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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS EN PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por:

Arraez Machado, Alejandra Carolina

Glenny Quijandria, Victoria Paola

Profesor guía: Navarro Díaz, Pedro Vicente

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: _____ ( ) puntos.

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Caracas de de

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS EN PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Tesista: Alejandra Arraez

Tesista: Victoria Glenny

Tutor: Pedro Navarro

Caracas, 20 de septiembre de 2017

FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO*(para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Inteligencia emocional y manejo de conflictos en profesionales de recursos humanos de una empresa de consumo masivo
TUTOR	Pedro Vicente Navarro Díaz
AUTOR(ES)	Alejandra Arraez Victorial Glenny
ÁREA	Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	106
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	Modelo IE de Salovey Caruso y Mayer 1999 Modelo de Manejo de Conflictos Rahim 2000
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptivo y correlacional
TIPO DE DISEÑO	Transversal y no experimental
POBLACIÓN	Profesionales que laboran en el área de recursos humanos de una empresa de consumo masivo
TIPO DE MUESTREO	Muestra intencional
MUESTRA	Cincuenta (50) profesionales que laboran en el área de recursos humanos ocupando cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes de una empresa de consumo masivo
UNIDAD DE ANÁLISIS	Métodos de estadística descriptiva y análisis de correlación, considerando un nivel de significación de $p<0.05$.
VARIABLES	Inteligencia emocional Manejo de conflictos
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) Inventario de Estilo de Manejo de Conflictos ROCII-II
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	La presente investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la inteligencia emocional y los diferentes Estilos de Manejo de Conflictos adoptados por el personal de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo. El estudio realizado fue de tipo descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Se pretendió abordar una población de noventa y dos (92) personas, con intención de trabajar con la totalidad de la población, sin embargo, solo se pudo obtener la respuesta de 50 profesionales que laboran en el área de Recursos humanos ocupando cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes. Para la medición de las variables se empleó una adaptación para Venezuela del Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) de Mayer, Salovey y Caruso (1999), por Sojo y Guarino (2006); y el Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto ROCI-II de Rahim (1983). Ambos instrumentos constan de escalas aditivas, lo que indica que la mayor puntuación obtenida por el sujeto dará a conocer su nivel de inteligencia emocional y su estilo de manejo de conflictos predominante. El procesamiento y análisis de los datos recabados, se realizó a través de métodos de estadística descriptiva y análisis de correlación, considerando un nivel de significación de $p<0.05$. Entre los principales hallazgos se encontró que para esta muestra, la inteligencia emocional no correlacionó con

el manejo de conflictos, sin embargo si existieron correlaciones entre las dimensiones de dichas variables. Adicionalmente, se encontró que los participantes tienden a percibir con mayor facilidad las propias emociones así como comportarse de forma principalmente integradora al momento de hacer frente a los conflictos en el trabajo, mientras que el estilo dominante es el menos preferido por los participantes. Por último, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre la inteligencia emocional y las variables edad y antigüedad, al igual que entre manejo de conflictos y la variable cargo.
Palabras clave: Inteligencia Emocional, Estilo de manejo de conflictos, Recursos Humanos

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Grado al Divino Niño de la Cuchilla, por iluminarme y darme la fortaleza suficiente para culminar este proyecto. A mi madre Nelide Machado, por todo su amor y apoyo incondicional. A mi abuela Teodora Obelmejias, por todo el sacrificio que implicó criarme y convertirme en la persona que soy hoy. A mi compañera Victoria Glenny, por su compromiso y dedicación hacia esta meta, así como también a sus padres, Mónica y Víctor Glenny por todo el apoyo prestado.

Alejandra C. Arraez M

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a mi compañera de tesis Alejandra Arráez que ha sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mi madre Mónica Quijandría, por darme la vida, por creer en mí y porque siempre me apoyaste. Al igual que a mi padre Víctor Glenny por darme una carrera para mi futuro, y sé que desde el cielo está orgulloso por verme cumplir con esta meta.

Victoria P Glenny Quijandría

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos culminar este trabajo de grado y optar al título de licenciadas en Relaciones Industriales.

A nuestros padres y familiares, por acompañarnos en el camino y siempre alentarnos a seguir adelante.

A nuestro Profesor y Tutor, Pedro Vicente Navarro Díaz por toda su entrega y dedicación al guiarnos en la consecución de este proyecto.

A Víctor Sojo, autor del Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R), por atender a cada una de nuestras inquietudes y mostrarse siempre dispuesto a prestarnos asesoría.

A todas las personas del departamento de Recursos Humanos de la empresa de consumo masivo, por su valiosa colaboración al suministrarnos la información solicitada y por mostrarse abiertos a participar en esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE DE TABLAS vii
ÍNDICE DE FIGURAS viii
RESUMEN ix
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
Objetivos de la Investigación 7
CAPÍTULO II 9
MARCO TEÓRICO 9
Inteligencia emocional 9
Breve reseña histórica 9
Inteligencias múltiples 10
Definición del término inteligencia emocional 13
Teorías de la inteligencia emocional 13
Modelo de IE de Daniel Goleman (1995) 19
Modelo de la IE de Bar-On (1997) 20
Errores en el concepto 22
Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional 22
Nuevos descubrimientos: 25
Manejo del Conflicto Organizacional 27
Definición del término conflicto 27
Transiciones en el concepto de conflicto 29
Tipos de conflicto organizacional 30

Fuentes del Conflicto 31
Proceso de Conflicto 32
Efectos negativos 32
Estilos de manejo de conflictos Modelo de Rahim 2000 33
CAPÍTULO III 37
MARCO REFERENCIAL 37
Historia de la Organización 38
Misión, Visión y Valores 39
Estructura Organizacional 40
Programas de desarrollo 42
CAPÍTULO IV 46
MARCO METODOLÓGICO 46
Tipo y Diseño de la Investigación 46
Variables: Definición Conceptual y Operacional 48
Inteligencia Emocional 48
Definición conceptual: 48
Definición Operacional 49
Estilos de manejo de conflictos 49
Definición conceptual: 49
Definición operacional: 50
Variables Socio- Demográficas y Organizacionales 51
Instrumentos para la recolección y análisis de la investigación 52
Inteligencia emocional 52
Estilos de manejo de conflictos 53
Procedimiento de recolección de datos 54
Procesamiento de los datos recolectados 55
Aspectos éticos 55
CAPÍTULO V 56
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 56
Análisis descriptivo de las variables socio- demográficas y organizacionales 57
Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional 60
Análisis descriptivo de la variable estilo de manejo de conflictos 65
CAPÍTULO VI 72

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 72
CAPÍTULO VII 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 81
ANEXOS 85
ANEXO A: Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS- R) 86
ANEXO B: Inventario De Estilo De Manejo Del Conflicto (ROCI-II)- Forma C 90
ANEXO C: Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos controlando el estilo dominante 93
ANEXO D: Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos controlando el estilo complaciente 93
ANEXO E: Entrevista a la Especialista de Gestión de Gente de Empresas Polar 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional 49
Tabla 2. Operacionalización de variable: Estilos de Manejo de Conflicto 51
Tabla 3: *Distribución de frecuencia y porcentaje por género* 57
Tabla 4: *Distribución de frecuencia y porcentaje por edad* 58
Tabla 5: Distribución de frecuencia y porcentaje por nivel jerárquico 58
Tabla 6: Distribución de frecuencia y porcentaje por antigüedad en la empresa 59
Tabla 7: Correlación inteligencia emocional y variables demográficas y organizacionales 59
Tabla 8: Manejo de conflictos vs. Variables socio-demográficas y organizacionales 60
Tabla 9: Alpha de Cronbach para toda la escala inteligencia emocional 61
Tabla 10: Alpha de Cronbach para cada dimensión inteligencia emocional 61
Tabla 11: Estadísticos descriptivos de la variable inteligencia emocional 62
Tabla 12: Variable socio-demográfica genero con inteligencia emocional 62
Tabla 13. Variable socio-demográfica edad con inteligencia emocional 63
Tabla 14. Variable organizacional cargo con inteligencia emocional 64
Tabla 15. Variable organizacional antigüedad con inteligencia emocional 64
Tabla 16. Alpha de Cronbach para toda la escala manejo de conflictos 65
Tabla 17. Alfa de Cronbach para cada dimensión 66
Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la variable manejo de conflictos 66
Tabla 19. Variable demográfica genero con manejo de conflictos 67
Tabla 20. Variable socio-demográfica edad con manejo de conflictos 67
Tabla 21. Variable organizacional cargo con estilos de manejo de conflictos 68
Tabla 22. Variable organizacional antigüedad y estilos de manejo de conflictos 69
Tabla 23. Correlación entre Inteligencia Emocional y Estilo de Manejo de Conflictos 70
Tabla 24. Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos 71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo revisado de IE Salovey y Mayer 18
Figura 2. Modelo de dos dimensiones de los estilos de manejo de conflicto interpersonal 35
Figura 3. Organigrama de la Alta Dirección 41
Figura 4. Desvíos y acciones a seguir para cerrar brechas en equilibrio emocional. 43

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la inteligencia emocional y los diferentes Estilos de Manejo de Conflictos adoptados por el personal de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo. El estudio realizado fue de tipo descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Se pretendió abordar una población de noventa y dos (92) personas, con intención de trabajar con la totalidad de la población, sin embargo, solo se pudo obtener la respuesta de 50 profesionales que laboran en el área de Recursos humanos ocupando cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes. Para la medición de las variables se empleó una adaptación para Venezuela del Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) de Mayer, Salovey y Caruso (1999), por Sojo y Guarino (2006); y el Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto ROCI-II de Rahim (1983). Ambos instrumentos constan de escalas aditivas, lo que indica que la mayor puntuación obtenida por el sujeto dará a conocer su nivel de inteligencia emocional y su estilo de manejo de conflictos predominante. El procesamiento y análisis de los datos recabados, se realizó a través de métodos de estadística descriptiva y análisis de correlación, considerando un nivel de significación de $p<0.05$. Entre los principales hallazgos se encontró que para esta muestra, la inteligencia emocional no correlacionó con el manejo de conflictos, sin embargo si existieron correlaciones entre las dimensiones de dichas variables. Adicionalmente, se encontró que los participantes tienden a percibir con mayor facilidad las propias emociones así como comportarse de forma principalmente integradora al momento de hacer frente a los conflictos en el trabajo, mientras que el estilo dominante es el menos preferido por los participantes. Por último, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre la inteligencia emocional y las variables edad y antigüedad, al igual que entre manejo de conflictos y la variable cargo.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, Estilo de manejo de conflictos, Recursos Humanos

INTRODUCCIÓN

En el mundo organizacional las empresas persiguen continuamente la eficiencia y la productividad, no solo para obtener el máximo beneficio sino también para hacerle frente a la alta competitividad y al acelerado crecimiento del mercado. Por ello es importante velar por el buen funcionamiento de cada una de las variables inmersas en la dinámica empresarial.

El capital humano a diferencia de los demás medios de producción, es el único recurso que reacciona de manera subjetiva a los estímulos externos, pudiendo generar resistencias y una determinada conflictividad con su entorno. En este punto cabría preguntarse si los conflictos interpersonales pueden influir negativamente en la dinámica empresarial. "Dicha interrogante ha preocupado durante mucho tiempo, y no ha sido sino hasta las últimas décadas que se ha reconocido, desde una postura más realista y actual, la omnipresencia del conflicto como inherente al ser humano, generador de dinamismo y cambio" (González, 2010, p. 12).

Por este motivo, "lo más importante no es la existencia del conflicto en sí mismo sino lo que se haga de él" (Centeno, 2008, p. 40).Gestionar conflictos de una manera funcional y cooperativa, con el objetivo de que constituya una experiencia de aprendizaje para las partes inmersas, es sin duda un reto muy difícil, especialmente si durante mucho tiempo el imaginario social ha sido y es completamente diferente (González, 2010, p. 12). Por este motivo se propone a la inteligencia emocional como una herramienta para abordar el conflicto de una manera productiva y constructiva, desarrollando habilidades emocionales para regular tanto las emociones propias como las de otros.

Para fines de esta investigación se pretende presentar a la inteligencia emocional y al estilo de manejo de conflictos como un componente que puede ser utilizado dentro del sistema organizacional, específicamente en el área de Recursos Humanos, esto con la intención de contribuir con los objetivos organizacionales, ya que si se mantiene un personal emocionalmente inteligente se podría lograr el máximo desempeño de los mismos.

La investigación se organiza de la siguiente manera: en el Capítulo I, Planteamiento del Problema, se expresan los argumentos e ideas que justifican el estudio así como los objetivos que persigue, siguiendo una lógica que conduce a la formulación de la pregunta de investigación; en el Capítulo II, Marco Teórico, se presentan las teorías pertinentes que sustentan las variables y los objetivos planteados en la investigación; en el Capítulo III, Marco Referencial, se muestra información específica y alusiva al contexto de la organización objeto de estudio; en el Capítulo IV, Marco Metodológico, se describen las variables utilizadas, el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra considerada, los instrumentos de medición aplicados, el procedimiento y procesamiento de la información y los aspectos éticos; en el Capítulo V, Análisis de los Resultados, se explican los resultados obtenidos en cuanto a las variables, la interrogante y los objetivos planteados en el estudio; : en el Capítulo VI, Discusiones de los Resultados, se presentan los resultados contrastándolos o comparándolos con la información plasmada en el Marco Teórico, con respecto a los modelos, teorías y/o antecedentes que sustentaron la investigación; por último, en el Capítulo VII, Conclusiones y Recomendaciones, se contrastan los objetivos de la investigación con los principales resultados obtenidos, se describen los aportes logrados y se proponen recomendaciones para estudios posteriores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los actores sociales que hacen vida en las organizaciones se ven afectados por el contexto en el que se desenvuelven, que en muchas ocasiones contribuye a la maximización de diferencias y por ende propician la aparición de conflictos, desequilibrando la dinámica laboral.

Aunado a esto, la notoria heterogeneidad del personal que conforman los grupos de trabajo, pone en evidencia que dicho fenómeno –el conflicto- es innato del hombre y dirige su interacción social (Sánchez y García, 2005). "Es decir que, así como el ser social es parte de la naturaleza humana, el conflicto – por acompañar siempre a las relaciones- también es parte de la naturaleza humana" (Villamediana y Zerpa, 2013, p. 2).

Según Sánchez y García (2005) el conflicto se puede generar por problemas interpersonales, competencias, debates o puntos de vista incompatibles, la ausencia de información, las instrucciones poco claras y las barreras de comunicación.

Son muchos los autores que señalan las consecuencias negativas de los conflictos en las relaciones interpersonales. Robbins y Judge (2009) afirman que entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, la disminución de la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la pugna entre los miembros (Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, Chiavenato (2009) afirma que, las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas para su buen funcionamiento. Sin embargo, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables, como el estrés, la insatisfacción y el conflicto. Siendo estos, aspectos que exhiben disfuncionalidad en una organización, por lo que es necesario abordarlos formalmente para que la eficacia no se vea mermada.

En ocasiones los conflictos "son difíciles de resolver porque no se les dedica un espacio al estudio, análisis y evaluación de cada uno de ellos. Esto ocasiona que tomen un carácter cíclico, y que se reiteran periódicamente" (Sánchez y García, 2005, p. 4).

Rahim et al. (2001a) comentan que la clave para lograr que un conflicto pase de ser un elemento disfuncional a uno funcional, está en su gestión o manejo. Este mismo autor expresa que "lo que se necesita en las organizaciones contemporáneas es la gestión de conflictos y no la resolución de conflictos. La gestión de conflictos no implica necesariamente la evitación, la reducción o terminación de los conflictos" (Rahim, 2002, p. 208). Según dicho autor se deben diseñar estrategias eficaces para disminuir las disfunciones del conflicto y de esta manera mejorar el diálogo entre los actores, con la finalidad de mantener la eficacia en la organización (Rahim, 2002).

Desde una perspectiva interpersonal, Thomas y Kilmann (1974) proponen cinco estilos diferentes para abordar un conflicto, los cuales son: competir, complacer, evadir, colaborar y comprometer. "En general, el estilo de confrontación (colaborar) fue relacionado con el manejo efectivo del conflicto, mientras que la fuerza (competir) y retirarse (evitar) fueron relacionadas con el manejo inefectivo del conflicto" Burke (citado en Rahim 2002, p. 309). Como ya se ha hecho mención, el estilo más deseable es el colaborador (González, 2010). Esto se debe a que "las personas colaboradoras tienden a mostrar interés tanto por las metas propias como por las de otros, centrándose más en resolver el problema que en atacarse" (González, 2010, p. 16).

Sin embargo, son muchos los profesionales que deben afrontar, controlar y gestionar sus emociones para dar solución a los requerimientos de su trabajo, lo cual representa un valor agregado al físico y al intelectual (Zarraquiños y González, 2010). Más aún los profesionales de Recursos Humanos - quienes representan hoy un componente estratégico en las organizaciones (Chiavenato, 2009)-, ya que desarrollan una complejidad de funciones, que engloban la gestión, y organización de los colaboradores que prestan servicio en las empresas (Martínez, Cifre, Llorens Gumbau, y Salanova, 2003). Es por ello que disponer de habilidades o competencias socio-emocionales es fundamental para una actividad laboral eficiente, y así garantizar un ambiente de trabajo saludable (Zarraquiños y González, 2010).

Del mismo modo, Goleman (1998) sugirió que empleados con inteligencia emocional son más capaces de negociar y manejar de forma efectiva sus conflictos con los miembros de la organización. En este sentido, la inteligencia emocional se puede definir como "la capacidad o habilidad para controlar los impulsos emotivos, la cual ayuda a resolver los problemas de manera pacífica" (Rodríguez, 2010, p. 67). Además permite a los individuos evaluar las respuestas efectivas en los demás y adoptar comportamientos socialmente aceptados en respuesta (Salovey y Mayer, 1990).

> Esta definición comprende cuatro dimensiones: la capacidad de percibir y expresar las emociones propias con precisión; la capacidad de reconocer y valorar la emoción en los demás; la habilidad para regular las propias emociones, lo que permite una recuperación más rápida de la angustia psicológica; y la capacidad de utilizar las emociones para facilitar la actuación de la persona guiándola hacia actividades constructivas y el desempeño personal (Ashkanasy, Härtel, y Zerbe, 2000; Ley, Wong, Song, 2004; Mayer et al, 2000; Salovey y Mayer, 1997, p. 10) citado en Der Foo, Elfenbein, Hoon Tan, y Chuan Aik, 2004, págs. 2-3.

Ahora bien, "la mayor parte de la literatura y las investigaciones publicadas sobre inteligencia emocional están en el campo de la educación" (Trujillo y Rivas, 2005, p. 22). Dentro de las investigaciones realizadas en Venezuela se pueden citar a: Espinoza y Pacheco

(2002), quienes exponen “El análisis de los componentes de la teoría de la inteligencia emocional presentes en el currículo de educación preescolar”. Del mismo modo, Extremera y Fernandez (2004), abordaron “El papel de la inteligencia emocional en el alumnado”. Y por último se puede nombrar a Jiménez y López (2009) quienes relacionaron “La inteligencia emocional y el rendimiento escolar”.

Por otro lado, Pinto y Rodríguez (2004) se enfocaron en “La relación entre liderazgo, e inteligencia emocional”. Del mismo modo, Sgambatti (2006) estudió la “Inteligencia emocional y el liderazgo en estudiantes de postgrado en gerencia”. Mientras que Machado y Torres (2014) por su parte, abordaron “la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerentes del talento humano”.

