



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO EN
MIEMBROS DE EQUIPOS TRANSFUNCIONALES DE A.C CONSULTORES
UCAB**

Estudiante: María Alejandra ACOSTA LATTUF

Estudiante: Alejandra MARTÍNEZ CALDERA

Tutora: Clemencia ABAD

Caracas, octubre de 2019



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 ESTILOS DE
MANEJO DE CONFLICTO EN MIEMBROS DE
EQUIPOS TRANSFUNCIONALES DE A.C
CONSULTORES UCAB

Realizado por:

María Alejandra ACOSTA LATTUF
Alejandra MARTÍNEZ CALDERA

Profesor guía:

Clemencia ABAD

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecinueve

(19) puntos

Nombre: Clemencia Abad

Firma: Clemencia Abad

Nombre: Pedro Vicente Navarro Díaz

Firma: J. Alvarado Al.

Nombre: Carmen Rincón

Firma: Carmen Rincón

Caracas 09 de Octubre

de 2019

**FORMATO G:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO EN MIEMBROS DE EQUIPOS TRANSFUNCIONALES DE A.C CONSULTORES UCAB
TUTOR	Abad, Clemencia
AUTOR(ES)	Acosta, María Alejandra Martínez, Alejandra
ÁREA	Psicología Industrial
NÚMERO DE PÁGINAS	119
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Inteligencia emocional: Mayer y Salovey (1990), Mayer y Cobb (2000), Goleman, Bar-On (1997), Gardner (1995) Estilo de Manejo de conflicto: Rahim y Bohoma (1979), Rahim (1983), Blake y Mouton (1964) Equipos de trabajo transfuncionales: Robbins y Judge (2009), Parker (1996)
TIPO DE INVESTIGACION	Cuantitativa
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental, de tipo transversal correlacional
POBLACIÓN	99 consultores adscritos a A.C Consultores UCAB que estuvieron activos en el periodo considerado
TIPO DE MUESTREO	Aleatorio simple
MUESTRA	37 consultores activos que han prestado servicios en los últimos tres (3) años.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB
VARIABLES	Inteligencia emocional /Estilos de manejo de conflicto
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) desarrollado por Sojo y Guarino (2006) Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto (ROCI-II), validado por Ramírez y Álvarez (2004)
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	La presente investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB. En este sentido, bajo un carácter no experimental, de tipo transversal correlacional, se buscó medir y relacionar las variables inteligencia emocional y estilo de manejo de conflicto en los sujetos en estudio. La unidad de análisis estuvo enmarcada en miembros de equipos transfuncionales de dicha consultora, los cuales cumplieron con los aspectos característicos de los mismos: contar con un propósito claramente definido, miembros profesionales en diversas áreas de estudio y encontrarse en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. La población con estas características resultó en su totalidad de 99 consultores adscritos que han prestado servicio en los últimos 3 años, obteniendo respuesta de 37 mediante un muestreo aleatorio. Para el proceso de recolección de información se aplicaron dos cuestionarios que respondieron a las variables a medir, los cuales fueron: Inventario de la Inteligencia Emocional (IIES-R) adaptado por Sojo y Guarino (2006) e Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI-II) adaptado por Ramírez y Álvarez (2004), ambos validados en el contexto venezolano. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para dar respuesta al objetivo. Estos hallazgos pueden ser de interés para las organizaciones, debido a que comprender la conjunción de los conceptos de inteligencia emocional y manejo de conflicto es un aporte para enfrentar la complejidad galopante al gestionar equipos de trabajo. Asimismo, servirá de insumo para implementar la estructuración y elaboración de políticas que fomenten la creación de espacios para promover las destrezas emocionales como una base fundamental dentro del ámbito laboral. Finalmente, al realizar los análisis respectivos, se pudo llegar a la conclusión de que no existe relación entre las variables. No obstante, se pudo corroborar que las dimensiones de inteligencia emocional correlacionaron de forma positiva con el estilo integrador, el cual fue el predominante en la muestra.

DEDICATORIA

A *Dios*, por guiar mi camino, por ser sinónimo de luz en momentos de sombra.

A mi *abuela*, Antonieta, a quien tengo presente siempre en mi corazón, por ser mi mayor ejemplo de pasión, voluntad y constancia, mi impulso para apostar todos los días a ser una mejor versión de mí.

A mis *papás* y *mi hermano*, por ser mis motores de vida, mi impulso para seguir cada día, por ayudarme a transformar los obstáculos en aprendizajes, por ser mis pilares en momentos de dificultad y el mejor abrazo en momentos de alegrías.

A mi *abuelo*, *tíos* y *primos* quienes siempre estuvieron presentes enseñándome a celebrar mis logros y aprender de las dificultades.

