079	,174
	Sig. (bilateral)	,324	,032	,479	,119
	n	82	82	82	82
Comprometedor	Correlación de Pearson	,250	-,088	,236	,192
	Sig. (bilateral)	,024	,434	,033	,084
	n	82	82	82	82

Las celdas sombreadas indican una correlación significativamente no nula al 5% de significancia.

Fuente: Cálculos Propios

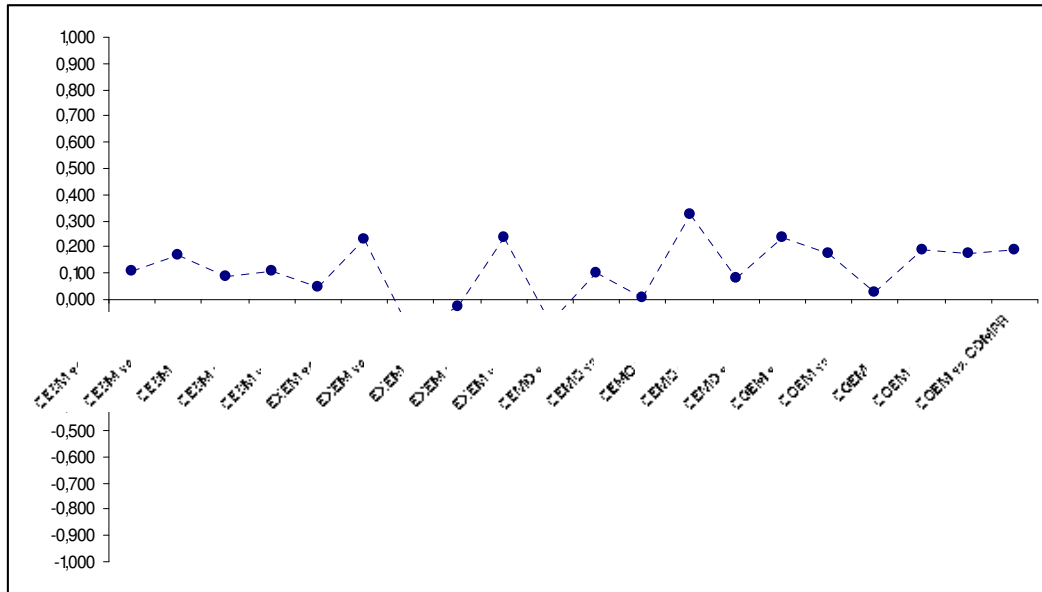


Gráfico 25. Correlación de la Dimensión “Conocimiento Emocional” y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior la correlación entre la dimensión “Conocimiento Emocional” y sus 3 indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos da como resultado que de las 15 correlaciones Indicadores vs. Estilos sólo 5 de ellas son significativamente no nulas para un nivel de significación del 5%, mientras que de las correlaciones Dimensión vs. Estilos, ninguna es significativamente no nula para un nivel de significación del 5%. En todos los casos las correlaciones no superan a 0,4 en términos absolutos. La más alta corresponde a Evasivo vs. Conciencia Emocional de Otros con un coeficiente de 0,323. Esto indica que no existe correlación entre la dimensión “Conocimiento Emocional” y sus indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos.

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior la correlación entre la dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional” y sus 5 indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos da como resultado que de las 25 correlaciones Indicadores vs. Estilos sólo 5 de ellas son significativamente no nulas para un nivel de significación del 5%, mientras que de las correlaciones Dimensión vs. Estilos, sólo 1 es significativamente no nula para un nivel de significación del 5%. En todos los casos las correlaciones no superan a 0,42 en términos absolutos. La más alta corresponde a Evasivo vs. Elasticidad con un coeficiente de 0,415. Esto indica que no existe correlación entre la dimensión “Competencias del Coeficiente Emocional” y sus indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos.

5.3.3. Correlación de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

Cuadro 29. Correlación de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

		Compasión	Perspectiva	Intuición	Radio de Confianza	Poder Personal	Integridad	VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL
Competitivo	Correlación de Pearson	,078	,218	,285	,052	,246	,154	,216
	Sig. (bilateral)	,489	,049	,009	,643	,026	,167	,051
	n	82	82	82	82	82	82	82
Adaptativo	Correlación de Pearson	,056	,251	,018	-,144	-,115	-,032	-,027
	Sig. (bilateral)	,618	,023	,869	,198	,304	,777	,810
	n	82	82	82	82	82	82	82
Evasivo	Correlación de Pearson	,086	-,065	,366	,126	,094	,213	,182
	Sig. (bilateral)	,442	,561	,001	,260	,399	,055	,102
	n	82	82	82	82	82	82	82
Cooperativo	Correlación de Pearson	,006	,327	,109	-,105	,265	,185	,147
	Sig. (bilateral)	,959	,003	,330	,348	,016	,097	,187
	n	82	82	82	82	82	82	82
Comprometedor	Correlación de Pearson	,190	,385	,312	,126	,079	,305	,260
	Sig. (bilateral)	,087	,000	,004	,258	,480	,005	,018
	n	82	82	82	82	82	82	82

Las celdas sombreadas indican una correlación significativamente no nula al 5% de significancia.