Además de esto, las pocas investigaciones realizadas en el área organizacional están orientadas al estudio de la relación entre la variable inteligencia emocional y las habilidades gerenciales (Trujillo y Rivas, 2005). Entre ellas se encuentran: Gómez y Gutiérrez (2005), quienes estudiaron “La relación entre inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela”. También se puede nombrar a Palacio y Valery (1999) quienes abordaron “La presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo”.

Luego de realizar un arqueo bibliográfico exhaustivo, sólo se evidenció una investigación realizada en Wisconsin - Estados Unidos, que contempla las dos variables tratadas en este estudio y en el mismo contexto. Dicha investigación procede de Abas (2010), la cual relaciona la inteligencia emocional con el estilo de manejo de conflictos en una muestra de supervisores de Recursos Humanos, en la cual se llegó la conclusión que dichos supervisores utilizaban en mayor proporción el estilo de integración y en menor proporción el de dominación, de igual manera se observó que solo uno de cada seis supervisores obtuvo el mismo valor de inteligencia emocional asignado por sus subordinados. Motivo por el cual es conveniente realizar más investigaciones que contengan dichas variables en el Área de Recursos Humanos.

Esta investigación tiene como finalidad dar a conocer la importancia del desarrollo de las habilidades emocionales en los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo, ya que "la inteligencia emocional podría permitir a los trabajadores adaptarse a situaciones nuevas, motivarse a sí mismo, aceptar retos, mantener relaciones interpersonales efectivas entre otras cosas" (George, 200; Tucker, Sojka, Barone y McCarthy, 2000; Hay Group, s/f; Laabs, 1999; Murray, 1998, citado en Sojo y Steinkopf, 2002, p.1.) De esta manera, al contar con personas capaces de manejar sus emociones y situaciones inesperadas, la organización tendrá la oportunidad de poder alcanzar un desempeño y una productividad exitosa que devengue en el crecimiento de la empresa.

La idea de demostrar empíricamente este conocimiento es que sirva como un referente para poder solventar no solo los desafíos que presenta la empresa objeto de estudio sino para todas las empresas inmersas en el entorno venezolano actual; como por ejemplo, el desempeño, la productividad y el ambiente laboral. No tomar los resultados en consideración, potenciaría el mal funcionamiento en las relaciones interpersonales y el rendimiento efectivo en el trabajo" (Abas 2010).

Por todo lo anteriormente dicho se origina la inquietud de estudiar:

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto que presentan los profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo de Caracas en 2017?

Objetivos de la Investigación

General:

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto organizacional que presentan los miembros de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo.

Específicos:

1.- Identificar el nivel de inteligencia emocional presente en profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo.

1.2 Identificar la conciencia emocional de otros: capacidad para identificar emociones en otras personas.

1.3 Identificar la conciencia emocional propia: capacidad para identificar emociones en sí mismo.

1.4 Identificar el manejo de emociones: capacidad para regular las emociones propias y de otros.

1.5 Describir si existen diferencias entre la inteligencia emocional y las características demográficas del encuestado.

1.6 Describir si existen diferencias entre la inteligencia emocional y las características organizacionales del encuestado.

2.- Identificar el estilo de manejo de conflictos presentes en profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo.

2.1 Identificar el grado en el cual la persona trata de satisfacer sus necesidades (concerniente a sí mismo)

2.2 Identificar el grado en el cual la persona trata de satisfacer las necesidades de los otros (concernientes a los otros).

2.3 Describir si existen diferencias entre el manejo de conflictos y las características demográficas del encuestado.

2.4 Describir si existen diferencias entre el manejo de conflictos y las características organizacionales del encuestado.

3.-Identificar la relación entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos presentes en profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Inteligencia emocional

Breve reseña histórica

"A principios del siglo XX, se presentó el concepto definido por Thorndike como la ley del efecto que lo llevó a establecer la inteligencia social. Este concepto fue retomado por Gardner en su teoría de las múltiples inteligencias (MI)" (Trujillo y Rivas, 2005, p. 21). Dicho autor, fundamentándose en la pluralización y las nuevas herramientas neurológicas, propone la existencia de distintas formas de inteligencia, resaltando la importancia de otro conjunto de habilidades humanas como la capacidad verbal y lógico-matemática, la espacial, la cenestésica, el talento musical, la inteligencia interpersonal (capacidad de entender a otras personas y sus motivaciones) e intrapersonal (conocimiento de uno mismo), convirtiéndose esta dos últimas en los predecesores directos de un nuevo concepto, el de inteligencia emocional (Fernandez y Ramos, 1999).

"La expresión inteligencia emocional (IE) fue acuñada por Peter Salovey de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990" (Trujillo y Rivas, 2005, p. 11). Salovey y Mayer (1990) la describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción" (p. 189).

No obstante, le corresponde al psicólogo y periodista Daniel Goleman el mérito de difundir profusamente el concepto, a través de su obra dirigida al mundo empresarial, destacando los beneficios de incorporar la IE en el campo de la administración (Trujillo y Rivas, 2005).

Inteligencias múltiples

> Los intentos por pensar acerca de la inteligencia humana debieran iniciarse con una confrontación de lo que es la especie humana, y una consideración de las esferas en las que sus miembros tienen inclinación por desenvolverse efectivamente, dados recursos adecuados e intervenciones oportunas (Gardner, 1987, p. 404).

> Gardner (1987), señala que sus siete formas de inteligencia "medular" son un esfuerzo por establecer siete regiones intelectuales en las que la mayoría de los seres humanos tienen el potencial para el avance sólido, y por sugerir algunos puntos señeros que serán pasados conforme se logren estas competencias intelectuales, tanto por los individuos dotados como por los que, aunque sean del todo normales, en apariencia no posean dotes especiales en un ámbito dado (p. 404).

"En su forma más enérgica, la teoría de la inteligencias múltiples plantea un conjunto pequeño de potenciales intelectuales humanas, quizá apenas de siete, que todos los individuos pueden tener en virtud de que pertenecen a la especie humana" (Gardner, 1987, p. 310). "Debido a la herencia, adiestramiento prematuro…, una interacción constante entre factores, algunos individuos desarrollan determinadas inteligencias en mayor grado que los demás;… todo individuo normal debiera desarrollar cada inteligencia en cierta medida, aunque sólo tuviera una oportunidad modesta para hacerlo" (Gardner, 1987, p. 310).

“En el curso normal de los sucesos, las inteligencias interactúan y edifican desde el principio de la vida…, con el tiempo son movilizadas para servir a diversos papeles y funciones sociales” (Gardner, 1987, p. 310).

“Para no llegar demasiado lejos…podríamos pensar que las inteligencias son elemento en un sistema químico, constituyentes básicos que pueden producir compuesto de diversos tipo y ecuaciones que producen un plétora de procesos y productos” (Gardner, 1987, p. 312). Ellas son:

Inteligencia lingüística: consiste en una sensibilidad para el significado de las palabras, según la cual un individuo distingue los sutiles matices…, para el orden en las palabras, la capacidad para observar las reglas gramaticales y, en ocasiones escogidas con cuidado, para violarlas.

En un nivel un tanto más sensorial, sensibilidad para los sonidos, ritmos, inflexiones y metros de las palabras, para las diferentes funciones del lenguaje…, poder para emocionar, convencer, estimular, transmitir información o simplemente para complacer”.

Inteligencia musical: los individuos procesan las piezas de composición de la música: tonos aislados, patrones rítmicos elementales y otras unidades que permiten la presentación fácil...de la información contextual que se encuentra en las ejecuciones de las obras musicales.

Según Gardner 1987, “pueden examinar la sensibilidad a los tonos o frases individuales, pero también mirar cómo llevan entre sí y encajan en estructuras musicales mayores que muestran sus propias reglas de organización” (p. 128). “E igual como se pueden (y deben) aplicar estos distintos niveles de análisis para comprender una obra literaria o un poema o una novela, de igual manera la comprensión de la sobras musicales” (Gardner, 1987, p. 128).

Inteligencia lógico matemática: el talento del matemático requiere la habilidad de descubrir una idea promisoria y luego aprovechar sus implicaciones. El centro de destreza

matemática se encuentra en la habilidad para reconocer problemas significantes, y luego resolverlos. Es muy posible que la característica más importante y menos reemplazable del don del matemático sea la habilidad para formar con destreza largas cadenas de razonamiento, es otras palabras, hacer patrones.

Inteligencia espacial: capacidad para percibir con exactitud el mundo visual, para realizar transformaciones y modificaciones a las percepciones iniciales propias, y para recrear aspectos de la experiencia visual propia, incluso en ausencia de estímulos físicos apropiados son centrales para la inteligencia espacial. La operación más elemental, en la que se apoyan otros aspectos de la inteligencia espacial es la habilidad para percibir una forma o un objeto.

En el estudio de Thurstone (citado en Gardner, 1987, p. 200), divide la habilidad espacial en tres componentes: la habilidad para reconocer la identidad de un objeto cuando se ve desde ángulos distintos; la habilidad de imaginar el movimiento o desplazamiento interno entre las partes de una configuración, y la habilidad para pensar en las relaciones espaciales en que la orientación corporal el observador es parte esencial del problema.

Inteligencia cenestésico corporal: dominio de funciones simbólicas como la representación (persona u objeto) y la expresión (comunicación de un estado de ánimo, como alegría o tragedia) da a los individuos la opción de movilizar las capacidades corporales para comunicar mensajes diversos".

Las inteligencias personales: por una parte, se encuentra el desarrollo de los aspectos internos de una persona. La capacidad medular que opera aquí es el acceso a la propia vida sentimental, la gama propia de afectos emocionales: la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y con el tiempo darles un nombre, desenredarlos en códigos simbólicos, de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia. En esta forma primitiva, la inteligencia interpersonal es apenas poco más que la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y, con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella. En su nivel más avanzado, el

conocimiento intrapersonal le permite descubrir y simbolizar conjuntos complejos y altamente diferenciados de sentimientos.

> La otra inteligencia personal se vuelve al exterior, hacia otros individuos. Aquí la capacidad medular es la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos, y en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos (incluso aunque estén escondidos) de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento (Gardner, 1987, p. 270).

Definición del término inteligencia emocional

La inteligencia ha sido definida de manera distinta en diferentes épocas. Las mismas oscilan desde definiciones no muy útiles como la de Pitágoras, que representa la inteligencia como "vientos", hasta la definición de Descartes de que la inteligencia es la capacidad de juzgar lo verdadero de lo falso (Salovey y Mayer, 1990, p. 186). Tal vez la definición más citada es la declaración de Wechsler: "inteligencia es el agregado o la capacidad global del individuo para actuar a propósito, para pensar racionalmente, y para interactuar eficazmente con su entorno" (citado en Salovey y Mayer, 1990, p. 187).

Salovey y Mayer (1990) por su parte definen la inteligencia emocional como “el subconjunto de la inteligencia social que consiste en la capacidad de monitorizar nuestras propias emociones y las de los demás, discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro el pensamiento y acciones” (p. 190).

Teorías de la inteligencia emocional

“La producción científica en el campo de la IE ha ido creciendo progresivamente, ampliando los campos de investigación y aplicación de las teorías desarrolladas. De esta forma, se han encontrado estudios empíricos en diferentes áreas del conocimiento” (Trujillo y

Rivas, 2005, para. 53). “Lamentablemente hay algunos trabajos que carecen de rigor científico. Dentro del área administrativa solo se encontraron tres modelos con confiabilidad y validez. Son los resultados de Salovey y Mayer (1990) Goleman (1995), y Bar-On (1997) (Trujillo y Rivas, 2005, para 53).

Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer Caruso y Salovey (1999)

El término de Inteligencia Emocional es definido por estos autores como “un tipo de inteligencia que permite a las personas unir efectivamente las emociones y el razonamiento, usando las emociones para facilitar el razonamiento y razonando inteligentemente sobre las emociones” (Mayer, Perkins, Caruso, y Salovey, 2001, Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer, 2001) citado en Sojo y Steinkopf, 2002, p.34.

> “Postulan la existencia de una serie de habilidades cognitivas o destrezas de los lóbulos prefrontales del neocórtex para percibir, evaluar, expresar, manejar y autorregular las emociones de un modo inteligente y adaptado al logro del bienestar, a partir de las normas sociales y los valores éticos” (García y Giménez , 2010, p. 47).

“Su modelo asume que los seres humanos son entes procesadores de información, [pudiendo] responder de manera adaptativa ante el entorno. Dependiendo de esta capacidad, unas personas responderán mejor al medio que otras” (Sojo y Guarino, 2006, p. 299).

> Así, las personas con más inteligencia emocional son individuos que perciben de manera exacta la información de las emociones propias y de los demás, abstraen conceptos de estas percepciones para poder comprender las emociones y usan esta información para mejorar sus procesos cognitivos y para manejar sus emociones y las de otros individuos (Sojo y Guarino, 2006, p. 299).

Según Sojo y Guarino (2006), dicho modelo describe las siguientes dimensiones:

Percepción y expresión de las emociones: hace referencia a la percepción y expresión de emociones tanto propias como de otros. Es la capacidad de concientizar, atender y descifrar mensajes emocionales en el contenido y tono de voz de lo que se dice, así como también en expresiones faciales, posturas corporales y reacciones fisiológicas. Del mismo modo, la expresión es la habilidad para transmitir emociones de manera verbal con las palabras exactas (lenguaje hablado y escrito) y no verbal (expresión facial, postura corporal y tono de voz) en forma exacta.

> Las habilidades que mejor ejemplifican esta dimensión, según Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer (2001) son: 1) Identificar emociones en los propios estados físicos y psicológicos; 2) Identificar las emociones en otras personas; 3) Expresar emociones, y las necesidades relacionadas con ellas, correctamente; 4) Distinguir entre los sentimientos exactos / honestos y los no exactos / deshonestos (Sojo y Steinkopf, 2002, p.37).

Uso de emociones para mejorar los procesos cognitivos y la toma de decisiones: Es la capacidad de usar la información que se posee respecto a las propias emociones y las emociones de otras personas, sus causas y consecuencias para cambiar el foco de atención y dirigirlo a un evento más importante; escoger entre diferentes opciones, tomar decisiones y hacer una planificación más flexible. “Ser capaces de anticipar cómo se va a sentir uno mismo u otra persona, si cierto hecho ocurre, puede servir al que toma la decisión para escoger entre varias opciones” (Damasio, 1994, c.p. George, 2000) citado en Sojo y Steinkopf, 2002, p.37. Respecto a los procesos cognitivos, “un humor positivo puede facilitar la creatividad, el pensamiento integrativo y el razonamiento inductivo, por otro lado un humor negativo facilita la atención a los detalles, detección de errores y problemas, y el procesamiento cuidadoso de información” (Sinclair y Mark, 1992, c.p. George, 2000) citado en Sojo y Steinkopf, 2002, p.37.

> Las habilidades que mejor ejemplifican esta dimensión, según Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer (2001) son: 1) Redirigir y priorizar el pensamiento sobre la base de los sentimientos asociados; 2) Generar emociones para facilitar el juicio y la memoria; 3) Aprovechar los estados de ánimo para apreciar múltiples puntos de vista; 4) Usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad (Sojo y Steinkopf, 2002, p.38).

Comprensión de las emociones: Es entender lo que son las emociones, sus características y los diferentes tipos de éstas que existen, así como las causas o determinantes (situaciones, eventos, personas y otros estímulos), las consecuencias (diferentes comportamientos), las relaciones que guardan y los cursos que siguen dichas emociones y estados de ánimo.

"La percepción de las consecuencias de humores y emociones varía de un individuo a otro. Algunas personas tienen un conocimiento muy rudimentario de cómo las emociones afectan su conducta, y las de otros individuos y de cómo emplear este efecto" (Sojo y Steinkopf, 2002, p.39).

> Las habilidades que mejor ejemplifican esta dimensión, según Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer (2001) son: 1) Comprender la relación entre varias emociones; 2) Percibir las causas y las consecuencias de las emociones; 3) Comprender los sentimientos complejos, las emociones mezcladas y los estados contradictorios (Sojo y Steinkopf, 2002, p.39).

Manejo de las emociones: constituye una dimensión más proactiva respecto a las emociones, como lo es el manejo de humores y emociones propias y de otros. Esta es una habilidad que permite al individuo monitorear los estados emocionales para identificar y discriminar entre estos cuáles deben ser mantenidos y cuáles reparados, así como emplear

estrategias adaptativas para cambiar o conservar las emociones que así lo requieran, tanto en él mismo como en otras personas y evaluar la efectividad de las estrategias utilizadas.

> Las habilidades que mejor ejemplifican esta dimensión, según Salovey, Kokkonen, Lopes y Mayer (2001) son: 1) Estar abierto a los sentimientos tanto los placenteros como los desagradables; 2) monitorear o deshacerse de un estado emocional; 4) Manejar las propias emociones; 5) Manejar las emociones de otros (Sojo y Steinkopf, 2002, p.40).

"Los autores consideran que las dimensiones más importantes son las de Percepción de las Emociones -ya que sin esta capacidad las restantes no podrán articularse- y la de Manejo de las Emociones, que es el nivel más alto de inteligencia emocional que se puede demostrar" (Sojo y Guarino, 2006, p. 299).