A la *doctora Riera*, a quien guardo en mis recuerdos, por haberme enseñado a entender que después de los días grises, siempre sale el sol.

A todos aquellos que, en mi paso por la universidad, fueron fuente de inspiración.

A *Eileen* y *Fabiana*, por haberme acompañado en mi camino, por impulsarme a cumplir mis metas y celebrar juntas cada una de ellas.

A ti, *Alejandra*, mi compañera en todos estos años, que desde el inicio de este camino asumimos este reto juntas dando inicio a una etapa de aprendizaje mutuo, de oportunidades de crecimiento, de pasión y de entrega, trascendiendo en cuatro años cargados de historia.

María Alejandra Acosta Lattuf.

DEDICATORIA

“No el mucho saber harta y satisface al alma, sino el sentir y gustar de las cosas internamente”
Ignacio de Loyola

A *Dios*, porque, aunque muchas veces pensé que no lo lograría, en los momentos más difíciles me dio la fuerza para continuar.

A *Teresa y a las Carmelitas Descalzas* por enseñarme que “la paciencia todo lo alcanza”.

A *mi mamá*, mi mayor ejemplo a seguir y la persona a quien más admiro en el mundo; por cada acto desinteresado, por cada muestra de amor sin medidas y por esa entrega incondicional que solo tú eres capaz de dar.

A *mi papá*, por entender cada palabra y alentarme a soñar sin medidas; por prepararme para la vida procurando ser fiel a quien soy en realidad, y por nunca dejarme sola.

A *mi hermana*, por escuchar cada historia y ser ejemplo de paciencia y amor absoluto.

A *mis abuelas*, por inspirarme a ser una profesional con valores y principios que trasciendan.

A *Andreina de Rufino*, por exigirme siempre alcanzar la excelencia sin importar lo que pase a mi alrededor; por enseñarme a creer, crear y cambiar.

A todos los que me han acompañado en este camino, especialmente a *Fabiana, Sonia y Eileen*, porque todos mis logros también son de ustedes.

A *mi mejor amiga*, mi compañera de tesis, y aliada incondicional, porque solo nosotras sabemos lo mucho que esto significa y todo lo que hemos hecho para alcanzarlo. Después de cuatro años cargados de historias compartidas, terminamos este viaje justo como lo iniciamos: ¡Juntas!

A *mí*, por no desistir.

Alejandra Martínez.

AGRADECIMIENTOS

A *Dios*, por guiar nuestro camino, brindarnos la fuerza y la determinación suficiente para superar cada obstáculo, y permitirnos culminar esta etapa junto a Él.

A nuestra tutora, *Clemencia Abad*, quien asumió el reto de guiarnos durante este proceso con exigencia y muchísima dedicación.

A nuestra *familia*, la mayor fuente de inspiración, por brindarnos su apoyo incondicional y acompañarnos en cada paso del camino.

A *cada docente* que nos inspiró a buscar la excelencia y nos dio la oportunidad de aprender día tras día;

A *cada una de las agrupaciones* que nos permitieron escribir tantas historias; a esas experiencias que desde el inicio nos cambiaron la vida y nos permitieron convertirnos en ucabistas integrales.

A la *Universidad Católica Andrés Bello*, por enseñarnos que los sueños no tienen límites y que somos nosotros los responsables de construir el futuro; gracias por convertirte en nuestra alma mater, formándonos para alcanzar la excelencia y vivir “en todo amar y servir”

A *Consultores UCAB*, y particularmente a cada uno de los consultores que dedicaron su tiempo en brindarnos información para nuestro estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	V
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
Objetivos de la investigación.....	24
Justificación del problema.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	27
1. Antecedentes de la investigación.....	27
2. Bases teóricas.....	30
2.1. Inteligencia emocional.....	30
2.1.1. <i>Modelos asociados a la inteligencia emocional</i>	35
2.2. Los conflictos.....	39
2.2.1. <i>Aproximación teórica del conflicto</i>	39
2.2.2. <i>Definición del término conflicto</i>	41
2.2.3. <i>Tipos de conflictos</i>	43
2.2.4. <i>Fuentes de conflictos</i>	44
2.2.5. <i>Proceso del conflicto</i>	46
2.2.6. <i>Consecuencias del conflicto</i>	48
2.2.7. <i>Estilo de manejo de conflicto</i>	50
2.3. Equipos de trabajo.....	55
2.3.1. <i>Elementos esenciales del comportamiento de un equipo</i>	56
2.3.2. <i>Factores que determinan la eficacia de un equipo</i>	57
2.3.3. <i>Tipos de equipos de trabajo</i>	57
2.3.4. <i>Equipos de Trabajo Transfuncionales</i>	59
2.3.4.1. <i>Aproximaciones del concepto</i>	59
2.3.4.2. <i>Características de los equipos transfuncionales</i>	60
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	63
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	66
1. Diseño y tipo de investigación.....	66
2. Unidad de análisis, población y muestra.....	67
3. Variables de investigación: definición conceptual y operacional.....	68
3.1. Inteligencia emocional.....	68
3.1.1. <i>Definición conceptual</i>	68
3.1.2. <i>Definición operacional</i>	68