Fuente: Cálculos Propios

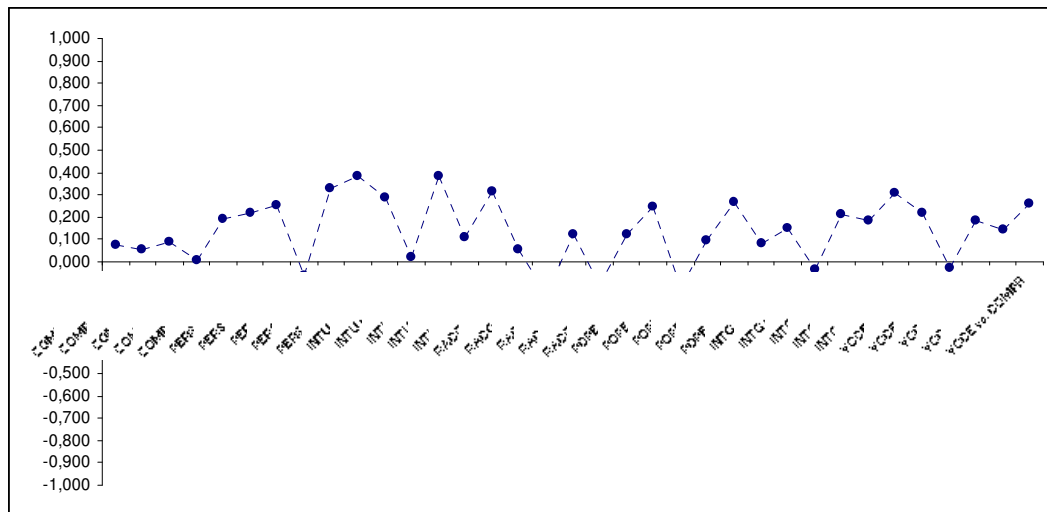


Gráfico 27. Correlación de la Dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” y sus Indicadores vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior la correlación entre la dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” y sus 6 indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos da como resultado que de las 30 correlaciones Indicadores vs. Estilos sólo 10 de ellas son significativamente no nulas para un nivel de significación del 5%, mientras que de las correlaciones Dimensión vs. Estilos, sólo 1 es significativamente no nula para un nivel de significación del 5%. En todos los casos las correlaciones no superan a 0,4 en términos absolutos. La más alta corresponde a Comprometedor vs. Perspectiva con un coeficiente de 0,385. Esto indica que no existe correlación entre la dimensión “Valores y Creencias del Coeficiente Emocional” y sus indicadores con los 5 estilos de abordaje de conflictos.

5.3.4. Correlación de la Variable “Inteligencia Emocional” vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

Cuadro 30. Correlación de la Variable “Inteligencia Emocional” vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

		INTELIGENCIA EMOCIONAL
Competitivo	Correlación de Pearson	,217
	Sig. (bilateral)	,050
	n	82
Adaptativo	Correlación de Pearson	-,044
	Sig. (bilateral)	,698
	n	82
Evasivo	Correlación de Pearson	,201
	Sig. (bilateral)	,070
	n	82
Cooperativo	Correlación de Pearson	,184
	Sig. (bilateral)	,099
	n	82
Comprometedor	Correlación de Pearson	,253
	Sig. (bilateral)	,022
	n	82

Las celdas sombreadas indican una correlación significativamente no nula al 5% de significancia.

Fuente: Cálculos Propios

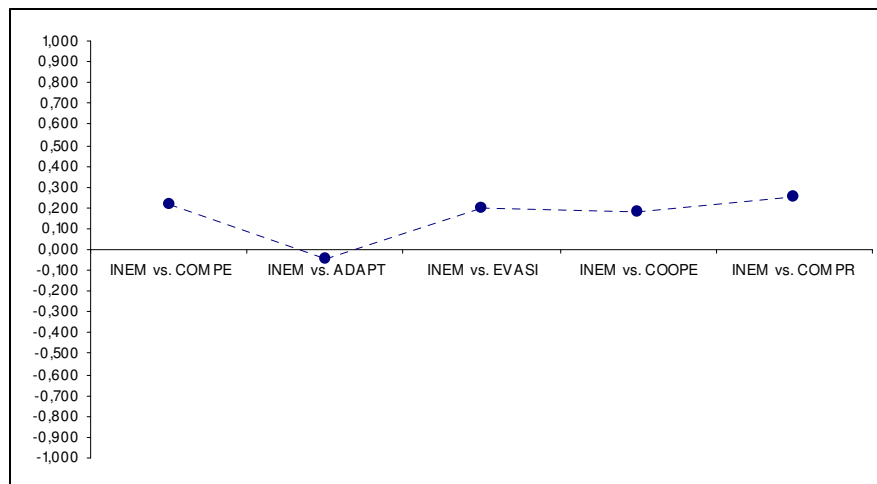


Gráfico 28. Correlación de la Variable “Inteligencia Emocional” vs. Estilos de Abordaje de Conflictos

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior la correlación entre la variable “Inteligencia Emocional” con los 5 estilos de abordaje de conflictos da como resultado que de las 5 correlaciones Indicadores vs. Estilos sólo 2 de ellas son significativamente no nulas para un nivel de significación del 5%. En todos los casos las correlaciones no superan a 0,3 en términos absolutos. La más alta corresponde a Comprometedor vs. Inteligencia Emocional con un coeficiente de 0,253. Esto indica que no existe correlación entre la variable “Inteligencia Emocional” con los 5 estilos de abordaje de conflictos.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En primer lugar, como bien lo explican Cooper y Sawaf, la Inteligencia Emocional se define como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, así como la información, conexión e influencia y manejo de las relaciones interpersonales. Partiendo de esta definición y para fines de la presente investigación, la Inteligencia Emocional está conformada sólo por tres dimensiones las cuales comprenden una serie de indicadores que en conjunto permiten medir el coeficiente emocional. Dichas dimensiones con sus respectivos indicadores forman parte del primer objetivo específico de la presente investigación, el cual se logró satisfactoriamente dando como resultado el siguiente análisis:

Tabla 3: Resultados de la Inteligencia Emocional según sus dimensiones e indicadores.

DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO POR INDICADOR	RESULTADO DE LA DIMENSIÓN GLOBAL	NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
CONOCIMIENTO EMOCIONAL	1. Conciencia emocional de sí mismo	DIESTRO	ÓPTIMO	ÓPTIMO
	2. Expresión emocional.	ÓPTIMO		
	3. Conciencia emocional de otros.	ÓPTIMO		
COMPETENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	1. Intención	ÓPTIMO	DIESTRO	
	2. Creatividad	ÓPTIMO		
	3. Elasticidad	DIESTRO		
	4. Conexiones internas.	DIESTRO		
	5. Descontento constructivo	DIESTRO		
VALORES Y CREENCIAS DEL COEFICIENTE EMOCIONAL	1. Compasión	DIESTRO	DIESTRO	
	2. Perspectiva	OPTIMO		
	3. Intuición	DIESTRO		
	4. Radio de Confianza	DIESTRO		
	5. Poder personal	DIESTRO		
	6. Integridad	ÓPTIMO		

6.1. Conocimiento Emocional

Como se puede observar en el cuadro anterior, para el indicador “Conciencia Emocional de Sí Mismo”, los gerentes de la muestra en estudio resultaron ser *diestros*, es decir, son personas hábiles, expertas y sagaces en el reconocimiento y entendimiento de

sus propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Para el indicador “Expresión Emocional”, los gerentes evidenciaron un nivel *óptimo*, es decir, son individuos que manejan de la mejor manera posible la comunicación no verbal a fin de regular la forma en que los demás reaccionan ante ellos mismos. En cuanto a “Conciencia Emocional de Otros”, los gerentes son *diestros*, lo que significa que son muy hábiles para sentir cuales son los sentimientos de otros, cuan fuertes son y que cosas los provocan; así como experimentar las emociones de otros como si fueran propias. Finalmente, para la dimensión global **Conocimiento Emocional**, se obtuvo que los gerentes tienen un nivel *óptimo*, por lo tanto son personas concientes de sí mismas, de sus propios sentimientos en el momento que se experimentan, así como de las emociones de las personas.

6.2. Competencias del Coeficiente Emocional

En cuanto al indicador “Intención”, los gerentes resultaron ser *óptimos*, es decir, son personas que logran conseguir de manera satisfactoria un objetivo. Para el indicador “Creatividad”, alcanzaron un nivel igualmente *óptimo*, es decir, poseen una gran capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo. En el indicador “Elasticidad”, los gerentes son *diestros* en su disposición a ceder o acomodarse fácilmente cuando varían las condiciones de medio. Para el indicador “Conexiones Interpersonales”, resultaron ser igualmente *diestros* en las interacciones recíprocas, es decir, en habilidades para comunicarse efectivamente, escuchar, solucionar conflictos y la expresión auténtica de uno/una. En cuanto al indicador “Descontento Constructivo”, los gerentes son *diestros* en la creación de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión en una situación de descontento. Finalmente, para la dimensión global, **Competencias del Coeficiente Emocional**, se obtuvo que los gerentes tienen un nivel *diestro*, por lo tanto son personas muy habilidosas y sagaces en el manejo de la creatividad, consecución de objetivos, relaciones interpersonales, adaptabilidad y flexibilidad y descontento constructivo.

6.3. Valores y Creencias del Coeficiente Emocional

En cuanto al indicador “Compasión”, los gerentes resultaron ser *diestros* en el manejo de sentimientos de conmiseración y lastima que se tienen hacia quienes sufren penalidades o desgracias. Para el indicador “Perspectiva” obtuvieron un nivel *óptimo* es

decir, expresan puntos de vista adecuados para analizar asuntos. En el indicador “Intuición” los gerentes son diestros, son individuos que poseen la facultad de comprender las cosas instantáneamente sin necesidad de razonamiento. En cuanto al indicador “Radio de Confianza” los gerentes obtuvieron un nivel *diestro*, es decir, tienen una alta confianza en sí mismos la cual puede extenderse hacia los demás y recibirla de regreso convirtiéndose en un aglutinamiento que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco. Para el indicador “Poder Personal” los gerentes son *diestros* en el dominio y jurisdicción para mandar o ejecutar algo. Por último, el indicador “Integridad” arrojó que los gerentes tienen un nivel *óptimo* como personas íntegras, rectas y honestas. Finalmente la dimensión global de **Valores y Creencias del Coeficiente Emocional**, obtuvo un nivel *diestro*, por lo que los gerentes en estudio son personas que saben manejar aprendizajes estratégicos relacionados con la inteligencia emocional (compasión, perspectiva, intuición, confianza en sí mismos, poder personal e integridad), los cuales los ayudan a actuar de la mejor manera para conseguir sus fines.