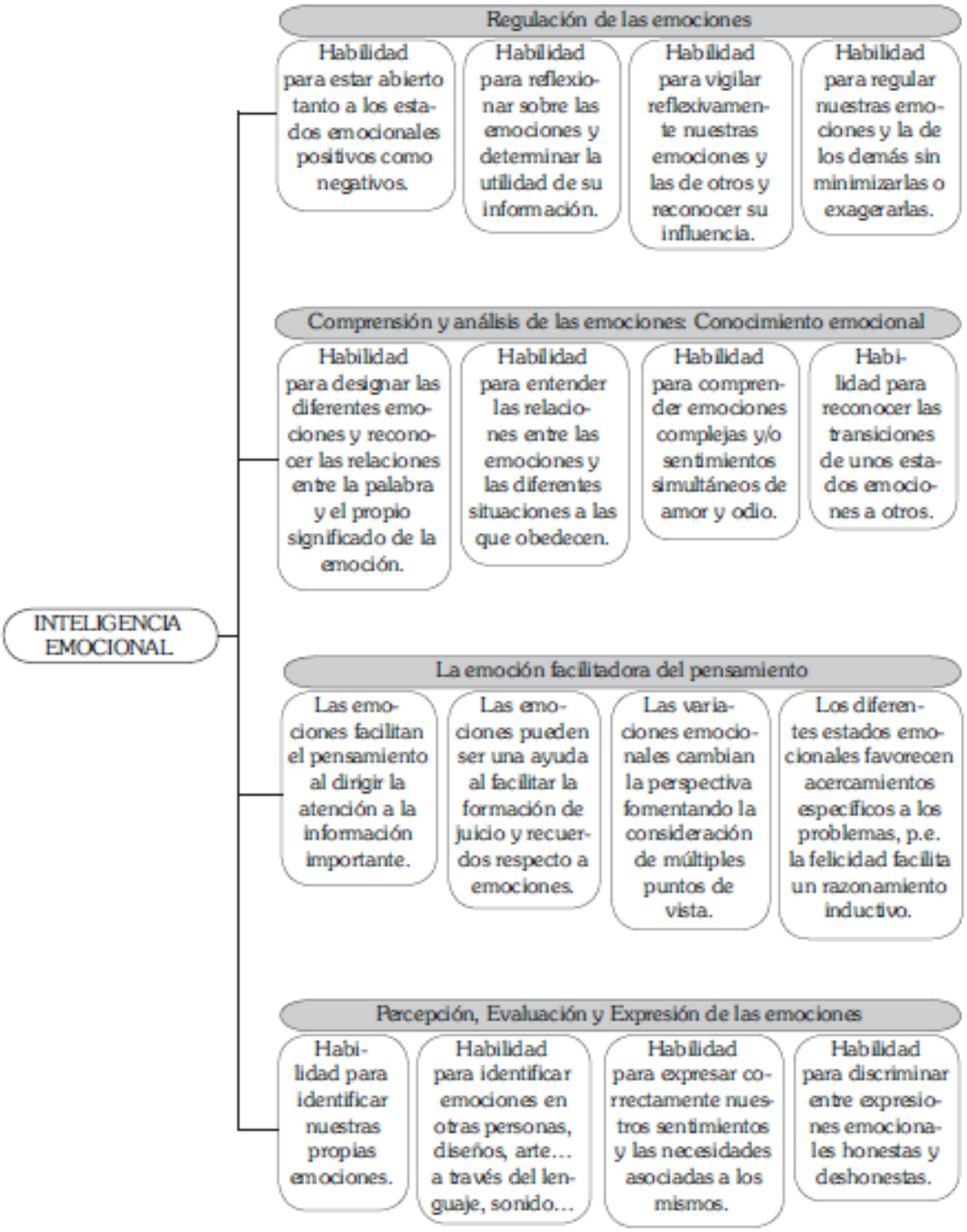

Figura 1. *Modelo revisado de IE Salovey y Mayer (Fernández y Extremera, 2005, p.73)*

Modelo de IE de Daniel Goleman (1995)

Goleman habla de la IE como "una forma de interactuar con el mundo que toma muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, entre otras"(Trujillo y Rivas, 2005, para.45). Estas variables configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social (Trujillo y Rivas, 2005, para.45).

De acuerdo a Goleman (1995), los cinco componentes de la inteligencia emocional son:

- Conocimiento de sí mismo (SA) se asocia con la capacidad de conocer el estado interno de uno mismo, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación (SR) se refiere a la capacidad de gestionar los estados internos, impulsos, y los recursos.
- La motivación (MO) representa las tendencias emocionales que guían o facilitan el alcance las metas.
- Empatía (EM) se refiere a la capacidad de ser consciente del otro, de sus sentimientos, necesidades y preocupaciones.
- Las habilidades sociales (SS) se asocian con la capacidad para inducir una respuesta deseable en otros (Abas, 2010, p. 12).

"En forma posterior, Goleman, en "la IE en la empresa", incluye otro conjunto de atributos de personalidad: autoconciencia, autorregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales (automotivación) o áreas comportamentales (manejo de relaciones interpersonales), acaparando casi todas las áreas de personalidad" (Trujillo y Rivas, 2005, p.10).

Su modelo es catalogado como un modelo mixto, ya que "incluye rasgos de personalidad como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia" (García y Giménez, 2010, p. 46).

Modelo de la IE de Bar-On (1997)

"El modelo emplea la expresión "inteligencia emocional y social" haciendo referencia a las competencias sociales que se deben tener para desenvolverse en la vida" (García y Giménez, 2010, p. 47).

"El modelo está compuesto por diversos aspectos: componente intrapersonal, componente interpersonal, componente del estado de ánimo en general, componentes de adaptabilidad, componentes del manejo del estrés y, componente del estado de ánimo en general" (García y Giménez, 2010, p. 46).

Por sus subcomponentes también es catalogado como un modelo mixto, puesto que "combina dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades de regulación de emociones" (Trujillo y Rivas, 2005, p. 10).

Bar-On (1997) los define sus componentes de la siguiente forma (citado en García y Giménez, 2010, p. 46-47):

Componente intrapersonal:

- Comprensión emocional de sí mismo: habilidad para comprender sentimientos y emociones, diferenciarlos y, conocer el porqué de los mismos.
- Asertividad: habilidad para expresar sentimientos, creencias, sin dañar los sentimientos de los demás y, defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- Autoconcepto: capacidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando los aspectos positivos y negativos, así como las limitaciones.
- Autorrealización: habilidad para realizar lo que realmente podemos, deseamos y se disfruta.
- Independencia: capacidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos, acciones y, ser independientes emocionalmente para tomar decisiones.

Componente interpersonal:

- Empatía: habilidad para sentir, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- Relaciones interpersonales: capacidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por una cercanía emocional.
- Responsabilidad social: habilidad para mostrarse como una persona cooperante, que contribuye, que es un miembro constructivo, del grupo social.

Componentes de adaptabilidad:

- Solución de problemas: capacidad para identificar y definir los problemas y, generar e implementar soluciones efectivas.
- Prueba de la realidad: habilidad para evaluar la correspondencia entre los que experimentamos y lo que en realidad existe.
- Flexibilidad: habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Componentes del manejo del estrés:

- Tolerancia al estrés: capacidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones.
- Control de los impulsos: habilidad para resistir y controlar emociones.

Componente del estado de ánimo en general:

- Felicidad: capacidad para sentir satisfacción con nuestra vida.
- Optimismo: habilidad para ver el aspecto más positivo de la vida.

Para fines de esta investigación se decidió trabajar con los autores Salovey y Mayer, debido a que las cualidades de su investigación no sólo resaltan por la elaboración de escalas y medidas, sino también por los constructos encontrados en ellas y en la forma como han operacionalizado la inteligencia emocional (Trujillo y Rivas, 2005).

Por otro lado, Goleman en su libro “La Inteligencia Emocional” se dedica a describir un conjunto de situaciones en las que las personas han demostrado o han dejado de demostrar que poseen inteligencia emocional, y no hace un intento sistemático por definir claramente que entiende él por inteligencia emocional y qué sin cada uno de los cinco componentes que él dice que este constructo posee (Sojo y Steinkopf, 2002).

El modelo de Bar-On por su parte, incluye variables como el manejo del estrés y la capacidad de adaptación, que definitivamente podrían estar asociadas a las capacidades emocionales de las personas, pero que no necesariamente es así, es definitiva el autor pareciera confundir rasgos de personalidad con inteligencia emocional, algo que es una habilidad y que debe ser definida y estudiada como tal (Sojo y Steinkopf, 2002). Por último, el modelo de Cooper y Sawaf no fue seleccionado debido a que su instrumento consta de 156 ítems, cantidad que es poco conveniente para fines prácticos.

Errores en el concepto

“Se debe señalar que, la inteligencia emocional no sólo significa “ser amable”, porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo” (Goleman, 1998, p. 15).

En segundo lugar, la inteligencia emocional tampoco quiere decir que debamos dar rienda suelta a nuestros propios sentimientos y “dejar al descubierto todas nuestras intimidades” sino que se refiere a la capacidad de expresar nuestros propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común (Goleman, 1998, p. 15).

Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional

Generalmente al referirse a la inteligencia, esta es vinculada con la capacidad de raciocinio lógico, la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas (Torres, 2009).

Gardner (1987), expresa que “el movimiento del CI es ciegamente empírico. Solo se basa en pruebas con poder predictivo acerca del éxito en la escuela y de manera marginal, en una teoría de cómo funciona la mente” (p. 12). “No hay una intención de proceso, de cómo se resuelve un problema: únicamente existe la cuestión de si uno obtuvo la respuesta correcta” (Gardner, 1987, p. 12).

> Mucha de la información que se busca en las pruebas de inteligencia refleja el conocimiento obtenido por vivir en determinado medio social y educacional. Rara vez las pruebas de inteligencia valoran la habilidad para asimilar nueva información o para resolver nuevos problemas. Esta inclinación hacia el conocimiento “cristalizado” más que el “fluido” tiene asombrosas consecuencias. Un individuo puede perder la totalidad de sus lóbulos frontales convirtiéndose…en una persona…incapaz de mostrar iniciativa o de resolver nuevos problemas, y sin embargo puede seguir exhibiendo un C.I. próximo a nivel del genio. Más aún la prueba de inteligencia revela poco acerca del potencial de un individuo para el crecimiento futuro. Se apoyan mucho en el lenguaje y en las habilidades de la persona para definir palabras, conocer hechos acerca del mundo y encontrar conexiones (y diferencias) entre conceptos verbales (Gardner, 1987, p. 32).

Goleman (2013), con referencia a la obra de Gardner menciona que “para que una inteligencia se reconozca como un conjunto diferenciado de capacidades tiene que existir un conjunto adyacente y exclusivo de zonas cerebrales que la gobernará y regulará” (p. 8). “Según afirma la neurociencia, el cerebro emocional aprende de un modo diferente al cerebro pensante” (Goleman, 1998, p. 14).

> En la actualidad, los investigadores cerebrales han identificado circuitos diferenciados para la inteligencia emocional en un estudio de Reuven Bar-On. Utilizaron el método estrella de la neuropsicología para identificar las zonas del cerebro relacionadas con conductas y funciones mentales concretas: los

> estudios de lesiones; es decir, analizaron a pacientes con daños en zonas claramente definidas del cerebro y establecieron una correlación entre la ubicación de la lesión y las capacidades, que por su causa, habían quedado mermadas o habían desaparecido (Goleman, 2013, págs. 8-9).

"A partir de esa metodología, ampliamente probada en neurología, Bar-On y sus colaboradores dieron con varias zonas cerebrales determinantes para las competencias de la inteligencia emocional y social" (Goleman, 2013, p. 9). "El estudio de Bar-On es una de las pruebas más convincentes de que la inteligencia emocional reside en áreas del cerebro distintas a las del coeficiente intelectual" (Goleman, 2013, p. 9).

> Según se descubrió en el estudio de Bar-On, los pacientes con lesiones u otro tipo de daños en la amígdala derecha presentan una pérdida de autoconciencia emocional, es decir, de la capacidad de ser conscientes de sus propios sentimientos y comprenderlos. Otra zona determinante para la inteligencia emocional se localiza también en el hemisferio derecho del cerebro. Es el córtex somatosensorial derecho; cuando presenta daños también existe una deficiencia en la autoconciencia, así como en la empatía, es decir, la conciencia de las emociones de los demás. La capacidad de comprender y sentir nuestras propias emociones es decisiva para entender a los demás y sentir empatía. Por otro lado, la empatía depende asimismo de otra estructura del hemisferio derecho, la ínsula o córtex insular, un nodo de circuitos cerebrales que detecta el estado corporal y nos dice cómo nos sentimos, por lo cual determina decisivamente cómo sentimos y comprendemos las emociones de los demás (Goleman, 2013, págs. 10-11).
>
> Otra zona muy importante es la circunvolución del cíngulo anterior, en la parte frontal de una banda de fibras cerebrales que rodean el cuerpo calloso, que conecta las dos mitades del cerebro. La circunvolución del cíngulo anterior se encarga del control de los impulsos, esto es, de la capacidad de manejar emociones, en especial las angustias y los sentimientos intensos. Por último tenemos la franja ventromedial del córtex prefrontal, que está situado justo

> detrás de la frente y es la última parte del cerebro que acaba de desarrollarse. Se trata del centro ejecutivo de la mente, donde reside la capacidad de resolver problemas personales e interpersonales, de controlar impulsos, de expresar los sentimientos de un modo eficaz y de relacionarnos adecuadamente con los demás (Goleman, 2013, p. 12).

Por otro lado, "el grado de desarrollo de la inteligencia emocional no está determinado genéticamente y tampoco se desarrolla exclusivamente en nuestra infancia" (Goleman, 1998, p. 16). "A diferencia de lo que ocurre con el CI, que apenas varía después de cumplir los diez años, la inteligencia emocional continúa un proceso de aprendizaje…prosigue durante toda la vida y permite ir aprendiendo de nuestras experiencias" (Goleman, 1998, p. 16).

Por consiguiente, Goleman (1998) señala que "el CI desempeña un papel secundario con respecto de la inteligencia emocional a la hora de determinar el rendimiento laboral óptimo" (p. 14).

> Finalmente, la gente está comenzando a comprender que el éxito depende de más factores que la mera capacidad intelectual o las destrezas técnicas y que, para poder sobrevivir (y ciertamente para poder prosperar) en el cada vez más turbulento mercado laboral se requiere de otro tipo de habilidades. Así como están comenzando a valorarse cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa el optimismo y la adaptabilidad (Goleman, 1998, p. 21).

<u>Nuevos descubrimientos:</u>

El cerebro social

Según Goleman (2013) "se trata de un descubrimiento relativamente reciente de la neurociencia, ya que desde sus orígenes las investigaciones cerebrales se habían centrado únicamente en un solo cerebro, de un solo cuerpo, de una sola persona" (p.48). "Sin embargo hace entre cinco y diez años empezaron a estudiar dos cerebros, de dos cuerpos, de dos

personas mientras interactúan, y eso ha dado paso a todo un abanico de descubrimientos" (Goleman, 2013, p.48).

> El cerebro social cuenta con infinidad de circuitos, todos ellos concebidos para adaptarse a la mente de otra persona e interactuar con ella. Un hallazgo clave ha sido el de las "neuronas espejo", que funcionan como una especie de wifi neuronal para conectar con otro cerebro (Goleman, 2013, p.48).

Según Goleman (2013) "debido a ese canal furtivo existe en todas y cada una de nuestras interacciones un subtexto emocional que determina enormemente todo lo demás" (p.49).

> Por ejemplo, si una persona recibe reprobaciones en un tono afectuoso, positivo y optimista, sale con muy buena impresión del proceso de interacción. En cambio, si se alaba su actuación en un tono muy frío, crítico y censor, acaban con una sensación negativa, aunque le hubieran felicitado. Por consiguiente, el subtexto emocional es más fuerte en muchos sentidos que la interacción aparente y manifiesta. Esto significa que, básicamente, influimos de forma constante en el estado cerebral de los demás. (Goleman, 2013, p.49).

A este nivel surge una interrogante: "¿Quién envía las emociones que pasan entre las personas y quien las recibe? El emisor suele ser el individuo más expresivo emocionalmente. Sin embargo, cuando existen diferencias de poder el emisor emocional es el individuo más poderoso, que marca el estado emocional del resto" (Goleman, 2013, p.50).

"El contagio emocional se produce siempre que la gente interactúa, ya sea en pareja, en grupo o en una organización. Se hace más evidente en un acontecimiento deportivo o teatral, donde la multitud experimenta idénticas emociones al mismo tiempo" (Goleman, 2013, p.50). "El responsable de esa transmisión es nuestro cerebro social, gracias a circuitos como el

sistema de neuronas espejo. El contagio emocional de una persona a otra surge automática, instantánea e inconscientemente y escapa a nuestro control" (Goleman, 2013, p.50).

Como último elemento innovador Goleman (2013) nos presenta la filosofía de la compenetración o *rapptor,* definida como un estado caracterizado por las siguientes premisas:

- Atención absoluta: las dos personas dejan a un lado las distracciones y están completamente enfocadas la una de la otra.
- Sincronía no verbal: si dos individuos se conectan realmente bien, se observa esa interacción sin fijarse en lo que dicen (como quien ve una película sin sonido), se aprecia que sus movimientos están casi coreografiados, como si bailaran. El responsable de orquestar esa sincronía es otro grupo de neuronas, llamadas osciladores, que regulan nuestro movimiento con respecto a otro cuerpo.
- La positividad: es una especie de química interpersonal, de conexión, es cuando salen mejores las cosas, con independencia de los detalles de lo que estén haciendo juntos (Goleman, 2013, p.51).

Manejo del Conflicto Organizacional

"La explicación del conflicto difiere según se aborden distintas perspectivas, así, Freud lo interpreta como una lucha por el poder; para Darwin consiste en la lucha por existir y por consiguiente, el énfasis reside en los procesos de adaptación" (Ruiz, 2013 p. 2). Marx se centra en la lucha por la igualdad, de manera que son los procesos de comparación social los que adquieren protagonismo y Piaget entiende el conflicto como una lucha por ser, siendo relevante la resolución de problemas y el aprendizaje (Ruiz, 2013).

Definición del término conflicto

Rahim (2001b) definió al conflicto como "un proceso interactivo que manifiesta incompatibilidad, desacuerdo o la disonancia dentro o entre entidades sociales (individuos, grupos, organizaciones" (p. 18).

Rahim (citado en Villamediana y Zerpa, 2013) amplía la definición del conflicto al explicar que puede ocurrir cuando dos o más entes sociales:

1. Son invitados a participar en una actividad que es incongruente con sus necesidades o intereses.
2. Mantienen un estilo de comportamiento, que es incompatible con el de otra persona.
3. Ambos quieren un mismo recurso que es escaso, por lo que no pudieran satisfacerse por completo.
4. Poseen actitudes, valores, habilidades y metas que son relevantes para un comportamiento, pero que se perciben como exclusivas de las actitudes, valores habilidades y metas de otros.
5. Son interdependientes en el desempeño, funciones o actividades.

Según Chiavenato (2009) "el conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte" (p. 390). "La interferencia puede ser activa (una acción para interponer obstáculos) o pasiva (omisión). El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra logre sus objetivos" (Chiavenato, 2009, p. 390).

Newstrom (2007), lo define como "un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre metas por lograr o los métodos que se usarán para lograr esas metas" (p. 253). El mismo autor también señala como causa del conflicto "la interdependencia de las tareas, las ambigüedad de papeles, las políticas y reglas, las diferencias de personalidad, las comunicaciones ineficaces, las competencia por recursos escasos, la tensión personal y las diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias" (p. 253).

Robbins y Judge (2009) se refieren al conflicto como "un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por

hacerlo...” (p. 485). Los autores comentan que esta definición “agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en experiencia de comportamiento, etc.” (Robbins y Judge, 2009, p. 485).

Montes, Rodríguez y Serrano (2014), definen el conflicto como “un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones” (p. 239).

“Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas de involucran interés opuesto. El conflicto es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un momento y después desaparece” (Chiavenato, 2009, p. 390). “No obstante, este fenómeno se debe manejar adecuadamente cuando empieza a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficacia y desempeño; de lo contrario perjudica su rendimiento” (Chiavenato, 2009, p. 390).

Transiciones en el concepto de conflicto

Robbins y Judge (2009), señalan que han habido discrepancias relacionadas con el papel que juega el conflicto en los grupos y organizaciones, esta son:

Punto de vista tradicional del conflicto: este primer enfoque plantea que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas y la falla de directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. Cómo ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. El punto de vista tradicional era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940.

Punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto: plantea que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las

relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto. El punto de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970.

Punto de vista interaccionista del conflicto: la tercera y más reciente corriente filosófica, promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y es responsable del cambio y la innovación. Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas *funcionales*, constructivas del conflicto. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas *disfuncionales* o destructivas del conflicto.

Tipos de conflicto organizacional

Chiavenato (2009) señala que "el conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así existen varios niveles de conflicto:" (p. 393).

Conflicto intergrupal: es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. El conflicto se produce cuando grupos chocan directamente. El conflicto es como una competencia, pero mucho más grave; la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas.

Conflicto interpersonal: es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que

las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto.