3.2.	Estilos de manejo de conflicto.....	70
3.2.1.	<i>Definición conceptual</i>	70
3.2.2.	<i>Definición operacional</i>	70
4.	Procedimiento para la recolección y análisis de los datos.....	71
4.1.	Instrumento de recolección de información.....	72
4.2.	Procesamiento del trabajo de campo.....	75
4.3.	Procesamiento de los datos.....	75
5.	Caracterización de la muestra.....	75
6.	Limitaciones del estudio y consideraciones éticas.....	78
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		80
1.	Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional.....	80
2.	Análisis descriptivo de la variable estilos de manejo de conflicto.....	86
3.	Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto.....	92
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		102
ANEXOS.....		112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional.....	70
Tabla 2: Operacionalización de variable: Estilos de Manejo de Conflicto.....	71
Tabla 3: Distribución de la muestra según género.....	76
Tabla 4: Distribución de la muestra según titulación.....	77
Tabla 5: Distribución de la muestra según años de antigüedad prestando servicio.....	78
Tabla 6: Estadísticos descriptivos de la variable inteligencia emocional.....	81
Tabla 7: Inteligencia emocional según el género de los consultores.....	83
Tabla 8: Inteligencia emocional según titulación de los consultores.....	84
Tabla 9: Inteligencia emocional (por dimensiones) según titulación de los consultores.....	84
Tabla 10: Inteligencia emocional (por dimensiones) según años de servicio en la consultora.....	86
Tabla 11: Inteligencia emocional según años de servicio en la consultora.....	86
Tabla 12: Estadísticos descriptivos de la variable estilos de manejo de conflicto.....	88
Tabla 13: Estilo de Manejo de Conflicto según el género de los consultores.....	89
Tabla 14: Estilo de Manejo de Conflicto según titulación de los consultores.....	91
Tabla 15: Estilo de Manejo de Conflicto según de servicio en la consultora.....	92
Tabla 16: Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto.....	93
Tabla 17: Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto (por dimensiones)	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfico 1:</i> Distribución de la muestra según género.....	76
<i>Gráfico 2:</i> Distribución de la muestra según titulación.....	77
<i>Gráfico 3:</i> Distribución de la muestra según años de antigüedad prestando servicio.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Modelo de dos dimensiones de Estilo de Manejo de Conflicto Interpersonales.....	52
<i>Figura 2:</i> Equipos Transfuncionales.....	60
<i>Figura 3:</i> Estructura organizacional A.C. Consultores UCAB.....	64
<i>Figura 4:</i> Estructura funcional de una organización matricial fuerte.....	65

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB. En este sentido, bajo un carácter no experimental, de tipo transversal correlacional, se buscó medir y relacionar las variables inteligencia emocional y estilo de manejo de conflicto en los sujetos en estudio. La unidad de análisis estuvo enmarcada en miembros de equipos transfuncionales de dicha consultora, los cuales cumplieron con los aspectos característicos de los mismos: contar con un propósito claramente definido, miembros profesionales en diversas áreas de estudio y encontrarse en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. La población con estas características resultó en su totalidad de 99 consultores adscritos que han prestado servicio en los últimos 3 años, obteniendo respuesta de 37 mediante un muestreo aleatorio. Para el proceso de recolección de información se aplicaron dos cuestionarios que respondieron a las variables a medir, los cuales fueron: Inventario de la Inteligencia Emocional (IIES-R) adaptado por Sojo y Guarino (2006) e Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI-II) adaptado por Ramírez y Álvarez (2004), ambos validados en el contexto venezolano. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para dar respuesta al objetivo. Estos hallazgos pueden ser de interés para las organizaciones, debido a que comprender la conjunción de los conceptos de inteligencia emocional y manejo de conflicto es un aporte para enfrentar la complejidad galopante al gestionar equipos de trabajo. Asimismo, servirá de insumo para implementar la estructuración y elaboración de políticas que fomenten la creación de espacios para promover las destrezas emocionales como una base fundamental dentro del ámbito laboral. Finalmente, al realizar los análisis respectivos, se pudo llegar a la conclusión de que no existe relación entre las variables. No obstante, se pudo corroborar que las dimensiones de inteligencia emocional correlacionaron de forma positiva con el estilo integrador, el cual fue el predominante en la muestra.

Palabras claves: Inteligencia Emocional, Estilos de Manejo de Conflicto, Equipos Transfuncionales.