En conclusión el nivel de Inteligencia Emocional de la muestra en estudio fue *Óptimo*; a este respecto cabe destacar que un coeficiente emocional óptimo es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones negativas y, lo que es más importante, puede resolverlas. La persona que no conoce sus propias emociones negativas, o que conociéndolas es incapaz de manejarlas, está afectando en distintas medidas su vida de trabajo, su vida de pareja, su vida de familia y su particular visión del mundo. De aquí que los 82 gerentes más exitosos de Venezuela respondan a una excelente capacidad de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás a través de la auto-motivación y el buen manejo de sus emociones y relaciones; lo cual implica que efectivamente han desarrollado destrezas que los han conducido al éxito en un entorno tan complejo y signado por la crisis, el cual ha obligado a los gerentes de alto nivel a buscar herramientas personales y profesionales útiles para el manejo de la crisis, cómo concebir los retos del futuro y como plantear el ejercicio del liderazgo.

Por otra parte, dándole respuesta a nuestro segundo objetivo específico relacionado con la medición de los estilos de abordaje de conflictos, se puede concluir que el estilo más predominante en la muestra de los 82 gerentes más exitosos de Venezuela para el año 2004 es el **Comprometedor**, lo cual implica que estas personas se inclinan a encontrar una solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes a

nivel organizacional, caracterizando a los gerentes de alto nivel como personas que gustan de actuar honestamente, que evitan conflictos procurando mantener las relaciones, buscan soluciones convenientes para ambas partes, y a la vez son abiertos, dispuestos al diálogo o mediadores. En segundo lugar de predominancia se encuentra el estilo **Competitivo**, con el cual los gerentes buscan afirmación y no cooperación, es decir, tratan de satisfacer sus propios intereses a costa de otras personas, caracterizando a los gerentes como personas que gustan de tomar el mando y el control, están listos para actuar, gustan de retos, prefieren tratar con cosas difíciles de dominar, prefieren dirigir y coordinar el trabajo de otros, aprovechan oportunidades, variedades y novedades.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general de nuestra investigación referido a la relación entre Inteligencia Emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela, se puede concluir que, debido a la correlación no nula pero significativamente débil evidenciada por el bajo coeficiente de correlación en el análisis estadístico, se puede decir que no existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y el nivel de cada uno de los estilos que un gerente pueda adoptar para abordar un conflicto, es decir, el hecho de que un gerente tenga un alto nivel de IE como efectivamente lo tienen los gerentes de la muestra en estudio, no quiere decir que va a existir un alto nivel de estilo de abordaje competitivo, adaptativo, evasivo, cooperativo o comprometedor ante determinada situación de conflicto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda llevar a cabo el mismo estudio relacionando los gerentes más famosos de Venezuela con gerentes no muy famosos para observar si existen diferencias significativas en el nivel de inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos.
2. Se recomienda realizar el mismo estudio pero haciendo un análisis comparativo por género para detectar si existen diferencias significativas en los niveles de inteligencia emocional y la adopción de algún estilo de abordaje de conflictos organizacionales.
3. Se recomienda realizar un estudio que relacione la variable inteligencia emocional con la experiencia laboral en gerentes de alto nivel a fin de determinar si la experiencia influye en el desarrollo y/o manejo correcto de las emociones.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Anastassi, A. (1969) Tes Psicológico. Madrid. Ediciones Aguilar.

Arias, F. (1997), El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme.

Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Grupo Editorial Norma, Colombia.

Fisher, A. y Tuleda, S. (1998). Hombres y Mujeres bajo la Teoría de la Inteligencia Emocional. UCAB.

Gibson, Ivancevich & Donnelly. (1998). Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana.

Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Bogotá, Colombia: Javier Vergara Editor.

Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

Medina, W y Sánchez, C. Gerencia del Recurso Humano en Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Palacio, K. y Valery, M. (1992). Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo, Memoria de Grado, UCAB, Venezuela.

Pizzolante et al., (2004). GERENTE VENEZUELA: Los 100 Gerentes más exitosos. Edición Aniversario 2004. Colección N° 205.

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. PHH. Prentice – may. Séptima Edición. México: Editorial PEARSON.

Seijas, F. (1999). Investigación por muestreo. Caracas, Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Ediciones FACES – UCV.

Torres, K. y Jaimes, M. (2000). La relación entre la Inteligencia Emocional y el estilo directivo que adoptan los gerentes de alto nivel, Memoria de Grado, UCAB, Venezuela.

Uzcategui, L. (1998). La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Javier Vergara Editor, Primera Edición. Buenos Aires.

Van Dalen, D.B. y Meyer, W.J. (1981). Manual de Técnicas de la Investigación Educativa. Buenos Aires: Ediciones PAIDO.

Weinsinger, H. (1998). La Inteligencia Emocional en el trabajo. Ed. Javier Vergara. Editor Buenos Aires.

Citas Electrónicas:

Abel Cortese. Consulta en línea. [http:// gestiopolis. Com recursos/ documentos/ fulldocs /hr. /ieempuch.pdf](http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ieempuch.pdf).

Licenciado Esteban Angeli. Consulta en línea. [http:// www. psicologia. unt. edu. ar/ programas /fichaconfiabilidad 2002. doc](http://www.psicologia.unt.edu.ar/programas/fichaconfiabilidad2002.doc). Agosto 2000.