Conflicto individual: es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas. Provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias opciones de acción.

Fuentes del Conflicto

> Chiavenato (2009) señala que "en las organizaciones se presentan ciertas condiciones que pueden generar conflictos. Se tratan de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienen a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto. Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos" (p. 391).

La diferenciación: como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionan con diferentes partes del entorno y empezará a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

Recursos limitados y compartidos: por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, deben repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.

Interdependencia de actividades: las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea al menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

Proceso de Conflicto

"El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. El comportamiento conflictivo puede producir una reacción…compuesta por tres fases" (Chiavenato, 2009, p. 392).

- *Espera:* se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.
- *Tensión y ansiedad:* provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.
- *Resolución:* significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Efectos negativos

Chiavenato (2009), menciona que "algunas consecuencias negativas y destructivas son las siguientes:" (p. 395).

- *Frustración:* cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollando sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.

- *Pérdida de energía:* gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizar a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo.
- *Disminución de la comunicación:* la comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, que marcan gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.
- *Confrontación:* la cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

Estilos de manejo de conflictos Modelo de Rahim 2000

"Rahim (1983) definió el estilo de manejo de conflicto como un patrón de respuesta o modo característico de manejar una situación conflictiva en la organización" (Ramírez y Álvarez, 2004 p.103).

Con la finalidad de aproximarse a los conflictos interpersonales propios del ambiente organizacional, Rahim (2002) aplicando una conceptualización similar a la de Follett (1940), Blake y Mouton (1964), y Thomas (1976), Rahim y Bonoma (1979) diferencia el estilo de manejo de conflictos interpersonales en dos básicas dimensiones, preocupación por uno mismo y por otros. La primera dimensión explica el grado (alto o bajo) cuya persona intenta satisfacer su propia preocupación. La segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) cuya persona trata de satisfacer la preocupación de otros. Combinando las dos dimensiones resultan cinco estilos de manejo de conflictos. Para Rahim (2000), los estilos de manejo de conflicto se definen de la siguiente forma (Ver Figura N°2):

Estilo de Integrador (alta preocupación por uno mismo y por otros): una persona que use la integración, tiene alto interés en los intereses de otros y de sí mismo. Éste es similar al estilo Colaborativo del modelo de Thomas y Kilmann (1976), e involucra la colaboración de ambas partes en la solución de un problema. Requiere apertura, intercambio de información y revisión de las diferencias entre las partes. El objetivo de las partes es alcanzar una solución que satisfaga a los involucrados.

Estilo Complaciente (baja preocupación por uno mismo y alta preocupación por los demás): una persona que usa la complacencia, tiene bajo interés en sus propios asuntos y alto interés en las otras personas. Coincide con el estilo Complacencia del modelo de Thomas y Kilmann (1976), en el que este comportamiento se interpreta como generosidad y caridad (Thomas y Kilmann, 2010). Está presente el elemento de autosacrificio y el objetivo es complacer al otro con la intención de mantener la relación.

Estilo Dominante (alta preocupación por uno mismo y baja preocupación por los demás): una persona que usa la competencia, tiene alto interés en sus propios asuntos y bajo interés en las otras personas. El objetivo de un individuo competitivo está orientado a ganar a todo costo.

*Estilo Evitativo (*bajo preocupación por uno mismo y por otros): una persona que usa la evitación, tiene bajo interés en sus propios asuntos y bajo interés en las otras personas. No se reconoce el conflicto, sino que se evita la relación con él, por lo que no se resuelven los problemas.

Estilo Comprometido (nivel medio de preocupación por uno mismo y por otros): una persona que tiene tendencia al compromiso, tiene una posición intermedia entre los otros cuatro estilos de manejo de conflicto, porque no es completamente dominante (aunque se interesa por sus propios asuntos) ni llega al extremo de complaciente, aunque le preocupan los intereses de los otros. No huye del problema como el Evitativo, pero tampoco alcanza una solución para el problema que satisfaga completamente a ambas partes. La solución que se alcanza es rápida y efectiva, pero no necesariamente es la mejor para ambas partes.

Figura 2. *Modelo de dos dimensiones de los estilos de manejo de conflicto interpersonal (Rahim, 1986, p. 81)*

Estudios realizados sobre Inteligencia Emocional y Estilos de Manejo de Conflictos

Morrinson (2008) encontró que todas las dimensiones de la inteligencia emocional se correlacionaban positivamente con el estilo colaborativo, equivalente al estilo integrador del modelo de Rahim y Bonoma (1979). Mientras que sólo dos dimensiones se correlacionaban de forma negativa con el estilo evasivo. Contrario a estos resultados, Pambil (2008) no encontró ninguna relación entre inteligencia emocional y alguno de los estilos de manejo del conflicto. En 2009, un estudio de Sherman solo reportó una relación positiva entre la dimensión manejo de emociones y el estilo integrador. Mientras que Godse y Thingujam (2010) encontraron una relación positiva entre la inteligencia emocional (general) y dos dimensiones (comprensión de las dimensiones externas y manejo de emociones) con el estilo colaborativo

(integrador); una correlación negativa entre inteligencia emocional (en general) y una dimensión (control de las emociones) con el estilo evasivo. Pero no reportaron ninguna asociación con el estilo dominante. Shih y Susanto (2010) aseguraron que la inteligencia emocional predice los estilos integrador y comprometido. Midieron la inteligencia emocional como una sola dimensión y consiguieron una relación positiva entre ésta y los estilos integrador y comprometido (citado en Villemediana, Donado, y Zerpa, 2015, p.76).

"Las inconsistencias encontradas en los resultados de trabajos anteriores suponen la necesidad de realizar nuevas investigaciones, que permitan esclarecer la relación entre variables" (Villemediana, Donado, y Zerpa, 2015, p. 78).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Según la página web oficial de Empresas Polar se extrajo la siguiente información (http://empresaspolar.com/).

Empresas Polar es una corporación industrial venezolana con 70 años de historia. Sus actividades productivas están centradas en el sector de alimentos y bebidas, donde se ha ganado la preferencia de los consumidores, lo que le ha permitido alcanzar el liderazgo en el mercado a través de un portafolio diversificado de productos, categorías y marcas. Está constituida por tres negocios: Cervecería Polar C.A., Alimentos Polar C.A. y Pepsi-Cola Venezuela C.A.

Cervecería Polar participa en las categorías de cervezas, maltas, vinos y sangrías. Alimentos Polar es el negocio que más productos aporta al portafolio de la organización con harinas precocidas de maíz, aceites, arroz, pastas, margarinas, mayonesas, ketchup, atún, sardinas, pepitonas, vinagres, salsas, quesos, mermeladas, achocolatados, modificadores lácteos, avenas, crema de arroz, helados, jabones, suavizantes y alimentos balanceados para animales. Mientras que Pepsi-Cola Venezuela incluye refrescos, jugos, té frío, agua, mezcladores, bebidas deportivas, energéticas y ligeramente gasificadas.

Empresas Polar dispone de la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante del sector privado venezolano. Cuentan con 28 plantas y 191 agencias, sucursales y centros de distribución, ubicados a lo largo de todo el territorio

venezolano, a lo que se suma una planta productora de alimentos en Colombia y una de malta en Estados Unidos. Los productos líderes de la organización también se comercializan en otros países de América Latina, el Caribe, Norteamérica y Europa.

La actividad cotidiana de Empresas Polar es producir, distribuir y ofertar marcas de alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y relación precio-valor.

Historia de la Organización

La historia de Empresas Polar empieza a mediados del año 1930, cuando el joven Caraqueño Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury impulsado por un espíritu emprendedor decide tomar el negocio familiar de "Mendoza y Compañía", que se dedicaba a fabricar velas y jabones para darle un nuevo rumbo, que se transforme en una gran oportunidad de éxito.

Tras finalizar la dictadura Gomecista se abría un nuevo campo de desarrollo en Venezuela y se origina por primera vez en el país oportunidades de desarrollo para la industria; Mendoza Fleury tuvo la idea de establecer una compañía cervecera y a pesar del estallido de la segunda guerra mundial se cumplieron los objetivos necesarios para que en marzo de 1941 surgiera Cervecería Polar C.A.

Sin embargo, en su nacimiento la compañía se enfrentaba en un mercado con otras 14 marcas, con lo cual debían lograr un buen alcance en el mercado y un producto de calidad reconocible. En 1943 por coincidencias del destino ingresa a la empresa Carlos Roubicek, checoslovaco que escapó de su país tras la ocupación de Adolf Hitler; Roubicek fue un maestro cervecero que identificó los intereses del público y supo manifestar estos intereses en una nueva fórmula para la cerveza Polar; la cual era más refrescante y de mejor gusto para el consumidor, lo que le llevó a posicionarse de primera en el mercado.

Gracias a la fórmula del maestro Roubicek y al excelente desempeño del equipo de ventas de la compañía, Cervecería Polar creció con mucha fuerza contando con hasta 3 plantas cerveceras para el año 1950, es aquí cuando la compañía decide volverse más autosuficiente y

construye su propia planta procesadora de Maíz para así autoabastecerse de una de las principales materias primas para la elaboración de la cerveza, que eran las hojuelas de maíz. Por medio de esta nueva adquisición la empresa obtenía nuevas posibilidades de desarrollo, las cuales se pudieron concretar en la emblemática Harina P.A.N. un producto revolucionario desarrollado por el entusiasmo y creatividad de Juan Lorenzo Mendoza Quintero y el maestro Carlos Roubicek. Es así como este producto hacía mucho más sencilla la preparación de la arepa, plato típico venezolano, lo que lograría que el producto y la imprenta de Empresas Polar llegará con rapidez al corazón de la familia venezolana.

Hoy en día Empresas Polar se enfrenta a uno de los retos más grandes desde su fundación, debido a que el estado venezolano bajo su modelo del Socialismo del Siglo XXI ha presionado constantemente a la empresa para que se ajuste a su modelo económico. Venezuela se encuentra en una de las mayores crisis económicas de su historia debido a la caída de los precios del petróleo, esto ha condicionado en gran medida el aparato productivo del país, ocasionando una grave repercusión en las actividades operativas de Empresas Polar. Esto, aunado a la existencia de grandes regulaciones en los precios de los productos y la importación de materia prima, han limitado cada vez más la productividad de Empresas Polar.

Misión, Visión y Valores

Misión:

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

Visión:

Ser una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participan mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para sus accionistas. Están orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promueven la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionan y capacitan al personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, logrando su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofrece las mejores oportunidades de desarrollo.

Valores:

- Integridad: Implica ser fiel a las propias convicciones. Es "hacer lo correcto", entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a su Razón de ser, Principios y Valores.
- Excelencia: Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.
- Alegría: Energía positiva que ponen en todo lo que hacen, con las personas con quienes interactúan.
- Pasión por el bien: Amor, entusiasmo y esmero con el que trabaja para cumplir con las personas. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

Estructura Organizacional

En la Figura 3, presentada a continuación, se puede evidenciar la jerarquía de autoridad de Empresas Polar, identificando principalmente los miembros de la alta directiva de la organización:

Figura 3. *Organigrama de la Alta Dirección (Fuente: página web de Empresas Polar http://empresaspolar.com/)*

Cada una de las 11 áreas de la empresa funciona de manera autónoma con líneas de división establecidas por funciones coordinadas cada una por un director; sin embargo todas estas áreas responden a la presidencia ejecutiva de la compañía.

La estructura que caracteriza a Empresas Polar está basada en una estructura divisional de mercado en donde cada división, es decir, Alimentos Polar, Cervecería Polar y Pepsi-cola Venezuela, se enfoca en las necesidades de cada grupo distintivo de clientes; mientras tanto las otras 8 áreas de las empresas manejan aspectos administrativos para estas 3 áreas productivas.

Por lo tanto, en esta estructura, la empresa alinea las habilidades y capacidades funcionales con las necesidades del cliente. La organización, debido a su rápido crecimiento, ha desarrollado una organización compleja para abarcar de manera efectiva todas las áreas que intervienen en los procesos productivos y administrativos de la empresa, desempeñándose con procesos estandarizados, que pueden ser modificados de manera previsiva ante cambios del mercado.

Programas de desarrollo

La Especialista en Desarrollo Organizacional de la empresa de consumo masivo, S. Núñez (comunicación personal, Febrero 09, 2017) señala que la inteligencia emocional y el manejo de conflictos no forman parte de los criterios para la selección del personal que se desempeñará en cargos de Recursos Humanos, así como tampoco están contemplados dentro de las inducciones a dichos cargos.

Sin embargo, luego del primer año de permanencia en la empresa, a los talentos de la organización se les realizan dos tipos de mediciones. Una medición del hoy o del pasado, que se refiere al desempeño netamente en términos cuantitativos y cualitativos; y otra medición de esa persona en el futuro de la organización, donde se miden capacidades (conocimientos y habilidades técnicas), potencial (que tan listo esta una persona para subir a un nivel superior), desempeño y competencias.

Enmarcado en estas mediciones, surge lo que se denomina Plan Individual de Desarrollo. En dicho plan cada colaborador debe formarse y aprobar una serie de módulos para poder optar por un cargo superior dentro de la organización. Uno de los módulos que es común para todos los cargos, es el de Equilibrio Emocional, a continuación se presenta su unidad programática:

- Desarrollar la capacidad de reconocer y acompañar conscientemente los sentimientos propios y ajenos y la habilidad para manejarlos en todo momento.
- Reconocer los sentimientos / emociones propias y ajenas.
- Manejar sus emociones adecuadamente en situaciones de alta presión personal, de acuerdo al contexto en donde se encuentre.
- Acompañar al otro en el manejo de sus emociones, de acuerdo a la situación que se plantea.
- Recuperar rápidamente y perseverar a pesar de las frustraciones o dificultades

Adicionalmente, si el líder del área detecta que uno de sus colaboradores tiene una brecha en equilibrio emocional se procede, de la mano de Recursos Humanos, a generar acciones de desarrollo que van a depender de la naturaleza de la brecha (Véase Figura 4).

DESVIOS	ACCION DE DESARROLLO
❑ Generación de autoconfianza o seguridad en sí mismo. ❑ Manejo adecuado de las emociones ❑ Manejo de los cambios y de situaciones complejas. ❑ Manejo de creencias ❑ Madurez personal ❑ Aceptación del punto de vista del otro como un legítimo otro. ❑ Balance vida /trabajo ❑ Manejo de juicios en la interacción con otros ❑ Mantener mayor equilibrio emocional ante situaciones apremiantes ❑ Requiere de reconocimiento constantemente para sentirse motivada ❑ Se compromete por encima de lo que puede cumplir ❑ Le cuesta decir que no y establecer límites	❑ Formación en coaching (9 meses) ❑ Coaching Personal (4 meses) ❑ Coaching individual externo (6 meses) ❑ Asignaciones temporales ❑ Curso de Manejo de Emociones ❑ Acompañamiento de Supervisores ❑ Retroalimentación del supervisor ❑ Retroalimentación de pares ❑ Programa de Marca Personal ❑ Dar o recibir Mentoría ❑ Asignaciones extendidas

Figura 4. Desvíos y acciones a seguir para cerrar brechas en equilibrio emocional (Comunicación personal, Febrero 09, 2017).

El Coaching Personal por ejemplo, se enfoca en la gestión de sí mismo al tratar desvíos como lo podrían ser la falta de auto confianza, o el manejo inefectivo de la emoción. Generalmente se utiliza para aquellas posiciones que no tienen personas a cargo, como analistas o especialistas.

Se cuenta también con el Coaching de Formación de Facilitadores Coach, que generalmente se les da a las gerencias que son de servicios, como por ejemplo Gestión de Gentes, y donde no solamente se trata la gestión de sí mismo (cierre de brechas en temas de equilibrio emocional) sino que además los colaboradores se pueden formar como coach y acompañar a otros en esos procesos.

El Programa de Marca Personal, es aquel dedicado a suponer que una persona es una marca. Se busca que la persona identifique cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, visualice cómo desea posicionarse ante la organización y pueda venderse dentro de la misma. Se utiliza generalmente para aquellas personas que tienen un tema en equilibrio emocional, propiamente en la confianza en sí mismos, puesto que son personas que muy buenas en lo que hacen pero no se saben vender.

El programa de Mentorías va dirigido a los colaboradores que están próximos a jubilarse y que les cuesta transferir lo que saben porque de cierta forma sienten que ese conocimiento les da poder y los ata a la organización, es en este punto donde se le comienzan a dar herramientas metodológicas, comunicacionales y pedagógicas, que indirectamente van trasformando esa emocionalidad hacia un sentido de trascendencia en el otro.

Las asignaciones temporales o extendidas por su parte, consisten en mover al colaborador de su rol actual a uno donde adquiera otras competencias o habilidades en el área emocional cómo por ejemplo poner límites o aprender a decir que no.

En otro orden de ideas, referente al manejo de conflictos, hace aproximadamente cuatro años se impartió en la organización un curso denominado Conversaciones complejas bajo la metodología de Kent Blanchard, un aleado estratégico de la empresa para todo lo que tiene que ver con temas de liderazgo por influencia, sin embargo por temas de costos se dejó de ejecutar este tipo de acciones.

No obstante, S. Núñez (comunicación personal, Febrero 09, 2017) considera que si la persona comienza por auto conocerse y saber cuáles son las oportunidades de mejora que tiene, puede comenzar a trabajar en ellas e inmediatamente la relación con el otro mejora.

En otro orden de ideas, se decidió realizar este estudio en Empresas Polar debido al acceso permitido a los investigadores tanto a sus instalaciones como a la información necesaria para poder llevar a cabo este estudio. Aunado a esto, se debe resalta que esta es la única empresa privada del país que genera más de 31 mil empleos directos y alrededor de 150 mil indirectos. Esto equivale aproximadamente a 1.32% de la fuerza laboral venezolana. Además de esto, contribuyen con el 18% de los productos que conforman la Canasta Alimentaria Normativa y aportan al país aproximadamente el 3.03% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero.

Asimismo, es una empresa que respeta y contribuye al fortalecimiento de las comunidades en las que se desempeña. Tradicionalmente se relaciona con ellas para facilitar su bienestar de manera prioritaria en las áreas de salud, educación y desarrollo comunitario. Igualmente patrocinan los talentos deportivos, apoyándolos para que alcancen su plenitud.

Lo expuesto anteriormente, demuestra que una empresa tan consolidada como esta, debe contar con un área de Recursos Humanos lo suficientemente desarrollada, a la cual es interesante abordar desde un enfoque académico.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Este estudio fue de tipo descriptivo correlacional. Descriptivo ya que "buscó desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características, que a su vez, mide variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis" (Grajales, 2000, p. 2). Correlacional debido a que "pretendió medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos" (Grajales, 2000, p. 2). También fue de tipo transversal debido a que "la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo" (Ávila, 2006, p. 44), es decir, se pretendió conocer el comportamiento de las variables de estudio en un momento determinado, más no analizar su evolución a lo largo del tiempo.

Esta investigación fue no-experimental la cual según Kerlinger (1983) es una "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque no son intrínsecamente manipulables," (p. 269). Una investigación no- experimental "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes" (Arias, 2012, p. 31). Por lo expresado anteriormente, se puede señalar que para

efectos de esta investigación no se tuvo control de las variables: inteligencia emocional y estilo de manejo de conflictos; sino, más bien se hizo un acercamiento para conocer cómo se expresa este fenómeno en el área de Recursos Humanos de Empresas Polar, y posteriormente analizarla.