INTRODUCCIÓN

En un mundo que avanza a la velocidad de la luz, donde cada individuo es un agente de cambio y los desafíos en términos de eficiencia en las organizaciones van en ascenso, conjugar elementos que busquen dar respuesta a los nuevos retos que se presentan en el mundo del trabajo es un aspecto clave para mantenerlas en constante evolución en pro de su sostenibilidad.

Actualmente, las características y patrones que rigen el mundo laboral están siendo modificadas y la capacidad de los individuos para relacionarse con otros ha adoptado cada vez mayor importancia. En este sentido, existen organizaciones que por su naturaleza y composición orgánica han reconocido en el trabajo en equipo un esquema particularmente atractivo a través del cual es posible alcanzar importantes ventajas orientadas al cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente. Tal es el caso de las empresas consultoras que han optado por la implementación de equipos de trabajo transfuncionales, los cuales implican la conjugación de una amplia gama de conocimientos y áreas profesionales, generando así la necesidad de promover en mayor medida el desarrollo de competencias blandas.

Tal como afirma Reggeti (2006): “la importancia de la inteligencia emocional radica en que al individuo poseer un alto coeficiente emocional va a percibir más hábil, fácil y rápidamente los conflictos y los puntos vulnerables de los equipos”. (p. 19)

En este sentido, y para fines del presente estudio, se busca conocer la relación que ejerce un componente propio del comportamiento humano, como lo es la inteligencia emocional, sobre los estilos de manejo de conflicto en los miembros de equipos transfuncionales. Para ello, y tomando en consideración que los mismos están constituidos por sujetos especializados en diferentes áreas de conocimiento, se selecciona una consultora sobre la que se aplica el estudio y a partir de la cual se obtuvieron importantes conclusiones. Asimismo, el contenido de la investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo hace referencia al Planteamiento del Problema, y en él se delimita el tema a estudiar, los objetivos generales y específicos de la investigación, y la pregunta a la cual se busca responder en la presente investigación. A su vez, en este apartado se establecen un conjunto de elementos que justifican la relevancia del estudio, haciendo especial énfasis en argumentos relacionados a la inteligencia emocional, los estilos de manejo de conflicto y los equipos de trabajo.

El segundo capítulo desarrolla todos los aspectos pertinentes al Marco Teórico, el cual señala los fundamentos sobre los cuales se constituye la investigación en términos de contenido. Por consiguiente, es el principal insumo documental referente a las variables estudiadas y refleja la diversidad de investigaciones previas, definiciones y modelos que han sido desarrollados por diversos expertos en el tema.

El tercer capítulo expone ampliamente las características de la organización sobre la cual se plantea el estudio, y describe el contexto en el cual se encuentra inmersa.

El cuarto capítulo es el Marco Metodológico que contiene el diseño y tipo de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, la operacionalización de las variables, el instrumento de recolección y las consideraciones éticas pertinentes.

El quinto capítulo refleja la información obtenida en la fase de campo, mediante las tablas, gráficos y cálculos implementados para el análisis, las cuales se encuentran acompañadas de conclusiones breves con respecto al contenido de cada una.

El sexto capítulo da muestra de las ideas principales que dan respuesta a la pregunta de investigación y los objetivos planteados, para culminar presentando algunas consideraciones y elementos a tomar en cuenta por miembros que conformen equipos transfuncionales, como para futuras investigaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas y se anexan los instrumentos de recolección de datos pertinentes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones sociales son necesarias e inevitables, y evolucionan constantemente experimentando ciertas tensiones entre ellas. Es allí donde nace el conflicto no sólo como un elemento propio de la naturaleza del ser humano, sino también como un fenómeno cotidiano que abarca todos los ámbitos de la vida del individuo, incluyendo la esfera laboral. De esta manera, y partiendo del hecho de que las organizaciones están conformadas por seres humanos, también en ellas está presente el conflicto. De ahí que, durante los últimos años, numerosos autores se han dedicado a estudiar dicho término partiendo de diferentes enfoques a través de los cuales se ha logrado establecer una gran diversidad de conceptos.

Un ejemplo de ello, ha sido la definición establecida por Rahim (2002), la cual describe el conflicto como “un proceso interactivo que manifiesta incompatibilidad, desacuerdo o la disonancia dentro o entre entidades sociales (individuos, grupos, organizaciones, etc.)” (p. 207). En otras palabras, dicho término implica una contraposición entre los intereses de dos o más partes involucradas, en la cual existe una interferencia para el cumplimiento de los objetivos como consecuencia de una serie de factores que al conjugarse generan tensión e inestabilidad.