Sin Autor. Consulta en línea. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/ie.html>.

Sin Autor. Consulta en línea. [http:// www. monografías. com/ trabajos10/ inem/ inem..shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml).

Sin Autor. Consulta en línea. [http:// www. monografias. com/ trabajos16/ relaciones-grupos /relaciones-grupos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/relaciones-grupos/relaciones-grupos.shtml).

Sin Autor. Consulta en línea. [http:// www. rosario. org. mx/ biblioteca/ inteligencia % 20emocional. htm](http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm).

Sin Autor. Consulta en línea. [http:// www. uai. cl/ p4 _ centros / site / pags / 2002 120 2130637 .html](http://www.uai.cl/p4_centros/site/pags/20021202130637.html).

Sin Autor. Consulta en línea. [http:// www.utp.ac.Pa /articulos / inteligencia emocional. html](http://www.utp.ac.pa/articulos/inteligenciaemocional.html), Septiembre 2004.

Diccionarios

Diccionario Enciclopédico. (1999). El Pequeño Larousse Ilustrado. Quinta edición.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE COEFICIENTE EMOCIONAL (CE)

Duración aproximada: 20 minutos.

SECCIÓN I: CONOCIMIENTO EMOCIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de escalas con sus respectivas afirmaciones, encierre en un círculo el número que mejor describa la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente.

Si usted responde MUY BIEN, quiere decir que la afirmación describe MUY BIEN su forma de pensar.

Ejemplo 1: Envidia a los que tienen más que yo... si usted piensa que dicha afirmación NO (rotundo) se corresponde con su manera de pensar y actuar entonces debe responder: NADA BIEN, es decir, la afirmación describe NADA BIEN su forma de pensar.

Ejemplo 2: Se cuando un amigo esta preocupado... si usted piensa que dicha afirmación SI se corresponde (bastante) con su manera de actuar y pensar, entonces debe responder: MUY BIEN, es decir, la afirmación describe MUY BIEN su forma de actuar.

ESCALA 1: CONOCIMIENTO EMOCIONAL DE SÍ MISMO

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo nombrar mis sentimientos	3	2	1	0
He aprendido mucho acerca de mí mismo escuchando mis sentimientos	3	2	1	0
Soy conciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo	3	2	1	0
Sé cuándo me estoy alterando	3	2	1	0
Cuando estoy triste, sé por qué	3	2	1	0
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven	0	1	2	3
Gozo de mi vida emocional	3	2	1	0
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones	0	1	2	3
A veces quisiera ser otra persona	0	1	2	3
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos	3	2	1	0
Acepto mis sentimientos como propios	3	2	1	0

ESCALA 2: EXPRESIÓN EMOCIONAL

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo	3	2	1	0
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito	3	2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mí solo	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros	0	1	2	3

ESCALA: 3 CONCIENCIA EMOCIONAL DE OTROS

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo reconocer la emociones de otros mirándolos a los ojos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas	3	2	1	0
Sé “leer entre líneas” cuando alguien está hablando	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté	0	1	2	3
Sé cuándo un amigo está preocupado	3	2	1	0

SECCIÓN II: COMPETENCIAS DE COEFICIENTE EMOCIONAL

INSTRUCCIONES: *Piense en el mes pasado.* Encierre en un círculo el número que mejor describa su conducta o intención.

ESCALA 4: INTENCIÓN

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo excluir toda distracción cuando tengo que concentrarme	3	2	1	0
Generalmente termino lo que comienzo	3	2	1	0
Sé decir que no cuando es necesario	3	2	1	0
Sé recompensarme a mí mismo después de alcanzar una meta	3	2	1	0
Puedo hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo	3	2	1	0
Puedo concentrarme completamente en una tarea cuando es necesario	3	2	1	0
Hago cosas de que después me arrepiento	0	1	2	3
Acepto la responsabilidad de manejar mis emociones	3	2	1	0
Cuando me veo ante un problema, me gusta despacharlo lo más pronto posible	3	2	1	0
Pienso qué es lo que quiero antes de actuar	3	2	1	0
Puedo aplazar mis satisfacción personal a cambio de una meta más grande	3	2	1	0
Cuando estoy de mal humor puedo superarlo hablando	3	2	1	0
Me da rabia cuando me critican	0	1	2	3
No sé cuál es el origen de mi enfado en muchas situaciones	0	1	2	3

ESCALA 5: CREATIVIDAD

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
He recomendado proyectos novedosos a mi compañía	3	2	1	0
Participo en compartir información e ideas	3	2	1	0
Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia dónde voy	3	2	1	0
Mis mejores ideas me vienen cuando no estoy pensando en ellas	3	2	1	0
Tengo ideas brillantes que me han venido de pronto y ya completamente formadas	3	2	1	0
Tengo un buen sentido de cuándo las ideas tendrán éxito o fracasarán	3	2	1	0
Me fascinan los conceptos nuevos e inusuales	3	2	1	0
He implementado proyectos novedosos en mi compañía	3	2	1	0
Me entusiasman las ideas y soluciones nuevas	3	2	1	0
Me desempeño bien haciendo tormentas de ideas para generar opciones sobre un problema	3	2	1	0