Población y unidad de análisis

La unidad de análisis "representa el objeto social al que se refieren las propiedades estudiadas" (Corbetta, 2007, p. 79)**.** La unidad de análisis según Seijas (1999) "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" (p.53). En esta investigación dicha unidad estuvo constituida por empleados de Recursos Humanos de Empresas Polar al que se le aplicaron los instrumentos de medición.

Por otro lado, la población o universo se refiere al "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales fueron extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (Arias, 2012, p.81). En este caso la muestra estuvo conformada por profesionales venezolanos que laboran en el área de Recursos Humanos de Empresas Polar ocupando cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes; y con edades comprendidas entre los 18 y 60 años de edad.

Para efectos de esta investigación, se pretendió abordar una población de noventa y dos (92) personas, con intención de trabajar con la totalidad de la población. Sin embargo, debido a circunstancias ajenas a las partes solo se pudo obtener la respuesta de las 50 personas que trabajan en el departamento de Gestión de Gente, volviéndose de esta manera una muestra intencional, lo que quiere decir que "los elementos fueron escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador" (Arias, 2012 p. 85).

Por consiguiente para esta muestra se obtuvo un error de 8,41% y un nivel de confianza de 92%, lo que significa que al ser un estudio muestral, los resultados no son

exactos sino aproximados considerando el nivel de error mencionado anteriormente y representando al 92% de la población.

Variables: Definición Conceptual y Operacional

Esta investigación se basó en dos variables: inteligencia emocional y el manejo de conflictos más algunas variables socio-demográficas y organizacionales. A continuación se procederá a definir cada una de estas variables:

Inteligencia Emocional

Definición conceptual:

"Capacidad de monitorizar nuestras propias emociones y las de los demás, discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y acciones" (Salovey y Mayer, 1990, p. 190). Sus dimensiones son las siguientes:

A. Percepción de las propias emociones: es la capacidad de concientizar las emociones que estamos sintiendo al atender, descifrar y comprender la información emocional proveniente de lo que se piensa y de las reacciones fisiológicas que se producen ante estímulos particulares (Sojo y Steinkopf, 2002).
B. Percepción de las emociones en otras personas: es la capacidad de concientizar las emociones que están sintiendo otras personas al atender, descifrar y comprender la información emocional proveniente de su lenguaje verbal (contenido) y no verbal (tono de voz, expresión facial, postura corporal y reacciones fisiológicas) (Sojo y Steinkopf, 2002).
C. Manejo de emociones: es una habilidad que permite al individuo monitorear los estados emocionales para identificar y discriminar entre estos cuáles deben ser mantenidos y cuáles reparados, así como emplear estrategias adaptativas para cambiar o conservar las emociones que así lo requieran, tanto en él mismo como en otras personas y evaluar la efectividad de las estrategias utilizadas (Sojo y Steinkopf, 2002).

Definición Operacional

La mayor puntuación obtenida por el sujeto dará a conocer su nivel de inteligencia emocional, esto a través del Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R), el cual posee una escala que tiene un total de 34 ítems con respuesta tipo Likert donde 1 es "Totalmente en Desacuerdo" y 5 es "Totalmente de Acuerdo".

Para obtener los resultados se suman las respuestas por dimensiones, de acuerdo con las siguientes correspondencias:

Tabla 1. Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional

Variable	Dimensión	Ítems	Técnica	Instrumento
Inteligencia Emocional	Percepción de las propias emociones (PPE)	1,11,13,18,21,23,29,30,31,32,33	Estadística Descriptiva, Análisis de Correlación	IIESS-R (Inventario de inteligencia emocional)
	Percepción de las emociones en otras personas (PEOP)	4,6,8,9,12,15,16,17,19,26,28		
	Manejo de emociones (ME)	2,3,5,7,10,14,20,22,24,25,27,34		

Fuente: Sojo y Guarino (2006)

Estilos de manejo de conflictos

Definición conceptual:

Es la respuesta natural de una persona, al interactuar con otra, que comienza cuando un individuo percibe que sus metas, intereses, actitudes, valores o creencias son incongruentes o diferentes con aquellas de otros individuos (Rahim, 2000). Dicho autor postula cinco estilos de manejo de conflictos:

A. Integrador: tiene una alta preocupación por los otros y por sí mismo. Su visión de la situación es ganar-ganar. Este estilo confronta, empleando una comunicación abierta y directa hasta llegar a la resolución del conflicto.
B. Dominante: involucra una alta preocupación por sí mismo y baja preocupación por los demás. Su visión de la situación es ganar-perder. Busca cumplir sus objetivos y como resultado ignora las necesidades y expectativas de la otra parte.
C. Evitativo: presenta una baja preocupación por los demás y por sí mismo. Pospone el problema hasta un mejor tiempo o simplemente se retira de la situación amenazante. Puede negarse en público a reconocer que existe un conflicto que debe ser abordado.
D. Complaciente: se caracteriza por una baja preocupación por sí mismo y una alta preocupación por los demás. Su visión de la situación es perder-ganar. Un individuo con este estilo, tiende a absorber los problemas de los demás y su reacción a los actos de hostilidad tiende a ser positiva e incluso amigable.
E. Comprometido: tiene una preocupación moderada por sí mismo y por los demás. Ambas partes llegan a decisiones mutuamente aceptables. Se asegura de cumplir los objetivos, a través de los puntos medios de las posiciones.

Definición operacional:

El estilo de manejo de conflicto predominante corresponde a las dimensión en la cual el sujeto obtenga la mayor puntuación, mediante la aplicación del Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI II), forma C, compuesto por 28 ítems, distribuidos a través de cinco sub-escalas que miden los estilos de manejo de conflicto con pares, a saber: integrador (7 ítems), dominante (5 ítems), evitativo (6 ítems), complaciente (6 ítems), comprometido (4 ítems). Cada ítem es evaluado por una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) es “totalmente en desacuerdo” y cinco (5) es “totalmente de acuerdo”, las respuestas de cada sub-escala son promediadas de la siguiente manera:

Tabla 2. Operacionalización de variable: Estilos de Manejo de Conflicto

Variable	Dimensión	Ítems	Técnica	Instrumento
Estilos de Manejo de Conflicto	Integrador	1,4,5,12,22,23,28	Estadística Descriptiva, Análisis de Correlación	ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory - II)
	Dominante	8,9,18,21,25		
	Evitativo	3,6,16,17,26,27		
	Complaciente	2,10,11,13,19,24		
	Comprometido	7,14,15,20		

Fuente: Rahim (1983)

Variables Socio- Demográficas y Organizacionales

Para este estudio, las variables socio-demográficas y organizacionales fueron incorporadas en ambos instrumentos con la intención de describir la muestra en cuestión. Para las variables socio-demográficas esto se tomaron en consideración las siguientes:

Edad: tiempo transcurrido desde el nacimiento de un ser vivo hasta un momento concreto (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2016). Consistió en la respuesta del participante a la pregunta a. del cuestionario, donde la persona señalo en números su edad.

Género: condición orgánica que distingue al macho de la hembra dentro de una misma especie (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2016). Consistió en la respuesta del participante a la pregunta b. del cuestionario donde se le presentaron las opciones “Masculino” y “Femenino”.

Para las variables organizacionales, se tomaron en cuenta las siguientes:

Nivel jerárquico: Se refiere al tipo de cargo y responsabilidades que realiza el sujeto. Consistió en la respuesta del participante a la pregunta c. del cuestionario donde se le presentaron las opciones "analista, especialista, coordinador, gerente".

Antigüedad en la empresa: Es el tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para una empresa determinada. Consistió en la respuesta del participante a la pregunta d. del cuestionario, donde la persona señalo un números su antigüedad en la empresa.

Instrumentos para la recolección y análisis de la investigación

"Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc" (Arias, 2012, p. 111). Para el presente estudio, la medición de las variables se llevó a cabo mediante cuestionarios, lo cuales son una "modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (Arias, 2012, p.74).

Inteligencia emocional

Esta variable se midió a través del IIESS-R (Inventario de inteligencia emocional). La primera versión de este inventario fue construida por Sojo y Steinkof (2002). Dicho inventario se basó en las dimensiones propuestas por Mayer, Salovey y Caruso (1999). En esta versión se redactaron 165 frases que debían describir reacciones de individuos con elevada inteligencia emocional, y otras frases que describían comportamientos contrarios. "El contenido de esta versión fue validado por jueces expertos, quienes eliminaron 59 ítems en total, por considerarlos inadecuados en su redacción e incongruentes entre lo que escribían y lo que pretenden medir" (Sojo y Guarino, 2006, p. 300).

Para fines de esta investigación se recurrió a una versión revisada de Sojo y Guarino (2006), la cual "es una adaptación para el contexto venezolano" (Villemediana, Donado, y Zerpa, 2015, p. 79). Este inventario consta de 34 ítems positivos para medir aquellas conductas que denotan la presencia de la inteligencia emocional (Véase Anexo A). Este instrumento estuvo compuesto por subescalas, las cuales son:

a) Percepción de las emociones en otras personas , donde se agrupan 11 ítems
b) Percepción de las propias emociones, donde se agrupan 11 ítems
c) Manejo de emociones, donde se concentran 12 ítems

La validez del instrumento señala "el grado en que un determinado procedimiento de traducción de un concepto en variable registra efectivamente el concepto en cuestión" (Corbetta, 2007, p. 99). Este cuestionario obtuvo un alfa de Cronbach igual a 0.90 para el total de los ítems, lo que indica una consistencia interna alta, mientras que por dimensiones, se reportó lo siguiente: percepción de las emociones en otras personas, 0.87; percepción de las propias emociones, 0.84; manejo de las emociones, 0.84. Lo cual concluye que el instrumento tiene una confiabilidad alta, lo que respalda esta investigación.

Para la forma de corrección del instrumento se suman las respuestas por dimensiones de acuerdo al siguiente orden : Percepción de las propias emociones (PPE): ítems 1, 11,13,18,21,23,29,30,31,32,33; Percepción de las emociones en otras personas (PEOP): ítems 4,6,8,9,12,15,16,17,19,26,28; Manejo de emociones (ME): ítems 2,3,5,7,10,14,20,22,24,25,27,34.

Estilos de manejo de conflictos

Rahim (1983) propuso un instrumento de auto-percepción, denominado ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory - II), que permite evaluar los estilos de manejo del conflicto basándose en dos dimensiones: (a) concerniente a sí mismo y (b) concerniente a los otros; que al combinarse resultan cinco estilos específicos de manejo del conflicto:

integrador, dominante, evitativo, comprometido y complaciente. Este instrumento está conformado por 28 ítems que relacionan el grado de acuerdo con la que el individuo muestra conductas de manejo del conflicto interpersonal.

Dicho instrumento está compuesto por tres formatos, A, B y C con los cuales se determina la forma en que los miembros de la organización manejan los conflictos con supervisores, subordinados y pares, respectivamente.

Para la presente investigación se utilizó el Formato C, dirigido a los pares (Ver Anexo B), ya que en la actualidad las empresas tienen una estructura predominantemente horizontal, que tiende hacia el *empowerment* y la autonomía en la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. De igual manera se buscó obtener una apreciación más general del estilo de la persona, el cual no estuviese condicionado a las relaciones de poder.

Para el instrumento original, en idioma inglés, la confiabilidad total de los ítems y para cada escala manejo del conflicto, varió desde 0.70 hasta 0.80 (Rahim, 1983). Para Venezuela, se obtuvo un alfa de Cronbach igual a r = 0.73, lo que indica una alta consistencia interna. Los distintos coeficientes de confiabilidad del instrumento se ubicaron por encima de 0.60. Las correlaciones se encontraron en un rango entre 0,22 y 0,60. Cada correlación inter-ítem fue significativa y positiva al nivel de .001 (Ramírez y Álvarez, 2004).

Para la forma de corrección del instrumento se suman las respuestas por dimensiones de acuerdo al siguiente orden: Integrador: ítems 1,4,5,12,22,23,28; Dominante: ítems 8,9,18,21,25; Evitativo: ítems 3,6,16,17,26,27; Complaciente: ítems 2,10,11,13,19,24; Comprometido ítems 7,14,15,20.

Procedimiento de recolección de datos

Se realizó contacto inicial con el Área de Talento y Cultura de Empresas Polar con el fin de obtener permiso para pasar los instrumentos a los empleados del Departamento de Gestión de Gente. Una vez obtenido el permiso se procedió a solicitar a los trabajadores que

completaran de forma voluntaria los instrumentos, aclarándose que los datos serían procesados de forma confidencial y anónima, y que los resultados se usarían exclusivamente para fines académicos, lo que quiere decir que no afectarán de ninguna manera su evaluación de desempeño. Ambos instrumentos se aplicaron de manera auto administrado, es decir, fueron entregados directamente a los respondientes, quienes los contestaron sin la intervención de un intermediario.

Procesamiento de los datos recolectados

Luego de la recolección de datos se dio lugar al procesamiento de datos, el cual se realizó a través de métodos de estadística descriptiva para las variables sociodemográficas, organizacionales, inteligencia emocional y manejo de conflictos de la muestra en cuestión. Por estadística descriptiva se entiende "el estudio que incluye la obtención, organización, presentación y descripción de información numérica" (Arias, 2012). Adicionalmente, se calcularon los promedios de respuestas de cada dimensión y se expresaron en tablas de frecuencias.

Del mismo modo, se midió el grado de relación entre las variables a través de análisis de correlación. Todos los datos fueron analizados a través del uso del programa de computación para Windows *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 22.

Aspectos éticos

El presente estudio se rigió por los lineamientos éticos impuestos por la *American Psychological Assotiation* (APA), por lo tanto, en la presente investigación se respetó la confidencialidad de los datos, se mantuvo el anonimato de los participantes, se cumplió con el código de confidencialidad de la empresa objeto de estudio, no se ejerció coacción sobre ninguno de los participantes, así como tampoco se alteraron los resultados obtenidos.

Asimismo, en todo momento se asumió la responsabilidad de los créditos de los autores citados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para analizar los resultados de esta investigación, se procedió a tabular los datos en una matriz de doble entrada representada por las variables del estudio, inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto, de igual manera las variables socio-demográficas y organizacionales en las columnas, y en las filas las dimensiones de las variables de estudio. Los datos utilizados fueron los promedios de las respuestas entre los ítems correspondientes a cada componente. Para el cálculo de las correlaciones se utilizó el coeficiente de Pearson.

El coeficiente de Pearson es una media numérica del tipo y grado de correlación lineal entre dos variables cuantitativas, que toma valores entre -1 y +1. Los valores cercanos a +1 indican una asociación o correlación positiva fuerte y los cercanos a -1 una asociación o correlación negativa fuerte. Los valores cercanos a cero indican no asociación o correlación (Spiegel y Stephens, 2009).

Es importante aclarar, que el coeficiente de Pearson como tal, no tiene implicaciones de causa o efecto. El hecho de que dos variables tiendan a aumentar o disminuir juntas no significa que el cambio en una cause un cambio en la otra (Spiegel y Stephens, 2009).

Para el presente análisis, se consideró que hay relación entre las variables que tienen un nivel de significación menor que 0.05 o mejor aún menor que 0.01.

Análisis descriptivo de las variables socio- demográficas y organizacionales

En primer lugar, se procedió a describir las variables socio-demográficas (género y edad) y organizacionales (antigüedad y cargo) de la muestra de estudio, donde se calcularon las frecuencias, los porcentajes relativos y los acumulados.

La muestra estuvo conformada por cincuenta (50) profesionales que laboran en el departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo. Según los datos recolectados, la muestra se caracteriza por una mayor presencia de mujeres (72%) que de hombres (28%) (Ver Tabla 3).

Tabla 3: *Distribución de frecuencia y porcentaje por género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	14	28,0	28,0	28,0
	FEMENINO	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tal como se aprecia en la Tabla 4, se observó que el 56% de las personas analizadas oscilan entre menos de 30 y 39 años, dentro de este rango la mayor cantidad de datos, es decir el 40% se encuentran entre 31 y 39 años de edad .Esto indica que existe una predominancia de población joven dentro de la muestra de estudio.

Tabla 4: *Distribución de frecuencia y porcentaje por edad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 30	8	16,0	16,0	16,0
	31 - 39	20	40,0	40,0	56,0
	40 - 48	10	20,0	20,0	76,0
	49+	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

En cuanto a la variable organizacional nivel jerárquico, 19 de 50 personas, es decir, 38%, son analistas, seguidamente 13 personas son gerentes, 11 personas son especialistas y sólo 7 son coordinadores. Esto evidencia, que en el departamento de Recursos Humanos de esta empresa la mayoría de los trabajadores se desempeñan en cargos de apoyo u operativos como lo son los analistas de los diferentes subsistemas que componen dicha área. A continuación, se presentan los resultados (Ver Tabla 5).

Tabla 5: *Distribución de frecuencia y porcentaje por nivel jerárquico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ANALISTA	19	38,0	38,0	38,0
	ESPECIALISTA	11	22,0	22,0	60,0
	COORDINADOR	7	14,0	14,0	74,0
	GERENTE	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

En cuanto a la variable organizacional antigüedad en la empresa, se observa que 22 personas se encuentran dentro de la organización en un rango comprendido entre 5 a 12 años, representando un 44 % de la muestra. (Ver Tabla 6).

Tabla 6: *Distribución de frecuencia y porcentaje por antigüedad en la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 4	9	18,0	18,0	18,0
	5 - 12	22	44,0	44,0	62,0
	13 - 19	10	20,0	20,0	82,0
	20+	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La Tabla 7 expresa las correlaciones entre las tres dimensiones de Inteligencia Emocional y las variables socio-demográficas y organizacionales, en esta se observa que existen dos correlaciones realmente significativas. La primera, entre Manejo de Emociones y Edad, con un nivel de significancia de 0.007 y un coeficiente de correlación de signo positivo, que indica que a mayor edad mayor manejo de emociones. La segunda, entre manejo de emociones y antigüedad en el cargo, con un nivel de significancia de 0.014 e igualmente con un coeficiente de correlación positivo, evidencia que a mayor antigüedad en el cargo existe una mayor tendencia a manejar las emociones efectivamente.

Tabla 7: *Correlación inteligencia emocional y variables demográficas y organizacionales*

		EDAD	SEXO	CARGO	ANTIGUEDAD
PEOP	Correlación de Pearson	,058	,113	-,081	,081
	Sig. (bilateral)	,689	,434	,575	,576
	N	50	50	50	50
PPE	Correlación de Pearson	-,182	-,051	-,157	-,160
	Sig. (bilateral)	,205	,724	,277	,268
	N	50	50	50	50
ME	Correlación de Pearson	,375**	-,144	,102	,347*
	Sig. (bilateral)	,007	,317	,480	,014
	N	50	50	50	50

En la siguiente tabla se expresan las correlaciones entre los cinco estilos de manejo de conflictos y las variables demográficas y organizacionales, donde se halló solo una correlación significativa entre cargo y el estilo evitativo, siendo esta negativa y con un nivel de significancia de 0.007, lo que quiere decir que a menor nivel jerárquico existe una mayor tendencia a emplear el estilo evitativo para el manejo de conflictos.