En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que pueden generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto (Chiavenato, 2009). De ahí, Newstrom (2011) afirma que existen múltiples causas que abren paso al surgimiento de este fenómeno en las mismas, haciendo especial énfasis en “la interdependencia de las tareas, la ambigüedad de papeles, las políticas y reglas, las diferencias de personalidad, las comunicaciones ineficaces, la competencia por recursos escasos, la tensión personal y las diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias”. (p. 253)

El conflicto es uno de los grandes fenómenos organizacionales, y se ha convertido en el protagonista de importantes áreas de estudio. Si bien es cierto, existe una tendencia tradicional a través de la cual se concibe como una amenaza que atenta en contra de la eficiencia de las organizaciones, la perspectiva moderna lo considera un indicador positivo de una gerencia efectiva que dentro de ciertos límites puede llegar a ser esencial para la productividad (Rahim, 2002). En resumen, así como puede generar insatisfacción, resistencia al cambio, inestabilidad, tensión, daños de cualquier índole y violaciones a las pautas y normas sociales preestablecidas, puede actuar como un catalizador positivo que promueve la innovación, la creatividad, el desarrollo, y una mayor capacidad de adaptación. (Villamediana, 2012)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, y más allá de analizar el conflicto como un fenómeno propio de la naturaleza humana y su cotidianidad, es imperante hacer énfasis en su manejo efectivo dentro de las empresas, ya que si no se hace “empieza a obstruir el avance de la organización o (...) amenaza su eficacia y desempeño (...) y perjudica su rendimiento”. (Chiavenato, 2009, p. 390)

De acuerdo a investigaciones realizadas por Thonias y Schmid (como se citó en Villamediana, 2012), el conflicto abarca el 20% del tiempo que los gerentes dedican a desempeñar sus funciones laborales, y para los gerentes medios dicho porcentaje puede aumentar llegando incluso al 26%, por lo cual es un elemento sumamente influyente dentro de las empresas. Según Mirabal (2003), la forma de lidiar con el conflicto marca una profunda diferencia entre la obtención de resultados positivos o negativos.

En la medida en que las estructuras organizacionales existen y evolucionan, las situaciones conflictivas se mantienen. Generalmente, se derivan de condiciones del entorno y variables particulares de los individuos que la componen, por lo que su adecuado abordaje y manejo es clave en la gestión del talento humano. En otras palabras, sería posible afirmar que tal como señala Rahim (2002), la gestión del conflicto “implica diseñar estrategias efectivas de nivel macro para minimizar las disfunciones del conflicto y mejorar las funciones constructivas con el fin de potenciar el aprendizaje y la eficacia en una organización”. (p. 208)

En este sentido, una serie de autores se han dedicado a realizar un análisis exhaustivo sobre dicho tema, y han llegado a la conclusión de que existen múltiples formas de alcanzar el manejo adecuado de los conflictos. Una de ellas se desarrolla en función a la

asertividad y la cooperatividad como elementos derivados de los intereses que se manifiestan en los individuos. Igualmente, es fundamental señalar que ambas dimensiones difieren entre sí como consecuencia de que la primera hace referencia al grado en el cual una persona busca satisfacer los intereses propios, mientras que la segunda se fundamenta en los intereses de la otra persona. (Thomas y Kilmann, 2010)

A partir de las dos dimensiones planteadas anteriormente, Rahim y Bonoma (1979), tal como son citados en Villamediana (2012), llevaron a cabo una investigación en la cual se desprenden cinco tipos de manejo de conflictos:

Los cinco estilos son: integración (alto interés propio y alto interés por los otros), complacencia (bajo interés propio y alto interés por los otros), dominación (alto interés propio y bajo interés por los otros), evitación (bajo interés propio bajo interés por los demás) y tendencia al compromiso (interés intermedio propio y por los demás). (p. 41)

Ahora bien, es importante señalar que ningún individuo manifiesta la presencia de un estilo único, todo lo contrario, generalmente los sujetos utilizan varios estilos con la única premisa de que suelen implementar unos mejor que otros (Villamediana, 2012). El abordaje de los conflictos tiende a ser un tema sumamente complejo porque generalmente no se desarrolla un análisis en torno a los mismos, lo cual genera que asuman un carácter cíclico y repetitivo (Sánchez y García, 2005). Al hacer referencia a la gestión de conflictos no se plantea la eliminación absoluta de los mismos, sino un adecuado manejo de ellos.

La gestión de conflictos no implica necesariamente la evitación, la reducción o terminación de los conflictos (...). 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, p. 208)

En este contexto, las destrezas emocionales juegan un papel fundamental para alcanzar una gestión de conflictos adecuada. Entendiendo el conflicto como “un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones” (Montes, Rodríguez y Serrano, 2014, p. 239), es necesario hacer especial énfasis en un término que durante los últimos años ha adquirido mayor protagonismo en el ámbito del trabajo en equipo y el comportamiento organizacional: la inteligencia emocional.