ESCALA 6: ELASTICIDAD

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo reaccionar después de haberme sentido desilusionado	3	2	1	0
Puedo realizar lo que necesito si me dedico a ello	3	2	1	0
Obstáculos o problemas en mi vida han producido cambios inesperados para mejorar	3	2	1	0
Encuentro fácil esperar con paciencia cuando es necesario	3	2	1	0
Siempre hay más de una respuesta correcta	3	2	1	0
Sé como dar satisfacción a todas las partes de mí mismo	3	2	1	0
No me gusta dejar para mañana lo que se pueda hacer hoy	3	2	1	0
Temo ensayar otra vez una cosa que ya me ha fallado antes	0	1	2	3
Pienso que hay problemas por los cuales no vale la pena preocuparse	3	2	1	0
Yo me despreocupo cuando la tensión aumenta	3	2	1	0
Puedo ver el aspecto humorístico de las situaciones	3	2	1	0
A menudo dejo una cosa a un lado por un tiempo para obtener una nueva perspectiva	3	2	1	0
Cuando encuentro un problema me concentro en qué se puede hacer para resolverlo	3	2	1	0

ESCALA 7: CONEXIONES INTERPERSONALES

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí	3	2	1	0
Me siento incómodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente	0	1	2	3
Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades	3	2	1	0
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos	3	2	1	0
Cuando tengo un problema, sé a quién acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo	3	2	1	0
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria	3	2	1	0
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito	3	2	1	0
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona	0	1	2	3
Me cuesta trabajo hacer amistades	0	1	2	3
Rara vez lloro	0	1	2	3

ESCALA 8: DESCONTENTO CONSTRUCTIVO

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio	3	2	1	0
No expresaría mis sentimientos si creyera que con ellos causaría un desacuerdo	0	1	2	3
En el fondo, yo sólo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas	0	1	2	3
Permanezco en calma aun en situaciones en que los demás se irritan	3	2	1	0
Es mejor no alborotar problemas si se pueden evitar	0	1	2	3
Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo	0	1	2	3
Pido retroinformación a mis colegas sobre mi rendimiento	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos	3	2	1	0
Escucho la crítica con mente abierta y la acepto cuando es justa	3	2	1	0
Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas	0	1	2	3
Cuando hago un comentario crítico, me concentro en la conducta y no en la persona	3	2	1	0
Evito las disputas	0	1	2	3

SECCIÓN III: VALORES DE CE Y CREENCIAS

INSTRUCCIONES: *Piense en el mes pasado.* Encierre en un círculo el número que mejor describa su conducta o intención.

ESCALA 9: COMPASIÓN

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Yo puedo ver la mortificación de los demás, aunque no la mencionen	3	2	1	0
Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes	3	2	1	0
Actúo con ética en mi trato con los demás	3	2	1	0
No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que esté en dificultades	3	2	1	0
Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos	3	2	1	0
Me puedo poner en el lugar de otra persona	3	2	1	0
Hay personas a quienes jamás perdono	0	1	2	3
Puedo perdonarme a mí mismo por no ser perfecto	3	2	1	0
Cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberlo hecho mejor	0	1	2	3
Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles	3	2	1	0
Constantemente me preocupo por mis deficiencias	0	1	2	3
Envidio a los que tienen más que yo	0	1	2	3

ESCALA 10: PERSPECTIVA

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Veo el lado bueno de las cosas	3	2	1	0
Amo mi vida	3	2	1	0
Sé que puedo encontrar soluciones a problemas difíciles	3	2	1	0
Creo que las cosas generalmente salen bien	3	2	1	0
Continuamente me he visto frustrado en la vida por mala suerte	0	1	2	3
Me gusta ser el que soy	3	2	1	0
Veo los retos como oportunidades para aprender	3	2	1	0
Bajo presión estoy seguro de que encontraré una solución	3	2	1	0

ESCALA 11: INTUICIÓN

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
A veces tengo la solución correcta sin tener las razones	3	2	1	0
Mis corazonadas suelen ser acertadas	3	2	1	0
Visualizo mis metas futuras	3	2	1	0
Puedo ver el producto terminado o el cuadro antes de que estén completos	3	2	1	0
Creo en mis sueños aun cuando otros no los vean ni los entiendan	3	2	1	0
Cuando me veo ante una elección difícil, sigo mi corazón	3	2	1	0
Presto atención cuando las cosas no me parecen del todo bien	3	2	1	0
Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión	0	1	2	3
La gente dice que yo soy un visionario	3	2	1	0
Cuando alguien presenta una opinión distinta de la mía , me cuesta trabajo aceptarla	0	1	2	3
Uso mis reacciones intuitivas para tomar decisiones difíciles	3	2	1	0

ESCALA 12: RADIO DE CONFIANZA

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Todos se aprovecharían de mí si yo los dejara	0	1	2	3
Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar	0	1	2	3
Tengo mucho cuidado para decidirme a confiar en una persona	0	1	2	3
Respeto a mis colegas	3	2	1	0
Las personas parecidas a mí en mi compañía han recibido más beneficios que yo (aumentos de sueldo, ascensos, oportunidades, recompensas, etc.)	0	1	2	3
Las personas a quienes trato son dignas de confianza	3	2	1	0
Parece que yo siempre salgo defraudado	0	1	2	3
Muy poco en la vida es justo o equitativo	0	1	2	3
Cuando algo no funciona, yo trato de presentar un plan alternativo	3	2	1	0
Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información personal sobre mí mismo	0	1	2	3