Tabla 8: *Manejo de conflictos vs. Variables socio-demográficas y organizacionales*

		EDAD	SEXO	CARGO	ANTIGUEDAD
INTEGRADOR	Correlación de Pearson	-,050	,083	-,175	-,035
	Sig. (bilateral)	,732	,566	,224	,807
	N	50	50	50	50
DOMINANTE	Correlación de Pearson	,065	-,084	,070	-,010
	Sig. (bilateral)	,651	,561	,628	,943
	N	50	50	50	50
EVITATIVO	Correlación de Pearson	-,243	,206	-,375**	-,252
	Sig. (bilateral)	,089	,151	,007	,078
	N	50	50	50	50
COMPLACIENTE	Correlación de Pearson	-,100	,028	-,217	-,041
	Sig. (bilateral)	,490	,846	,131	,776
	N	50	50	50	50
COMPROMETIDO	Correlación de Pearson	-,049	,106	-,256	-,081
	Sig. (bilateral)	,736	,464	,072	,576
	N	50	50	50	50

Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional

Con la finalidad de validar el inventario IIESS (Sojo y Guarino, 2006), se realizó un análisis de confiabilidad del instrumento a través del método de Alpha de Cronbach, el cual proporcionó información acerca de la consistencia interna entre cada una de las dimensiones utilizadas en la escala.

Como se mencionó en el capítulo anterior, dichos autores obtuvieron un Alpha de 0.90 para toda la escala, y al aplicar el mismo instrumento en una muestra de profesionales de Recursos Humanos se obtuvo un Alpha de 0.879, lo que comprueba la fiabilidad del instrumento desarrollado por los autores.

Tabla 9: *Alpha de Cronbach para toda la escala inteligencia emocional*

Alpha de Cronbach	N de elementos
.879	34

La teoría de inteligencia emocional evalúa tres dimensiones: percepción de las emociones en otras personas (PEOP), percepción de las propias emociones (PPE) y manejo de emociones (ME). Para cada una de ellos los autores Sojo y Guarino (2006) obtuvieron un coeficiente de 0.87; 0.84 y 0.84 respectivamente.

Como se puede observar en la tabla 10, los coeficientes de alfa obtenidos para este estudio, son mayores a 0.7 lo que indica un alto nivel de confiabilidad en la escala. De igual manera se puede resaltar que la dimensión con el coeficiente de Alpha más alto es la dimensión PEOP, lo cual se asemeja a los resultados obtenidos por los autores.

Tabla 10: *Alpha de Cronbach para cada dimensión inteligencia emocional*

Inteligencia Emocional	Alfa de Cronbach	N° de Elementos
PEOP	.794	11
PPE	.739	11
ME	.761	12
TOTAL	.879	34

Como se aprecia en la Tabla 11, en una escala del 1 al 5, la muestra obtuvo mayor puntaje en Percepción de las Propias Emociones X=4.04, seguidamente las dimensiones Manejo de Emociones y Percepción de las Emociones en Otras Personas obtuvieron un valor de X= 3.85. Por consiguiente se puede afirmar que la muestra es propensa a percibir sus propias emociones en lugar de percibir las emociones ajenas y manejar las emociones. Observando las tres dimensiones se puede denotar que Percepción de las Propias Emociones

tuvo menor desviación (*S*= 0.38) mientras que Manejo de Emociones tuvo una mayor desviación (*S*= 0.42).

Tabla 11: *Estadísticos descriptivos de la variable inteligencia emocional*

		PEOP	PPE	ME
N	Válido	50	50	50
	Perdidos	0	0	0
Media		3,8545	4,0400	3,8550
Mediana		3,9091	3,9545	3,8750
Desviación estándar		,41962	,38664	,42485
Mínimo		3,00	3,27	2,50
Máximo		4,91	5,00	4,67

Observando la Tabla 12 podemos resaltar que tanto el género masculino (*X*= 4.07) como el femenino *(X*= 4.03) tienden a percibir con mayor facilidad las propias emociones, no obstante a pesar que se puede observar una pequeña diferencia entre la distribución de respuestas, esta no resulta ser estadísticamente significativa. Por otro lado, los hombres tienen mayor habilidad para manejar las emociones (X= 3.95) que las mujeres (*X*= 3.82). Sin embargo en la dimensión percepción de las emociones de otras personas se observa que el género femenino posee mayor habilidad (*X*= 3.88) que el género masculino (*X*= 3.78).

Tabla 12: *Variable socio-demográfica genero con inteligencia emocional*

	Genero					
	Masculino			Femenino		
	Media	Mediana	Desviación estándar	Media	Mediana	Desviación estándar
PPE	4,07	4,05	,34	4,03	3,91	,41
ME	3,95	4,00	,36	3,82	3,83	,45
PEOP	3,78	3,91	,39	3,88	3,86	,43

Tal como se puede observar en la tabla 13, los sujetos con 30 años de edad o menos y aquellos con más de 40 años de edad tienden a percibir las emociones de otros con mayor facilidad, sin embargo es curioso destacar que entre 31 y 39 años de edad no se posee dicha habilidad. Se presume que este resultado se debe a la diferencia en cuanto a cantidad de sujetos que componen cada una de estas categorías. Por otro lado los sujetos menores de 30 años, demuestran tener mayor habilidad para percibir sus propias emociones en comparación con los demás rangos. Por último los sujetos entre 40 y 48 años de edad demostraron tener mayor capacidad para manejar las emociones.

Tabla 13. *Variable socio-demográfica edad con inteligencia emocional*

		EDAD			
		<= 30	31 - 39	40 - 48	49+
PEOP	Media	3,94	3,76	3,90	3,92
	Mediana	4,00	3,77	3,91	3,95
	Desviación estándar	,41	,43	,46	,40
PPE	Media	4,15	4,06	4,05	3,92
	Mediana	4,05	3,95	4,09	3,91
	Desviación estándar	,27	,36	,58	,31
ME	Media	3,60	3,75	4,05	4,04
	Mediana	3,75	3,75	4,08	3,96
	Desviación estándar	,52	,43	,30	,32

Según los datos mostrados en la Tabla 14, se puede observar que los cuatro cargos poseen una alta habilidad para percibir sus propias emociones. Por otro lado, los analistas poseen más facilidad para percibir las emociones de otras personas (X=3.98) con respecto a los demás cargos. Mientras que los gerentes se posicionan como el segundo cargo con mayor capacidad para percibir las emociones de otras personas ($X= 3.94$). Con respecto a la dimensión de manejo de las emociones se encontró que los coordinadores obtuvieron una mayor tendencia ($X= 3.94$), en dicha dimensión que los demás cargos

Tabla 14. *Variable organizacional cargo con inteligencia emocional*

		CARGO			
		Analista	Especialista	Coordinador	Gerente
PEOP	Media	3,98	3,71	3,57	3,94
	Mediana	4,00	3,82	3,55	3,91
	Desviación estándar	,48	,33	,23	,39
PPE	Media	4,13	3,98	3,97	3,99
	Mediana	4,09	3,91	4,00	3,91
	Desviación estándar	,44	,32	,21	,44
ME	Media	3,87	3,67	3,96	3,94
	Mediana	3,92	3,67	4,00	3,83
	Desviación estándar	,56	,35	,22	,31

Al observar la Tabla 15 se logra evidenciar que los participantes con una antigüedad de más de 20 años dentro de la organización tienen mayor habilidad para la percepción de las emociones en los demás. Mientras que los sujetos con una antigüedad entre 4 años o menos son aquellos que poseen facilidad para percibir sus propias emociones. Por último, para la dimensión de manejo de las emociones se observa que para aquellos sujetos que poseen 13 o más años de antigüedad en la empresa destacan en dicha categoría.

Tabla 15. *Variable organizacional antigüedad con inteligencia emocional*

		ANTIGUEDAD			
		<= 4	5 - 12	13 - 19	20+
PEOP	Media	3,93	3,71	3,89	4,08
	Mediana	4,09	3,77	3,91	4,00
	Desviación estándar	,56	,36	,19	,51
PPE	Media	4,17	3,96	4,10	4,03
	Mediana	4,09	3,91	4,09	3,91
	Desviación estándar	,30	,40	,42	,40
ME	Media	3,67	3,73	4,09	4,08
	Mediana	3,75	3,75	4,08	4,17
	Desviación estándar	,63	,34	,32	,28

Análisis descriptivo de la variable estilo de manejo de conflictos

Para calcular la confiabilidad y consistencia interna del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach donde se obtuvo un coeficiente de 0.789 para toda la escala.

En el capítulo anterior se mencionó que el autor obtuvo un Alpha de Cronbach que oscila entre 0.70 y 0.80. Para esta muestra el Alpha obtenido se encuentra dentro de dicho rango, lo que permite confirmar la confiabilidad del instrumento utilizado para este estudio.

Tabla 16. *Alpha de Cronbach para toda la escala manejo de conflictos*

Alpha de Cronbach	N de elementos
.789	28

Para cada una de las cinco dimensiones se obtuvieron coeficientes de alpha entre 0.553 y 0.822, siendo el menor el estilo comprometido y el mayor el estilo integrador, tal como se puede observar en la tabla 17.

Según lo reportado por Rahim (1983), se obtuvo para la dimensión evitativo, complaciente e integrador un alfa de 0.75, 0.72 y 0.77 respectivamente, mientras que para esta investigación se obtuvo para cada una de estas dimensiones un alfa de 0.822, 0.776 y 0.792 correspondientemente, siendo estas más altas que las reportadas por el autor. Por el contrario, para las dimensiones, dominante y comprometido, Rahim (1983) obtuvo alfas de , 0.72 y 0.72 respectivamente, diferente a esta investigación que se obtuvo para cada una de esas dimensiones alfas de 0.631 y 0.553 correspondientemente, lo que demuestra resultados inferiores a los arrojados por el autor mencionado anteriormente.

Tabla 17. *Alfa de Cronbach para cada dimensión*

Manejo de Conflictos	Alfa de Cronbach	N° de Elementos
Integrador	.792	7
Dominante	.631	5
Evitativo	.822	6
Complaciente	.776	6
Comprometido	.553	4
TOTAL	.789	28

Como se aprecia en la Tabla 18, en una escala del 1 al 5 la muestra obtuvo mayor puntaje en el estilo Integrador (X= 4.34), en segundo lugar se ubicó el estilo comprometido (X = 3.97). Luego le siguieron los estilos evitativo (X = 3.31), complaciente (X = 3.19) y, por último, dominante (X = 2.89). Esto evidencia que la muestra tiende a usar el estilo Integrador para solventar conflictos mientras que el estilo menos usado es el Dominante. De las cinco dimensiones, evitativo presentó mayor dispersión en los datos (S= 0.72), mientras que el estilo Integrador tuvo la menor dispersión (S = 0.37).

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la variable manejo de conflictos

		INTEGRADOR	DOMINANTE	EVITATIVO	COMPLACIENTE	COMPROMETIDO
N	Válido	50	50	50	50	50
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,3457	2,8920	3,3100	3,1900	3,9750
Mediana		4,3571	2,9000	3,4167	3,3333	4,0000
Desviación estándar		,37751	,59413	,72999	,52274	,38216
Mínimo		3,43	1,80	1,50	2,17	3,00
Máximo		5,00	4,00	4,50	4,33	5,00

En la Tabla 19 se puede observar que, tanto el género masculino como femenino tienden a utilizar en mayor proporción el estilo integrador, seguido del estilo comprometido y en menor proporción el estilo dominante.

Tabla 19. Variable demográfica genero con manejo de conflictos

	Sexo					
	Masculino			Femenino		
	Media	Mediana	Desviación estándar	Media	Mediana	Desviación estándar
INTEGRADOR	4,30	4,29	,45	4,37	4,36	,35
DOMINANTE	2,97	2,90	,63	2,86	2,90	,59
EVITATIVO	3,07	3,25	,70	3,40	3,42	,73
COMPLACIENTE	3,17	3,33	,44	3,20	3,25	,56
COMPROMETIDO	3,91	4,00	,51	4,00	4,00	,33

En la siguiente Tabla se puede observar que los sujetos entre 31 y 39 años de edad, tienden a utilizar el estilo integrador a la hora de la resolución de conflictos. Por otro lado las personas de 30 años o menos tienden a utilizar los estilos evitativo y/o complaciente según la muestra de estudio y por último las personas con edades entre 40 y 48 años tienden a utilizar el estilo comprometido.

Tabla 20. Variable socio-demográfica edad con manejo de conflictos

		EDAD			
		<= 30	31 - 39	40 - 48	49+
INTEGRADOR	Media	4,25	4,44	4,36	4,24
	Mediana	4,21	4,50	4,43	4,14
	Desviación estándar	,48	,31	,47	,32
DOMINANTE	Media	2,70	2,83	3,30	2,78
	Mediana	2,80	2,80	3,30	3,00
	Desviación estándar	,56	,49	,61	,68
EVITATIVO	Media	3,48	3,43	3,23	3,06
	Mediana	3,33	3,50	3,42	3,42
	Desviación estándar	,48	,61	,79	,97
COMPLACIENTE	Media	3,46	3,08	3,28	3,11
	Mediana	3,58	3,17	3,33	3,17
	Desviación estándar	,49	,60	,41	,47
COMPROMETIDO	Media	3,91	4,00	4,05	3,92
	Mediana	3,88	4,00	4,00	4,00
	Desviación estándar	,27	,44	,47	,29

En la Tabla 21 se puede observar que el estilo integrador es el más utilizado por los cuatro cargos de Recursos Humanos observando una tendencia mayor a *X*= 4.2 lo que resulta que dichos cargos están "De acuerdo" con los ítems que conforman dicha escala. Por otro lado, se puede observar que el estilo menos utilizado es el dominante teniendo un rango entre *X= 2.81 y X= 3.14*. Si bien es el estilo menos elegido por los sujetos, es interesante destacar que de los cuatro cargos los coordinadores tienen un puntaje superior en esta dimensión, es decir que la distribución de respuestas estuvo enmarcada en "Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo" en comparación con las respuestas de los demás cargos que estuvieron "En Desacuerdo".

Tabla 21. *Variable organizacional cargo con estilos de manejo de conflictos*

		CARGO			
		Analista	Especialista	Coordinador	Gerente
INTEGRADOR	Media	4,42	4,27	4,53	4,20
	Mediana	4,43	4,14	4,57	4,00
	Desviación estándar	,40	,27	,31	,41
DOMINANTE	Media	2,81	2,91	3,14	2,86
	Mediana	2,80	2,80	3,00	3,00
	Desviación estándar	,61	,60	,53	,63
EVITATIVO	Media	3,59	3,35	3,29	2,88
	Mediana	3,50	3,17	3,50	3,00
	Desviación estándar	,50	,63	,84	,89
COMPLACIENTE	Media	3,38	3,08	3,00	3,12
	Mediana	3,50	2,67	3,00	3,17
	Desviación estándar	,50	,66	,40	,45
COMPROMETIDO	Media	4,11	3,89	4,04	3,83
	Mediana	4,00	4,00	4,00	3,75
	Desviación estándar	,38	,23	,51	,37

En la Tabla 22 se puede evidenciar que la mayor cantidad de la muestra tiene preferencia por el estilo integrador como manera de resolver conflictos, en este caso se puede

observar que no se presentan diferencias significativas entre los rangos de años de antigüedad en la empresa. Por otro lado, el estilo comprometido se posiciona como la segunda tendencia de elección para aquellos con edades entre cuatro años o menos dentro de la organización, así como para aquellos de 13 a 19 años dentro de la empresa. Con lo expuesto anteriormente se puede concluir que la variable antigüedad no tiene incidencia en la elección de un estilo u otro ya que existe una tendencia muy marcada por un estilo integrador que abarca a otros los rangos de manera significativa.

Tabla 22. Variable organizacional antigüedad y estilos de manejo de conflictos

		ANTIGUEDAD			
		<= 4	5 - 12	13 - 19	20+
INTEGRADOR	Media	4,37	4,33	4,36	4,35
	Mediana	4,43	4,36	4,43	4,14
	Desviación estándar	,51	,33	,41	,36
DOMINANTE	Media	2,71	2,88	3,10	2,87
	Mediana	2,80	2,80	3,20	3,00
	Desviación estándar	,63	,49	,62	,77
EVITATIVO	Media	3,59	3,40	2,88	3,28
	Mediana	3,67	3,42	2,75	3,50
	Desviación estándar	,42	,56	,87	1,03
COMPLACIENTE	Media	3,46	3,10	3,00	3,35
	Mediana	3,50	3,08	3,00	3,50
	Desviación estándar	,44	,59	,36	,50
COMPROMETIDO	Media	4,08	3,92	4,00	3,97
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
	Desviación estándar	,50	,31	,42	,40

Correlación IE vs. Estilo de Manejo de Conflictos

En la Tabla 23 se puede observar que existe una relación inversa entre la variable inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto, lo que indica que a mayor proporción de uno menor proporción del otro. De igual manera se destaca que el nivel de significación es

de 0.603 el cual es mayor al nivel de significación considerado para este estudio (0.05), por este motivo se demuestra que no existe relación estadísticamente significativa en este conjunto de variables.

Tabla 23. Correlación entre Inteligencia Emocional y Estilo de Manejo de Conflictos

		Conflicto	Inteligencia
Conflicto	Correlación de Pearson	1	-,075
	Sig. (bilateral)		,603
	N	50	50
Inteligencia	Correlación de Pearson	-,075	1
	Sig. (bilateral)	,603	
	N	50	50

En Tabla 24 se expresan las correlaciones entre las tres dimensiones de inteligencia emocional y los cinco estilos de manejo de conflictos, usando el promedio para cada uno, donde se hallaron 10 correlaciones significativas, es decir menores a 0,05 o mejor aún menores a 0,01.

Dentro de esta muestra se puede resaltar que el estilo integrador correlaciona con las tres dimensiones de inteligencia emocional, siendo todas de relación directa, positiva y fuerte. Seguidamente el estilo comprometido correlacionó con la dimensión percepción de las propias emociones y manejo de las emociones, teniendo también una relación directa entre ellas. Por otro lado, se puede observar que los estilos complaciente y dominante no correlacionan con ninguna de las tres dimensiones de inteligencia emocional, por este motivo se decidió controlar dichos estilos para conocer su efecto en el estudio.

Como se puede observar en el Anexo C y D, al controlar el estilo dominante, se incorpora una correlación, esto significa que se obtienen 11 correlaciones en comparación con la matriz original. Esta correlación adicional es relevante ya que permite que el estilo

Comprometido correlacione con las tres dimensiones de inteligencia emocional, obteniendo una relación directa entre ellas. Por otro lado, al controlar el estilo Complaciente, se obtienen sólo nueve correlaciones; al compararla con la matriz anterior (controlando el estilo dominante) se observa que se suprime la correlación obtenida entre Percepción de las emociones en otras personas con el estilo Comprometido.