Las emociones, entendidas como estados afectivos influenciados por la experiencia, no solo regulan y motivan las relaciones personales, sino que también permiten la construcción de la identidad propia (Pegoraro, 2009). Además, juegan un importante papel en “la regulación de los contactos, la estructuración de las relaciones y en

la comprensión de los mensajes que informan sobre las cosas y los hechos”. (Pegoraro, 2009, p.26)

Goleman (1996) plantea que aproximadamente el 20% del éxito que puede tener un individuo en la vida se encuentra relacionado a su coeficiente intelectual, mientras que el 80% restante engloba un conjunto de características que al conjugarse constituyen la denominada inteligencia emocional. Frente a dicho escenario, la capacidad de manipular correctamente las emociones, emplearlas para orientar el pensamiento y tener el poder de regularlas, son solo algunas de las características que al estar presentes en un equipo de trabajo pueden generar un gran impacto. Según Mayer y Salovey (1997):

La Inteligencia Emocional consiste en la capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar la emoción; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la capacidad de comprender las emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual. (p.10)

En la última década, la importancia de este concepto dentro de las organizaciones radica principalmente en las consecuencias que se generan a partir de la innovación técnica, la competencia global, y la presión de los inversores, sin mencionar la importante carga de responsabilidades que se le atribuyen a cada empleado. (Goleman, 2013)

La inteligencia emocional puede ser entendida como un instrumento sumamente efectivo cuya aplicabilidad se extiende casi de manera inagotable en el mundo del trabajo. En este sentido, aquellos colaboradores que tienen inteligencia emocional son capaces de negociar y manejar adecuadamente los conflictos entre los individuos que constituyen una determinada organización (Goleman, 1998). Los sujetos que tienen altas competencias socio-emocionales consideran menos amenazantes las situaciones de estrés y presión continua, lo cual trae como consecuencia que sean más eficaces al momento de resolver conflictos y tengan mayor adaptabilidad. (Arraez y Glenney, 2017)

Por ello, sería posible afirmar que las organizaciones están diseñadas para que las personas usen sus emociones en el trabajo. Además, y partiendo de lo mencionado anteriormente, es sumamente importante que la inteligencia emocional esté presente durante las crisis, los conflictos, las negociaciones y la competencia para mejorar las propias capacidades de control, aprecio, dirección, empatía, relaciones humanas y colaboración. (Chiavenato, 2009)

Para eso, y buscando brindar la mejor respuesta posible a los requerimientos del contexto, es fundamental tener la plena capacidad de enfrentar, dominar y gestionar las emociones al momento de manejar una situación conflictiva, generando un valor agregado que supera por completo el esfuerzo físico e intelectual. Visto de esta manera, “la inteligencia emocional genera competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las demandas y presiones del entorno”. (Palacio y Valery, 1999, p.4)

En otras palabras, concebir la inteligencia emocional como un elemento prioritario no solo en la construcción de un centro de trabajo más productivo y rentable, sino también en el establecimiento de un ambiente de trabajo agradable y significativo, es clave en el cumplimiento de los objetivos. En consecuencia, la misma les permite a los sujetos evaluar las respuestas en los demás y adoptar comportamientos socialmente aceptados en oposición a ello (Rodríguez, 2010), sin mencionar la oportunidad de promover respuestas pacíficas frente a cualquier tipo de problemas. (Salovey y Mayer, 1990)

Ahora bien, cuando se revisan antecedentes empíricos en los que se relacionan los estilos de manejo de conflicto con la inteligencia emocional, resalta la experiencia en el año 2017, de Abdullah, quien realizó un estudio a través del cual logró demostrar la existencia de una asociación entre la inteligencia emocional y el estilo de gestión de conflictos. De igual forma, y en ese mismo año, Arraez y Glennly buscaron comprobar la relación estadísticamente significativa entre dichas variables aplicadas, siendo su unidad de análisis el Departamento de Recursos Humanos en una empresa de consumo masivo, obteniendo la inexistencia en la correlación. Sin embargo, plantearon que la mayoría de los sujetos de estudio enfrentaban los conflictos de manera integradora, y con importantes habilidades para percibir las emociones de otros.

Asimismo, Yacavilca (2017) desarrolló una investigación en el Hospital Nacional Dos de Mayo enfocada al personal del servicio de cirugía cardiovascular, llegando a la conclusión de que la inteligencia emocional predice de manera determinante el manejo de conflictos, y rechazando la ausencia de una relación entre las dimensiones de las variables abordadas. En este sentido, Montes, Rodríguez y Serrano (2014) revelaron una relación estadísticamente significativa sobre las estrategias de conflicto y la experiencia emocional, corroborando su hipótesis central que establecía que la gestión integrativa está asociada a la experiencia positiva, mientras que la experiencia negativa repercute en la estrategia dominante.