ESCALA 13: PODER PERSONAL

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Yo puedo lograr que las cosas se hagan	3	2	1	0
La suerte hace un papel muy importante en mi vida	0	1	2	3
Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi compañía	0	1	2	3
Las circunstancias están fuera de mi control	0	1	2	3
Necesito reconocimiento de los demás para que mi trabajo valga la pena	0	1	2	3
Es fácil que los demás gusten de mí	3	2	1	0
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos	0	1	2	3
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero	3	2	1	0
Siento que controlo mi vida	3	2	1	0
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz	0	1	2	3
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando éstas cambian rápidamente	0	1	2	3
Me gusta encargarme de una cosa	3	2	1	0
Yo sé lo que quiero y lo busco	3	2	1	0

ESCALA 14: INTEGRIDAD

	MUY BIEN	MODERADA MENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN
Cuando cometo un error estoy dispuesto a reconocerlo	3	2	1	0
Siento que estoy engañando a los demás	0	1	2	3
Si no me apasiona mi trabajo, cambiaría de oficio	3	2	1	0
Mi oficio es una extensión de mi sistema personal de valores	3	2	1	0
Jamás digo una mentira	3	2	1	0
Encuentro que me dejo llevar por una situación aun cuando no esté de acuerdo con ella	0	1	2	3
Exagero mis habilidades para poder avanzar	0	1	2	3
Digo la verdad aun cuando sea difícil	3	2	1	0
He hecho en mi oficio cosas contrarias a mis principios	0	1	2	3

ANEXO B

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE ABORDAJES DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Duración aproximada: 5 minutos.

El siguiente cuestionario tiene como fin identificar su estilo personal de abordaje de conflictos organizacionales.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de escalas con sus respectivas afirmaciones, marque con una "X" en el recuadro aquella que mejor se adapte a su manera de pensar en cuanto al manejo de diferencias de opiniones, puntos de vista o criterios entre usted y otras personas. En el cuestionario se presentaran afirmaciones repetidas y este es el estilo del instrumento con la cual SOLO se quiere que conteste SINCERAMENTE según como piensa y actúa. Si usted responde MUY BIEN, quiere decir que la afirmación describe MUY BIEN su forma de pensar o actuar.

Ejemplo 1: Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos... si usted piensa que dicha afirmación NO (rotundo) se corresponde con su manera de pensar y actuar entonces debe responder: NADA BIEN, es decir, la afirmación describe NADA BIEN su forma de pensar o actuar.

Ejemplo 2: Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos ... si usted piensa que dicha afirmación SI se corresponde (bastante) con su manera de actuar y pensar, entonces debe responder: MUY BIEN, es decir, la afirmación describe MUY BIEN su forma de actuar.

01.- Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

02.- Trato de obtener todos los puntos de vista inmediata y abiertamente.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

03.- Pongo mis cartas sobre la mesa e invito a la otra persona a hacer lo mismo.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

04.- Cuando surgen conflictos trato de ganarlos.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

05.- Una vez que adopto una posición la defiendo fuertemente hasta el final.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

06.- Prefiero buscar la mejor solución posible a los conflictos antes de discutir.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

07.- A veces sacrifico mis deseos por los de la otra persona.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

08.- Pienso que no hay que preocuparse siempre por tener diferencias de opinión.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

09.- Acepto los puntos de vista de otros sin discusiones o enfrentamientos.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

10.- Evito las personas con puntos de vista sólidos y fuertes.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

11.- Me gusta cooperar con los demás y seguir sus ideas.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

12.- Pienso que la mayoría de las cosas no necesitan ser discutidas, por eso mantengo mis propias opiniones.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

13.- Trato de comprometerme en algunas situaciones.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

14.- Ante una situación conflictiva propongo una situación intermedia para las partes.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

15.- Me agrada encontrar personas que se involucran en las situaciones.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

16.- Trato de encontrar una solución de compromiso para ambas partes.

MUY BIEN	MODERADAMENTE BIEN	UN POCO	NADA BIEN

ANEXO C

Ciudadano
Sr. Nombre del Gerente
Presente.-

Por medio de la presente nos dirigimos a usted con el fin de solicitar su atención y tiempo al responder el cuestionario que requerimos para completar el análisis de nuestro trabajo de grado, el cual tiene como objetivo principal estudiar la relación entre Inteligencia Emocional y los Estilos de Abordaje de Conflictos Organizacionales adoptados por los 100 gerentes más exitosos de Venezuela. Según la revista Gerente 2004, usted ha sido calificado (a) como uno (a) de los 100 gerentes más exitosos de Venezuela, donde se le describe como una persona que ha desarrollado ciertas destrezas para tener éxito en un entorno tan complejo, así como también una actitud personal y profesional frente a la crisis y los conflictos organizacionales.

Por otra parte, le aseguramos la confidencialidad de la información proporcionada por usted, así como el manejo de la data con sumo cuidado a fin de no generar ningún tipo de conflicto o malentendido. De igual manera, nos comprometemos, una vez terminada la recolección, vacío y análisis de los datos proporcionados, en hacerle llegar los resultados de sus respuestas referentes a nuestro trabajo de grado que lleva por nombre: Inteligencia Emocional y los Estilos de Abordaje de Conflictos Organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela. Gracias por su colaboración y apoyo.