Tabla 24. *Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos*

Correlaciones

		prom_inte	prom_domi	prom_evi	prom_compla	prom_compro	prom_peop	prom_ppe	prom_me
prom_inte	Correlación de Pearson	1	,016	-,069	-,155	,475**	,359*	,508**	,451**
	Sig. (bilateral)		,910	,635	,283	,000	,010	,000	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_domi	Correlación de Pearson	,016	1	,021	,127	,244	-,151	,014	-,008
	Sig. (bilateral)	,910		,886	,381	,088	,296	,921	,956
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_evi	Correlación de Pearson	-,069	,021	1	,550**	,254	,073	-,013	-,177
	Sig. (bilateral)	,635	,886		,000	,075	,612	,928	,220
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_compla	Correlación de Pearson	-,155	,127	,550**	1	,250	,051	-,064	-,224
	Sig. (bilateral)	,283	,381	,000		,080	,725	,657	,117
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_compro	Correlación de Pearson	,475**	,244	,254	,250	1	,266	,352*	,328*
	Sig. (bilateral)	,000	,088	,075	,080		,062	,012	,020
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_peop	Correlación de Pearson	,359*	-,151	,073	,051	,266	1	,588**	,511**
	Sig. (bilateral)	,010	,296	,612	,725	,062		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_ppe	Correlación de Pearson	,508**	,014	-,013	-,064	,352*	,588**	1	,510**
	Sig. (bilateral)	,000	,921	,928	,657	,012	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
prom_me	Correlación de Pearson	,451**	-,008	-,177	-,224	,328*	,511**	,510**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,956	,220	,117	,020	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación al objetivo general de la investigación, que estudia la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en los profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo, se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa entre el conjunto de estas variables (Ver Tabla 23). Sin embargo, en la Tabla 24 se evidencia que lo estilos integrador y comprometido correlacionan con las dimensiones de inteligencia emocional.

Lo expuesto anteriormente, puede tener su fundamento en el hecho que la empresa seleccionada para el estudio emplea diversos programas de desarrollo en materia de inteligencia emocional para sus colaboradores, eso hace evidente que la relación entre el nivel de inteligencia emocional y manejo de conflictos se reduzca de manera significativa. Este argumento se sustenta al evidenciar que los sujetos objeto de estudio poseen alto interés por los otros y por sí mismo, características básicas en aquellos que tienden a elegir los estilos integrador y comprometido.

Respecto al objetivo específico del presente estudio que pregunta por el nivel de inteligencia emocional presente en profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo, esta investigación arrojó , que la muestra es propensa a percibir sus propias emociones en lugar de percibir las emociones ajenas o manejar las emociones (Ver Tabla 11). Esto significa que, esta muestra tiene una mayor capacidad de entender sus emociones, así

como sus características, sus causas y consecuencias (Mayer, Caruso y Salovey, 1999, citado en Sojo y Guarino 2006).

Sin embargo las dimensiones de percepción de las emociones de otros y manejo de las emociones no estuvieron muy por debajo de lo arrojado por la primera dimensión, lo que se puede denotar que esta muestra es menos propensa a atender y descifrar mensajes emocionales en el contenido y tono de voz, expresiones faciales, posturas corporales así como en las reacciones fisiológicas (Mayer, Caruso y Salovey, 1999, citado en Sojo y Guarino 2006), al igual que regular las alteraciones afectivas de los demás, modificando sus propios estados de ánimo y los ajenos e incluso tener la capacidad de manejar las emociones con el fin de motivar a los demás carismáticamente hacia un fin que vale la pena (Salovey y Mayer, 1990).

En el caso del contraste entre la variable Inteligencia emocional y las variables socio-demográficas, podemos afirmar a través de los análisis arrojados, que tanto el género masculino como femenino tienden a percibir las propias emociones (Ver Tabla 12), si bien se denota una ligera diferencia entre los resultados de respuesta, esto puede ser producto de la cantidad de mujeres, que representan el 72% de la población, y hombres, que constituyen sólo el 28% de la muestra, que se usó en esta investigación (Ver Tabla 3). Los hombres demostraron poseer mayor habilidad para manejar las emociones en comparación con las mujeres. Sin embargo en la dimensión percepción de las emociones de otras personas se observa que el género femenino posee mayor habilidad que el género masculino.

Por otro lado, se puede evidenciar que existe una correlación significativa entre manejo de emociones y edad, esto hace referencia a que a mayor edad, existe una mayor capacidad para manejar y canalizar las emociones (Ver Tabla 7). Este hallazgo se hace evidente al comparar estos resultados con la investigación de Sala (2002), en el que probaba que la inteligencia emocional correlacionaba positivamente con la edad. De igual manera los resultados de la Tabla 13 arrojaron que los sujetos con más de 40 años de edad tienden a percibir las emociones de otros con mayor facilidad así como manejar las emociones, reforzando los resultados expuestos anteriormente.

Estos resultados también se pueden observar en un estudio realizado por Byrne (2003) "quien encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres, donde los primeros mostraban altos valores en la escala de auto-regulación, esto se puede comparar con la dimensión de percepción de las propias emociones, y competencias de habilidad social" (Citado Sgambatti y Ramírez 2006, p.69).

Sumado a lo expuesto anteriormente, en términos de la variable organizacional cargo, se evidencia que los cuatro cargos poseen una alta habilidad para percibir sus propias emociones. Por una parte, los analistas se destacan por poseer no solo la habilidad para percibir sus propias emociones sino también una alta tendencia a percibir las emociones de otros. Mientras que, tanto los coordinadores como los gerentes poseen una gran habilidad para manejar las emociones (Ver Tabla 14), este resultado se refuerza con lo hallado por Sala (2002) que descubrió que aquellos sujetos que ocupaban altos niveles en las organizaciones, se evaluaron con mayores habilidades sociales que aquellos en niveles inferiores, esto a su vez se afianza debido al plan de carrera desarrollado dentro de la empresa de consumo masivo que permite desarrollar un mayor nivel en el manejo de las emociones.

Para el caso de la variable organizacional antigüedad, existe una correlación positiva y directa entre esta y manejo de las emociones, lo cual hace referencia a que a mayor antigüedad en la organización mayor capacidad para manejar las emociones (Ver Tabla 7). Este resultado se puede evidenciar en la Tabla 15, donde tanto la dimensión percepción de las emociones en otras personas como manejo de las emociones, son habilidades que poseen aquellos sujetos con más de 13 años prestando servicios dentro de la empresa.

En el mismo orden de ideas, cabe destacar que el nivel más alto de la inteligencia emocional se demuestra en el momento que el individuo es capaz de manejar el conjunto de emociones, ya que para lograr esto es necesario en primer lugar, comprender las propias emociones y en segundo lugar, percibir las emociones de otros con intención de canalizarla para dar la mejor respuesta posible (Sojo y Guarino, 2006).

En relación al objetivo específico sobre el estilo de manejo de conflictos presente en profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo, se encontró que tienen una predisposición a asumir un estilo integrador al momento de encarar los conflictos en el trabajo (Ver Tabla 18). Este estilo se caracteriza por facilitar la colaboración de ambas partes en la solución de un problema, permitiendo que exista una apertura en el intercambio de información y revisión de las diferencias entre las partes (Rahim, 2000), esto significa que el individuo denota alta preocupación por sí mismo y por otros. Por el contrario, el estilo menos utilizado fue el dominante, lo que expresa que, los individuos no presentan intenciones de imponer sus intereses sobre los de los demás. Estos resultados son parcialmente similares a los encontrados por Rahim (2000) quien obtuvo para una muestra de gerentes de Recursos Humanos una tendencia a emplear el estilo integrador como estilo principal para el manejo de conflictos.

Dando respuesta a las diferencias existentes entre el estilo de manejo de conflictos y las características socio-demográficas de los participantes, cabe destacar que ambos géneros presentan una tendencia hacia el uso del estilo Integrador en el manejo de los conflictos (Ver Tabla 19). Este hallazgo concuerda con los resultados obtenidos por Abas (2010) quien demuestra que existe una mayor predisposición a utilizar el estilo integrador en comparación al estilo dominante. En otro orden de ideas, los análisis realizados no arrojaron existencia de una correlación significativa entre la variable edad y los estilos de manejo de conflicto, esto supone que la elección de un estilo u otro no depende ni se relaciona con la edad del individuo (Ver Tabla 7).

Con respecto a las diferencias existentes entre el estilo de manejo de conflictos y las características organizacionales de los sujetos, se puede evidenciar que los cuatro cargos de Recursos Humanos optan por el estilo integrador ante situaciones de conflicto en su ambiente laboral (Ver Tabla 21). En este orden de ideas, se debe resaltar que según los análisis estadísticos realizados, se evidenció que existe una correlación inversa entre la variable cargo y el estilo evitativo, lo que nos permite inferir que a menor nivel jerárquico existe una mayor tendencia a no reconocer el conflicto sino más bien a evitarlo, lo que en consecuencia impide

la resolución efectiva de los problemas (Rahim, 2000). De igual manera se sigue demostrando que, el estilo dominante es el menos utilizado por la muestra en cuestión.

En el caso de la variable organizacional antigüedad con respecto a los estilos de manejo de conflicto, se puede evidenciar que existe una predisposición por parte de todos los rangos a elegir el estilo integrador como forma de resolver conflictos (Ver Tabla 22). Sin embargo los análisis estadísticos no mostraron correlaciones significativas entre la antigüedad en la organización y alguno de los estilos de conflicto, lo que nos lleva a presumir que estas variables no se relacionan entre sí, y que elegir un estilo u otro no depende del tiempo que posea el sujeto en la organización, sino de otras variables que inciden en el contexto laboral o social del sujeto (Ver tabla 7).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los profesionales de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo, mostraron a través de los análisis realizados, poseer una mayor capacidad para atender, descifrar y comprender la información emocional proveniente de lo que se piense y de las reacciones fisiológicas que sienta ante estímulos particulares, esto significa que tienen una alta percepción por las emociones propias en comparación a las demás dimensiones.

Respecto al estilo predominante para el manejo de conflictos, esta investigación arrojó que los sujetos suelen comportarse de forma principalmente integradora al momento de hacer frente a los conflictos en el lugar de trabajo. Es decir, como explica Rahim (2000), son personas que tienen alta preocupación por los intereses de otros y por sus propios intereses, por lo que evalúan las necesidades de ambas partes cuando se enfrentan a un conflicto. Esta conclusión es reforzada por el hecho de que el estilo dominante obtuvo el promedio más bajo en la muestra. Lo que significa que intentar alcanzar sus objetivos a toda costa representa la última opción para los participantes ante situaciones conflictivas.

Respecto a las variables socio-demográficas y organizacionales, se obtuvieron resultados importantes, ya que se evidencia la correlación existente, siendo estas positivas y de relación directa, entre la edad del sujeto y la dimensión manejo de emociones, esto se traduce en que a mayor edad, el sujeto es capaz de discriminar entre los estados emocionales, así como emplear estratégicas adaptativas para modificar o mantener las emociones que así lo requieran (Sojo y Steinkopf, 2002). De igual manera sucede con antigüedad en la empresa y

manejo de emociones, donde a mayor antigüedad existe la propensión a manejar de forma eficaz y efectiva los estados de ánimos de los demás. Por otro lado, la variable cargo demuestra una correlación inversa con el estilo evitativo de manejo de conflictos, esto significa que a menor nivel jerárquico existe una mayor posibilidad de que el sujeto posponga o huya de los conflictos presentes en su entorno.

El hecho de no haber encontrado otras correlaciones significativas dentro de las variables socio-demográficas y organizacionales, puede ser producto del número de personas utilizadas para la muestra, ya que al poseer una muestra mayor, pudo haberse obtenido mayor variabilidad de los datos y en consecuencia resultados más significativos.

Atendiendo a la pregunta de investigación sobre la relación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto, esta investigación arrojó que no existe una correlación significativa entre estas variables, lo cual se fundamenta en el hecho de que la empresa objeto de estudio desarrolla numerosos programas de formación como lo son los planes individuales de desarrollo, el coaching individual, las mentorías, etc., que permiten a los colaboradores desarrollar y afianzar técnicas para el equilibrio emocional.

Por lo expuesto anteriormente, se hace evidente que los estilos de manejo de conflicto dominante, complaciente y evitativo no correlacionen con las dimensiones de inteligencia emocional, ya que son estilos que no reconocen el conflicto, buscan complacer a los demás para solventar los problemas y posponen los problemas o se retiran de situaciones amenazantes.

Con respecto a la contribución de este estudio, se realiza un aporte al desarrollo de los enfoques de inteligencia emocional y a los estilos de manejo de conflicto, respecto a sus pares, destacando la importancia de la inclusión de las variables organizacionales como lo son cargo y antigüedad, ya que son variables que han sido poco estudiadas en investigaciones anteriores.

Estos resultados son de relevancia, ya que incrementan el conocimiento sobre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos, en tanto que estos procesos ocurren de manera cotidiana e impactan en la productividad y la satisfacción laboral.

Respecto a la importancia empresarial, a través de este estudio se logró dar resultados sobre la situación actual de la empresa en ocasión de las variables inteligencia emocional y estilos de manejo de conflictos de los colaboradores del área de Recursos Humanos, esto conlleva a facilitar la optimización y mejora de los planes de desarrollo utilizados hasta el momento, con el fin de seguir disminuyendo la brecha existentes en esta materia. Según esta investigación, las empresas que deseen manejar conflictos, deberán enfocarse en desarrollar competencias de percepción de las propias emociones, percepción de las emociones de otras personas y manejo de las emociones, así como mantener un estilo integrador que confronte los problemas, manteniendo buena comunicación entre las partes para lograr la resolución del conflicto.

Recomendaciones:

La presente investigación, midió el manejo de conflictos en función a los pares (Formato C) por lo tanto, se recomienda que se repita este estudio utilizando pruebas de 360 grados, es decir, empleando las formas A y B del ROCI-II que miden el manejo de conflictos tomando en cuenta la relaciones de poder que se desarrollan en la dinámica empresarial (supervisor-supervisado).

Para futuras investigaciones, se recomienda utilizar una muestra mayor a la reportada en este estudio, para así garantizar la generalización de los resultados y poder ampliar la base de aplicación de los mismos, es decir, abarcando otras empresas de la misma rama o incluso extenderlos a otro sectores productivos, tanto públicos como privados.

Para los futuros investigadores, se recomienda que al momento de elegir la(s) empresa(s) objeto de estudio, se aseguren de que no tomen en cuenta las variables inteligencia emocional y manejo de conflictos al momento de seleccionar, capacitar o desarrollar al personal, ya que dicho aspecto puede afectar los resultados de la investigación.

Por último, se recomienda que se haga un estudio de regresión o causalidad que identifique el sentido de la relación entre inteligencia emocional y el manejo de conflictos, pero igualmente considerando los diferentes niveles jerárquicos puesto que, la mayor parte de las investigaciones existentes está enfocada hacia la alta gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abas, N. (2010). *Emotional intelligence and conflict management styles.* Wisconsin: University of Wisconsin - Stout.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.

Avila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación.* Edición Electrónica.

Centeno, M. T. (2008). Una pedagogía de la paz en la mediación de conflictos organizacionales en el sector universitario. *Postgrado Investigación y Posgrado*, 13-43.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social.* España: McGraw Hill.

Der Foo, M., Elfenbein, H., Hoon Tan, H., y Chuan Aik, V. (2004). Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 411-429.

Empresas Polar. (2010). Historia de Empresas Polar. [Recuperado el 3 de julio de 2015 en http://empresaspolar.com/pdf/POLAR_historia.pdf].

Empresas Polar. (2010). *Código de ética: para crecer en convivencia.* (1era edición). Venezuela: Ediciones Empresas Polar.

Empresas Polar. (2011). Ficha Descriptiva de Empresas Polar. [Recuperado el 3 de julio de 2015 en http://empresaspolar.com/pdf/Polar_2WEB.pdf].

Empresas Polar. (2015). Sitio Web Corporativo de Empresas Polar. [Recuperado el 1 de julio de 2015 en http://empresaspolar.com/].

Espinoza, A., y Pacheco, C. (2002). *Análisis de los componentes de la teoría de la inteligencia emocional presentes en el currículo de educación preescolar.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Extremera, N., y Fernandez, P. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. Málaga, España.

Fernández, P., y Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 63-93.

Fernandez, P., y Ramos, N. (1999). Investigaciones empíricas en el ámbito de la inteligencia emocional. *Ansiedad y estrés*, 247-260.

Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente: la teoría de las múltiples inteligencias.* México D.F.: Fondo de Cultura Económica, S.A.

García M., y Giménez, S. (2010).*La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador*. Espiral. Cuadernos del profesorado, 53-52.

Granjales, T. (27 de marzo de 2000). *Tipos de investigación.* Obtenido de Investipos: http://tgranjales.net/investipos.pdf.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional.* México: Kairós.

Goleman, D. (2013). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos.* Barcelona: Ediciones B, S. A.

Gómez, C., y Gutiérrez, S. (2005). *Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

González, Y. (2010). El conflicto organizacional: "una solución constructiva". *Revista de la facultad de psicología Universidad Cooperativa de Colombia, 6*, 11- 27.

Gran Diccionario de la Lengua Española.(2016). Larousse Editorial,S.L

Jiménez, M. I., y López, E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. *Revista latinoamericana de psicología*, 69-79.

Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología.* Mexico : Interamericana.

Machado, A., y Torres, E. (2014). *La inteligencia emocional y los estilos de liderazo en gerentes de talento humano.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Martínez, I., Cifre , E., Llorens Gumbau, S., y Salanova, M. (2003). *Salud psicosocial en profesores: repercusiones para la mejora en la gestión de los recursos humanos.* Recuperado el 31 de Octubre de 2015, de Reserch Gate: http://www.reserchgate.net/publication/266316262.

Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de Manejo de Conflictos en Clave Emocional. *Anales de Psicología*, 239-247.

Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Duodécima Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Palacio, K., y Valery, M. (1999). *Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pinto, A. P., y Rodríguez, H. (2004). *Relación entre liderazgo, según Kouzes y Posner (1995) e inteligencia emocional, Goleman (1998).*Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Rahim, M. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*(26), 368- 376.

Rahim, M. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5-8.

Rahim, M., Antonini, D., y Psenicka, C. (2001a). A structural equations model of leader power, subordinate´s styles of handling conflict, and job performance. *The international journal of Conflict management*, 191-211.

Rahim, M (2001b) Managing conflict organizations. Connecticut: Quorums Books.

Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 206-235.

Ramirez, J., y Alvarez, G. (2004). Inventario de estilos de manejo de conflictos: Análisis Psicométrico. *Analogías 7*, 101-115.

Robbins, S., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Pearson.

Rodríguez de Ibarra, D. (2010). *Las 3 inteligencias: intelectual, emocional y moral.* México D.F.: Trillas.

Ruiz, Y. (2013). Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial. *Jornadas de Fomento de la Investigación*, 1-9.

Sala, F. (2002). *Emotional Competence Inventory: ECI: Technical Manual.* Boston: The Hay Group .

Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing Co.,Inc.*, 185-211.

Sánchez, T., y García, G. (2005). Una reflexión teórica acerca del tema de los conflictos organizacionales. *Folletos Gerenciales*, 1-3.

Seijas, F. (1999). *Investigación por muestreo.* Caracas: Ediciones FACES-Universidad Central de Venezuela.

Sgambatti, V. (2006). *Inteligencia emocional y liderazgo en estudiantes de postgrado en gerencia.* Caracas: Universidad Simón Bolívar.

Sojo, V., y Guarino, L. (2006). Validación preliminar del IIESS-R una nueva medida de la inteligencia emocional. *Revista de psicología general y aplicada*, 297-308.

Sojo, V., y Steinkopf, C. (2002). *Diseño, construcción, validación y normalización de una escala para medir Inteligencia Emocional.* Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Spiegel, M., y Stephens, L. (2009). *Estadística.* México D.F.: Mc Graw Hill

Thomas, K., y Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument.* New York: Prentice Hall.

Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas.* México, D. F.: Mc Graw Hill.

Trujillo, M., y Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 9-22.

Villamediana, J y Zerpa, C (2013). Estilos de manejo de conflictos en gerentes venezolanos. Recuperado el 1 de octubre de 2016 en http://www.congresoinvecom.org/index.php/invecom2013/INVECOM2013/paper/viewFile/372/380.

Villemediana, J., Donado, A., y Zerpa, C. E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 73-94.

Zarraquiños, E., y González, J. (2010). Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 12-16.

.

ANEXOS

ANEXO A

Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS- R)

Estimado encuestado:

Nosotras estudiantes de Quinto Año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello estamos realizando la Tesis de Grado, requisito indispensable para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales y es por ello que solicitamos su valiosa colaboración para la realización de la misma.

En virtud de lo anterior, le presentamos el siguiente cuestionario el cual intenta identificar su nivel de inteligencia emocional. Toda la información obtenida a través del mismo será estrictamente confidencial y utilizada únicamente para fines académicos, las respuestas serán anónimas y de ningún modo afectarán su desempeño actual en la empresa. Por esta razón le pedimos que sea tan honesto con usted mismo como le sea posible a la hora de responder a las preguntas que le sean formuladas.

Agradecemos de antemano todo el tiempo y colaboración que pueda prestarnos.

Instrucciones:

A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones para las cuales usted debe expresar su nivel de acuerdo, las opciones de respuesta son las siguientes: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Marque con una equis (X), aquella que mejor describa su situación.

Procure responder a todas las afirmaciones, no deje ninguna sin contestar. Marque una sola alternativa. La mejor respuesta será la que exprese tu comportamiento más característico, frente a una situación de conflicto. Cualquier otra respuesta que podría ser considerada como deseable, puede llevar una información engañosa.

Una vez más, agradecemos su honestidad, tiempo y colaboración.

EDAD: _____

SEXO: M_____ F_____

CARGO QUE OCUPA: ANALISTA _____ ESPECIALISTA_____ COORDINADOR_____ GERENTE_____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA_____

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Sé fácilmente cuándo estoy sintiendo rabia.	❑	❑	❑	❑	❑
2	Cuando estoy molesto por algo me tomo el tiempo necesario para calmarme y pensar en la mejor acción a tomar.	❑	❑	❑	❑	❑
3	Me resulta fácil deshacerme de pensamientos desagradables.	❑	❑	❑	❑	❑
4	Puedo reconocer las emociones en otros al observar su comportamiento.	❑	❑	❑	❑	❑
5	Cuando las cosas salen mal en mi casa soy yo quien anima a mi familia a seguir adelante.	❑	❑	❑	❑	❑
6	Me doy cuenta de lo que los demás están sintiendo al verlos a la cara.	❑	❑	❑	❑	❑
7	Ante una emergencia intento calmarme para ver las acciones más adecuadas.	❑	❑	❑	❑	❑
8	Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están tristes.	❑	❑	❑	❑	❑
9	Puedo captar el estado de ánimo de un grupo cuando entro en un lugar determinado.	❑	❑	❑	❑	❑
10	Cuando se presenta una emergencia soy quien calma a las demás personas.	❑	❑	❑	❑	❑
11	Soy capaz de identificar mis emociones en distintas circunstancias.	❑	❑	❑	❑	❑
12	Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están molestos.	❑	❑	❑	❑	❑
13	Puedo darme cuenta de inmediato cuando empiezo a perder el control de mis emociones.	❑	❑	❑	❑	❑
14	Cuando hay mucho trabajo animo a mis compañeros a seguir adelante.	❑	❑	❑	❑	❑

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
15	Puedo captar los sentimientos de alguien aun si no los expresa abiertamente.	❑	❑	❑	❑	❑
16	Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al ver su postura corporal.	❑	❑	❑	❑	❑
17	En las reuniones con mis amigos hago todo lo que pueda para que se sientan bien.	❑	❑	❑	❑	❑
18	Me doy cuenta fácilmente cuándo me estoy enamorando.	❑	❑	❑	❑	❑
19	Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al escuchar su tono de voz.	❑	❑	❑	❑	❑
20	Cuando estoy en una discusión que se torna fuerte me calmo antes de seguir.	❑	❑	❑	❑	❑
21	Generalmente puedo reconocer qué cosas desencadenan ciertas emociones en mí.	❑	❑	❑	❑	❑
22	Generalmente logro ser paciente.	❑	❑	❑	❑	❑
23	Sé qué emoción estoy experimentando si me sudan las manos.	❑	❑	❑	❑	❑
24	Aunque las cosas estén saliendo mal, intento ser entusiasta sobre el futuro	❑	❑	❑	❑	❑
25	Cuando mis amigos están molestos yo logro calmarlos.	❑	❑	❑	❑	❑
26	Usualmente hago lo posible por entender qué motivos tienen las otras personas para comportarse como lo hacen.	❑	❑	❑	❑	❑
27	Cuando mis padres están alterados yo logro calmarlos.	❑	❑	❑	❑	❑
28	Con frecuencia me doy cuenta cómo se sienten los demás respecto a mí.	❑	❑	❑	❑	❑
29	Cuando estoy angustiado (a) sé exactamente por qué.	❑	❑	❑	❑	❑
30	Sé cómo me comporto frente a cada emoción que experimento.	❑	❑	❑	❑	❑
31	Me doy cuenta fácilmente cuándo siento miedo.	❑	❑	❑	❑	❑
32	Cuando estoy triste sé el motivo.	❑	❑	❑	❑	❑
33	Me doy cuenta qué emoción estoy experimentando si me tiemblan las manos.	❑	❑	❑	❑	❑

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
34	Cuando discuto con otras personas y estas se alteran los calmos antes de seguir argumentando.	❑	❑	❑	❑	❑

ANEXO B

Inventario De Estilo De Manejo Del Conflicto (ROCI-II)- Forma C

Estimado encuestado:

Nosotras estudiantes de Quinto Año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello estamos realizando la Tesis de Grado, requisito indispensable para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales y es por ello que solicitamos su valiosa colaboración para la realización de la misma.

En virtud de lo anterior, le presentamos el siguiente cuestionario el cual intenta conocer su estilo de manejo de conflictos ante situaciones suscitadas con sus compañeros. Toda la información obtenida a través del mismo será estrictamente confidencial y utilizada únicamente para fines académicos, las respuestas serán anónimas y de ningún modo afectarán su desempeño actual en la empresa. Por esta razón le pedimos que sea tan honesto con usted mismo como le sea posible a la hora de responder a las preguntas que le sean formuladas.

Agradecemos de antemano todo el tiempo y colaboración que pueda prestarnos.

Instrucciones:

A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones para las cuales usted debe expresar su nivel de acuerdo, las opciones de respuesta son las siguientes: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Marque con una equis (X), aquella que mejor describa su situación. Trate de recordar tantas situaciones de conflicto recientes como sea posible en el orden de estas declaraciones.

Procure responder a todas las afirmaciones, no deje ninguna sin contestar. Marque una sola alternativa. La mejor respuesta será la que exprese tu comportamiento más característico, frente a una situación de conflicto. Cualquier otra respuesta que podría ser considerada como deseable, puede llevar una información engañosa.

Una vez más, agradecemos su honestidad, tiempo y colaboración.

EDAD: _____

SEXO: M_____ F_____

CARGO QUE OCUPA: ANALISTA _____ ESPECIALISTA_____ COORDINADOR_____ GERENTE_____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA_____

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Trato de investigar un problema con mis compañeros para encontrar una solución aceptable para nosotros.	❑	❑	❑	❑	❑
2	En general trato de satisfacer las necesidades de mis compañeros	❑	❑	❑	❑	❑
3	Intento no equivocarme y evitar mis conflictos con mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
4	Trato de integrar mis ideas con las de mis compañeros para llegar a una decisión conjunta.	❑	❑	❑	❑	❑
5	Trato de trabajar con mis compañeros para encontrar la solución a un problema que satisfaga nuestras expectativas.	❑	❑	❑	❑	❑
6	Normalmente evito discusiones abiertas de mis diferencias con mis compañeros	❑	❑	❑	❑	❑
7	Trato de encontrar un camino intermedio para resolver el problema	❑	❑	❑	❑	❑
8	Utilizo mi influencia para que mis ideas sean aceptadas.	❑	❑	❑	❑	❑
9	Utilizo mi autoridad para tomar una decisión en mi favor.	❑	❑	❑	❑	❑
10	Usualmente me ajusto a los deseos de mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
11	Cedo ante los deseos de mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
12	Intercambio información precisa con mis compañeros para resolver los problemas juntos.	❑	❑	❑	❑	❑
13	Normalmente permito concesiones a mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
14	Usualmente propongo una posición intermedia para romper los posibles	❑	❑	❑	❑	❑
15	Negocio con mis compañeros para que un compromiso sea alcanzado	❑	❑	❑	❑	❑
16	Intento mantenerme alejado de los conflictos con mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
17	Evito confrontar las ideas de mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
18	Mi experticia la utilizo para tomar decisiones a mi favor.	❑	❑	❑	❑	❑
19	A menudo ejecuto las sugerencias de mis compañeros.	❑	❑	❑	❑	❑
20	Utilizo el intercambio constante con mis compañeros para asegurar que los compromisos sean logrados	❑	❑	❑	❑	❑
21	Generalmente soy firme en seguir mi visión del problema	❑	❑	❑	❑	❑
22	Trato de poner de lado todas nuestras diferencias , para asegurar que el problema se resuelva de la menor manera posible	❑	❑	❑	❑	❑
23	Colaboro con mis compañeros para llevar a cabo decisiones que nos satisfacen a ambos	❑	❑	❑	❑	❑
24	Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros	❑	❑	❑	❑	❑
25	Uso mi poder para ganar una situación competitiva	❑	❑	❑	❑	❑
26	Trato de guardar las diferencias con mis compañeros para evitar sentimientos fuertes	❑	❑	❑	❑	❑
27	Trato de evitar intercambios desagradables con mis pares	❑	❑	❑	❑	❑
28	Trabajo junto a mis compañeros para desarrollar un buen entendimiento del problema	❑	❑	❑	❑	❑

ANEXO C

C-C1: ***Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos controlando el estilo dominante***

Correlaciones

Variables de control			prom_inte	prom_evi	prom_compla	prom_compro	prom_peop	prom_ppe	prom_me
prom_domi	prom_inte	Correlación	1,000	-,069	-,158	,486	,366	,508	,451
		Significación (2 colas)	.	,636	,277	,000	,010	,000	,001
		gl	0	47	47	47	47	47	47
	prom_evi	Correlación	-,069	1,000	,552	,257	,078	-,013	-,176
		Significación (2 colas)	,636	.	,000	,075	,597	,927	,225
		gl	47	0	47	47	47	47	47
	prom_compla	Correlación	-,158	,552	1,000	,228	,071	-,067	-,225
		Significación (2 colas)	,277	,000	.	,116	,626	,649	,120
		gl	47	47	0	47	47	47	47
	prom_compro	Correlación	,486	,257	,228	1,000	,316	,360	,340
		Significación (2 colas)	,000	,075	,116	.	,027	,011	,017
		gl	47	47	47	0	47	47	47
	prom_peop	Correlación	,366	,078	,071	,316	1,000	,597	,515
		Significación (2 colas)	,010	,597	,626	,027	.	,000	,000
		gl	47	47	47	47	0	47	47
	prom_ppe	Correlación	,508	-,013	-,067	,360	,597	1,000	,511
		Significación (2 colas)	,000	,927	,649	,011	,000	.	,000
		gl	47	47	47	47	47	0	47
	prom_me	Correlación	,451	-,176	-,225	,340	,515	,511	1,000
		Significación (2 colas)	,001	,225	,120	,017	,000	,000	.
		gl	47	47	47	47	47	47	0

ANEXO D

D-D1: ***Correlación inteligencia emocional vs. manejo de conflictos controlando el estilo complaciente***

Correlaciones

Variables de control			prom_inte	prom_domi	prom_evi	prom_compro	prom_peop	prom_ppe	prom_me
prom_compla	prom_inte	Correlación	1,000	,037	,020	,537	,372	,505	,432
		Significación (2 colas)	.	,802	,893	,000	,009	,000	,002
		gl	0	47	47	47	47	47	47
	prom_domi	Correlación	,037	1,000	-,059	,221	-,159	,023	,021
		Significación (2 colas)	,802	.	,688	,127	,277	,877	,886
		gl	47	0	47	47	47	47	47
	prom_evi	Correlación	,020	-,059	1,000	,144	,054	,027	-,065
		Significación (2 colas)	,893	,688	.	,323	,710	,855	,655
		gl	47	47	0	47	47	47	47
	prom_compro	Correlación	,537	,221	,144	1,000	,262	,381	,407
		Significación (2 colas)	,000	,127	,323	.	,069	,007	,004
		gl	47	47	47	0	47	47	47
	prom_peop	Correlación	,372	-,159	,054	,262	1,000	,593	,536
		Significación (2 colas)	,009	,277	,710	,069	.	,000	,000
		gl	47	47	47	47	0	47	47
	prom_ppe	Correlación	,505	,023	,027	,381	,593	1,000	,510
		Significación (2 colas)	,000	,877	,855	,007	,000	.	,000
		gl	47	47	47	47	47	0	47
	prom_me	Correlación	,432	,021	-,065	,407	,536	,510	1,000
		Significación (2 colas)	,002	,886	,655	,004	,000	,000	.
		gl	47	47	47	47	47	47	0

ANEXO E

Entrevista a la Especialista de Gestión de Gente de Empresas Polar

Nombre: Sandibel Núñez

Cargo: Especialista de Gestión de Gente (Área de Desarrollo)

De cara a las mediciones de los talentos en la organización, sea de Gestión de Gentes o de cualquier área, reciben dos tipos de mediciones. Una medición del hoy o del pasado, que se refiere al desempeño netamente en términos cuantitativos y cualitativos, pero también se tiene la medición de esa persona en el futuro de la organización, aquí se miden capacidades (conocimientos y habilidades técnicas), potencial (que tan listo esta una persona para subir a un nivel superior), desempeño y competencias. Dentro de la medición del potencial uno de los factores que se contemplan es el tema del equilibrio emocional.

Enmarcado en estas mediciones, surge lo que se denomina Plan Individual de Desarrollo, y dentro de las diferentes alternativas y acciones que se dan, si una persona tiene una brecha en equilibrio emocional, se generan una serie de acciones de desarrollo a las cuales líderes de cada área pueden aplicar. Por ejemplo, el programa de *Coaching,* el cual contiene diferentes niveles, como el Coaching Personal en donde se trata la gestión de sí mismo, este programa se utiliza sobre todo para aquellos cargos de analistas o especialistas, donde no tienen personas a cargo y dichas personas tienen un tema puntual con equilibrio emocional, bien sea un tema de auto confianza, manejo de la emoción, etc.

Se cuenta también con el Coaching de Formación de Facilitadores Coach, que generalmente se les da a las gerencias que son de servicios, como por ejemplo Gestión de Gentes, y donde no solamente se trata la gestión de sí mismo (cierre de brechas en temas de equilibrio emocional) sino que además se los colaboradores se pueden formar como coach y acompañar a otros en esos procesos.

También se tienen los Programas Transversales, en donde dependiendo de la naturaleza del rol que se tenga, se busca afianzar las habilidades que se necesitan para desarrollarse efectivamente en un rol, es decir, si la persona es analista necesita saber cuáles son sus roles y responsabilidades en ese cargo y que es lo que espera la organización de él. Dentro de todos los Programas Transversales se toca el manejo de emociones y el manejo de creencias, como pilares fundamentales que apuntan a potenciar el tema de brechas o el equilibrio emocional de las personas. En dichos módulos lo que se busca es identificar cuáles son las creencias potenciales y limitantes del colaborador y a se le invita a fluir en la emoción y no anegarla.

El trabajo que se hace con manejo de emociones y creencias en los programas transversales va mucho hacia sensibilizarlos hacia la importancia del manejo adecuado de estos dos temas para el fortalecimiento de sus roles como supervisores y especialistas. Lo que se pretende es lograr que ellos reconozcan la importancia de estos temas blandos para el logro de los objetivos.

También se cuenta con el Programa de Marca Personal, que es aquel dedicado a suponer que una persona es una marca, y que se utiliza generalmente para aquellas personas que tienen un tema en equilibrio emocional, propiamente en la confianza en sí mismos, puesto que son personas que son muy buenas en lo que hacen pero no se saben vender. Es entonces cuando se trata de que esa persona identifique cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, cómo desea posicionarse ante la organización y pueda venderse.

Dar y recibir mentoría es otro programa que se utiliza en esta materia, el *mentoring* es una técnica de transferencia de conocimientos de aquellas personas que están próximas a jubilarse, esto se asocia al equilibrio emocional puesto que la a gran mayoría les cuesta soltar, les cuesta transferir lo que saben, porque sienten que ese conocimiento que tienen les da poder y los ata a la organización, entonces es un procesos de acompañamiento interesante que además de darle muchas técnicas metodológicas, comunicacionales y pedagógicas, lo que se hace es darle herramientas para que la persona comience a entender la trascendencia de su rol en otro aspecto, en como desligándose de la organización puede dejarle un legado.

La Asignaciones temporales o extendidas también son muy usadas, la primera es cuando se toma a un trabajador y se le mueve del rol que tiene actualmente hacia otro para que adquiera otras competencias o habilidades, por ejemplo si el líder considera que dicha persona necesita manejar un tema en equilibrio emocional, específicamente tiene que poner límites, se le puede colocar en el Área de Demandas, a hablar con el sindicato, donde es imperativo poner límites. La segunda consiste en el aumento de las responsabilidades que se tiene hoy sin moverlo de su cargo, por ejemplo: el sigue siendo especialista en el Área de Desarrollo pero ahora va a atender temas de conflicto sindical en planta Los Cortijos, de modo tal que lo estoy poniendo en un contexto donde tiene que enfrentar algunas cosas para desarrollar ese cargo efectivamente.

De situaciones de conflicto, solamente hubo un momento donde se dio en la organización algo que se llamaba Conversaciones Complejas, fue bajo la metodología de Ken Blanchard, un aliado estratégico para todo lo que tiene que ver con temas de liderazgo por influencia. Ellos en su pool de cursos que tenían un curso que era el de Conversaciones Complejas, el cual impartimos hace unos cuatro años. Sin embargo como Ken Blanchard es un ente internacional y por ende muy costoso, dejamos de ejecutar este tipo de acciones, puesto que se decidido que no era prioridad para los momentos. Si considero que hace falta este tipo de cursos pero por temas de costo no se han podido continuar.

No obstante, en Gestión de Gente se parte de la idea de que si la persona comienza por auto conocerse y sabe cuáles son sus oportunidades de mejora, puede comenzar a trabajar en ellas e inmediatamente la relación con el otro mejora.

Casi siempre cuando medimos comportamientos es en la interacción con otros, pero también trabajamos el equilibrio emocional desde el punto de vista personal, sobre todo el tema de establecer límites, porque cuando no se establecen límites, de alguna u otra forma también se hace daño al otro, porque si a todo se le dice que si siempre, cuando se le tenga que decir que no se va a desencadenar algo esa persona que puede derivar en un conflicto, de modo tal que en definitiva aunque se trate de temas personales siempre van a acarrear consecuencias en grupo.