Otro estudio realizado por Villamediana en el año 2012, examinó la influencia de la variable inteligencia emocional sobre el desarrollo moral y los estilos de manejo de conflicto en estudiantes de postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello. Dicha investigación estableció que el estilo de manejo de conflicto integrado, el complaciente y comprometido se relaciona con el manejo de las emociones, sin mencionar que las dimensiones de la inteligencia emocional predicen la moralidad de los principios. Además, arrojaron que los individuos de género femenino conocen mejor sus propias emociones, mientras que los individuos con género masculino cuentan con mayor habilidad para controlar sus propias emociones.

En esa misma línea, Ellis (2010) realizó un estudio a través del cual logró establecer la existencia de una relación significativa entre ambas variables, excluyendo por completo la asociación de las variables sociodemográficas y la inteligencia emocional. En este sentido, es importante señalar que llegaron a la conclusión de que, a mayor inteligencia emocional, los estilos de gestión van direccionados al cooperativo y complaciente; mientras que la frecuencia en la implementación de múltiples estilos es mayor para aquellos con un bajo coeficiente.

Las investigaciones mencionadas, que sirven de referencia para el presente trabajo, muestran que su foco ha involucrado el estudio de la relación entre los estilos de manejo de conflicto y la inteligencia emocional en organizaciones de diferente índole, manteniéndose como constante el interés por entender ambas variables en individuos que pertenecen a equipos de trabajo, también con naturaleza y objetivos diversos.

Asimismo, y en el caso de esta investigación, resulta del interés de quienes la realizan el explorar la relación entre las dos variables mencionadas en una empresa de consultoría, tomando en cuenta que su estructura orgánica dista en la medida de su diseño de la de las organizaciones orientadas a la atención de procesos, encontrándose más bien orientadas al diseño y desarrollo de proyectos. ¿Por qué este tipo de empresas? Pues éstas se han convertido en estructuras que brindan soporte a las organizaciones a través de la generación de conocimiento y el desarrollo de estrategias destinadas al abordaje de retos puntuales, apoyando así los procesos de mejora y transformación continua (Pérez y Trujillo, 2012). Al situar las variables planteadas en el contexto venezolano, la innegable relevancia de las empresas consultoras se fundamenta también en el rol que han adquirido en la actualidad del país. De acuerdo a lo apuntado por Espinel (2011):

Los cambios drásticos y constantes a los que han estado sometidas las empresas venezolanas en los últimos tiempos, han creado el ambiente para que ante esta situación, los procesos de consultoría externa se presenten como una alternativa viable para abordar estas contingencias generándose así el actual auge que tienen las consultoras en el país. (p. 26)

En otras palabras, “la consultoría se caracteriza por visualizar el futuro y ofrecer sus recursos humanos y técnicos a las empresas para que éstas puedan enfrentar, de mejor manera, los retos y desafíos del entorno cada vez más complejo e incierto”. (Pérez y Trujillo, 2012, p. 21)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este tipo de empresas tienden a estar constituidas por una serie de características que las hacen especialmente relevantes para el estudio de las variables seleccionadas. En primer lugar, su estructura matricial las convierte naturalmente en organizaciones que trabajan con equipos transfuncionales en proyectos específicos ligados a sus áreas de conocimiento y experticia. Tal como afirman Ford y Randolph (1992), este tipo de equipos “son de naturaleza temporal, se centran en un proyecto específico y están programados para completarse dentro de algunos estándares definidos de tiempo, costo y rendimiento”. (p. 269)

Entonces, sería posible afirmar que la estructura propia de las consultoras escapa de la administración que concibe la existencia de un único jefe, para abrir paso a un modelo de gestión que combina constructivamente la orientación general del proyecto con la orientación especializada del personal funcional, todo esto bajo una dinámica marcada por la innovación y la sinergia constante. (Ford y Randolph, 1992)

A esto se suma que las organizaciones de consultoría brindan a la alta gerencia apoyo en la toma de decisiones, y tienden a estar constituidas por equipos con las características antes mencionadas para la atención de un mismo proyecto (Pereira, 2010). Así, la articulación de sus miembros se convierte en un elemento fundamental y el análisis de su comportamiento alcanza una orientación especialmente enriquecedora. Fernández (2010) plantea que:

La unidad organizativa a la que pertenece el consultor es una entidad más próxima a él que la propia empresa. Trabajan generalmente juntos y, como se ha dicho antes, generan sinergias en su trabajo. Estas unidades tienen sus objetivos propios, su cultura propia y sus políticas propias. (p. 53)

Por ello, es fundamental que sus miembros cuenten con una serie de habilidades interpersonales que promuevan el adecuado desenvolvimiento de los mismos, siendo la gestión de conflictos y la inteligencia emocional elementos claves en este proceso. (PMI, 2017)