Atentamente,


Tesistas:

Carol Gómez

Scarlet Gutiérrez

Relaciones Industriales


Ingrid Ochoa
Directora Escuela de Ciencias
Sociales



Lic. César Sánchez
Tutor Académico

ANEXO D

ESTILOS DE ABORDAJES DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Este cuestionario está diseñado para ayudarle a identificar su estilo personal de abordaje de conflictos organizacionales.

Seleccione en cada para de oraciones, aquella que mejor se adapte a su manera de pensar en cuanto al manejo de diferencias de opiniones, puntos de vista o criterios entre usted y otras personas; para ello encierre en un círculo la letra A o B de su elección.

- 01.- A- Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B- Trato de obtener todos los puntos de vista inmediata y abiertamente.
- 02.- A- Pongo mis cartas sobre la mesa e invito a la otra persona a hacer lo mismo.
B- Cuando surgen conflictos trato de ganarlos.
- 03.- A- Una vez que adopto una posición la defiendo fuertemente hasta el final.
B- Prefiero buscar la mejor solución posible a los conflictos antes de discutir.
- 04.- A- A veces sacrifico mis deseos por los de la otra persona.
B.- Pienso que no hay que preocuparse siempre por tener diferencias de opinión.
- 05.- A- Acepto los puntos de vista de otros sin discusiones o enfrentamientos.
B- Evito las personas con puntos de vista sólidos y fuertes.
- 06.- A- Me gusta cooperar con los demás y seguir sus ideas.
B- Pienso que la mayoría de las cosas no necesitan ser discutidas, por eso mantengo mis propias opiniones.
- 07.- A- Trato de comprometerme en algunas situaciones.
B- Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
- 08.- A- Cuando surgen conflictos trato de ganarlos.
B- Ante una situación conflictiva propongo una situación intermedia para las partes.
- 09.- A- Me agrada encontrar personas que se involucran en las situaciones.
B- Una vez que adopto una posición la defiendo fuertemente hasta el final.
- 10.- A- Pienso que no hay que preocuparse siempre por tener diferencias de opinión.
B- Trato de encontrar una solución de compromiso para ambas partes.
- 11.- A- Ante una situación conflictiva propongo una solución intermedia para las partes.
B- Evito las personas con puntos de vista sólidos y fuertes.

- 12.- A- Pienso que la mayoría de las cosas no necesitan ser discutidas, por eso mantengo mis propias opiniones.
B- Me agrada encontrar personas que se involucran en las situaciones.
- 13.- A- Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
B- A veces sacrifico mis deseos por los de la otra persona.
- 14.- A- Acepto los puntos de vista de otros sin discusiones o enfrentamientos.
B.- Cuando surgen conflictos trato de ganarlos.
- 15.- A- Una vez que adopto una posición la defiendo fuertemente hasta el final.
B- Me gusta cooperar con otros y seguir.
- 16.- A- Trato de encontrar una solución de compromiso para ambas partes.
B- A veces sacrifico mis deseos por los de la otra persona.
- 17.- A- Acepto los puntos de vista de otros sin discusiones o enfrentamientos.
B- Ante una situación conflictiva propongo una solución intermedia para las partes.
- 18.- A- Me agrada encontrar personas que se involucran en las situaciones.
B- Me gusta cooperar con las demás y seguir sus ideas.
- 19.- A- Pienso que no hay que preocuparse siempre por tener diferencias de opinión.
B- Usualmente soy firme en alcanzar mis objetivos.
- 20.- A- Cuando surgen conflictos trato de ganarlos.
B- Evito las personas con puntos de vista sólidos y fuertes.
- 21.- A- Pienso que la mayoría de las cosas no necesitan ser discutidas, por eso mantengo mis propias opiniones.
B- Una vez que adopto una posición la defiendo fuertemente hasta el final.
- 22.- A- Trato de obtener todos los puntos de vista inmediata y abiertamente.
B- Pienso que no hay que preocuparse siempre por tener diferencias de opinión.
- 23.- A- Evito las personas con puntos de vista inmediata y abiertamente.
B- Pongo las cartas sobre la mesa e invito a la otra persona a hacer lo mismo.
- 24.- A- Prefiero buscar la mejor solución posible a los conflictos antes de discutir.
B- Pienso que la mayoría de las cosas no necesitan ser discutidas, por eso mantengo mis propias opiniones.
- 25.- A- Trato de obtener todos los puntos de vista inmediata y abiertamente.
B- Trato de encontrar una solución de compromiso para ambas partes.
- 26.- A- Pongo mis cartas sobre la mesa e invito a la otra persona a hacer lo mismo.
B- Ante una situación conflictiva propongo una solución intermedia para las partes.
- 27.- A- Prefiero buscar la mejor solución posible a los conflictos antes de discutir.
B- Me agrada encontrar personas que se involucran en las situaciones.

- 28.- A- A veces sacrifico mis deseos por los de la otra persona.
B- Trato de obtener todos los puntos de vista inmediata y abiertamente.
- 29.- A- Pongo mis cartas sobre la mesa e invito a la otra persona a hacer lo mismo.
B- Acepto los puntos de vista de otros sin discusiones o enfrentamientos.
- 30.- A- Me gusta cooperar con las demás y seguir sus ideas.
B- Prefiero buscar la mejor solución posible a los conflictos antes que discutir.