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Cuando se gestionan adecuadamente las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones... Por otra parte, el equipo puede utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas. (PMI, 2017, p. 348)

En este punto es importante destacar que día tras día las organizaciones trabajan arduamente para ser más eficientes a través del diseño e implementación de estrategias que les permitan fortalecer el rendimiento de sus colaboradores. Durante la última década, en Estados Unidos alrededor de un 50% de las empresas Fortune 1000 están empleando a los equipos como la forma tradicional de trabajo para potenciar al máximo el talento de los colaboradores (Reggeti, 2006). La promoción de una perspectiva a través de la cual el crecimiento se logra en conjunto a partir de las contribuciones particulares de cada integrante es un enfoque que ha demostrado generar resultados positivos para las organizaciones. “Los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse”. (Robbins y Judge, 2009, p. 323).

En este sentido, sería posible afirmar que un equipo de trabajo está constituido fundamentalmente por dos o más sujetos que se articulan en la realización de diversas tareas, todo esto con el fin de alcanzar un objetivo determinado y compartido; en otras palabras, no es más que el resultado de un conjunto de personas que participan de manera uniforme e igualitaria en la definición de estrategias y planes de acción, generando un resultado más eficiente que la mera suma de los aportes individuales de los participantes del equipo. (Quiroga, como se citó en Reggeti, 2006)

En los últimos años se han desarrollado diversos enfoques respecto a la clasificación de los equipos. Uno de ellos, son los denominados equipos transfuncionales que según Robbins y Judge (2009): “están formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a

cabo una tarea” (p. 326). Si bien es cierto que la administración de este tipo de equipos tiende a ser un poco más compleja como consecuencia del tiempo invertido en la integración de sus miembros, su aplicación mejora considerablemente el funcionamiento de la organización siempre que se aplique de manera adecuada. Tal como lo aseveran Robbins y Judge (2009): “Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos”. (p. 326)

De igual forma, y si bien es cierto que las investigaciones mencionadas en un primer momento no destacan directamente la relación entre la Inteligencia Emocional sobre los estilos de manejo de conflictos con respecto a equipos transfuncionales, se han desarrollado ciertas aproximaciones que permiten conocer más sobre ese aspecto en particular. Un ejemplo de ello, ha sido el estudio realizado por Vázquez (2006) que destaca la existencia de competencias particulares en el desempeño de los roles en equipos transfuncionales con respecto a aquellas que se presentan en el desempeño de roles en equipos funcionales. En pocas palabras, dicho estudio determinó la presencia de competencias exigibles en todos sus niveles en los equipos transfuncionales, siendo estas: la capacidad crítica, la automotivación y dinamismo-energía.

Actualmente, existen múltiples instrumentos que han sido desarrollados por diversos autores para medir el nivel de Inteligencia Emocional en el individuo. Uno de ellos, es la versión revisada por Sojo y Guarino (2006) del Inventario de Inteligencia Emocional cuya importancia radica en el hecho de que es “una adaptación para el contexto venezolano” (Villamediana, Donado y Zerpa, 2015, p.79) y está constituido por 34 ítems que buscan establecer la presencia de la inteligencia emocional considerando las características del entorno. Asimismo, los estilos de manejo del conflicto son un área de estudio a partir de la cual también se han desarrollado diversos instrumentos, siendo uno de los más utilizados el cuestionario de autopercepción que permite identificar los estilos de manejo de conflictos de un sujeto desarrollado por Rahim (1983), y adaptado a las características del contexto por Ramírez y Álvarez (2004).

Finalmente, y partiendo de los planteamientos realizados anteriormente, es fundamental señalar que las organizaciones no solo están cargadas de personas con una amplia gama de emocionalidad, sino que también se permean constantemente por

situaciones diversas que generalmente desembocan en conflictos, exigiendo importantes competencias en los individuos para ser manejados y enfrentados de manera eficiente, especialmente en lo que a los equipos de trabajo respecta.

Por consiguiente, se deriva la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en miembros de los equipos transfuncionales de A.C. Consultores UCAB?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en los miembros de equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB

Objetivos específicos.

1. Identificar el nivel de inteligencia emocional por parte de en los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.
2. Describir la relación entre la inteligencia emocional y las características demográficas y situacionales de los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.
3. Identificar el estilo de manejo de conflicto por parte de los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.
4. Describir la relación entre los estilos de manejo de conflicto y las características demográficas y situacionales de los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.
5. Conocer si existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.

Justificación del problema

De acuerdo a la revisión teórica presentada en los primeros capítulos de este estudio, actualmente existe demostrada relevancia sobre el entendimiento y la gestión de los equipos de trabajo en las organizaciones. Este tema se ha transformado en asunto central del debate dentro de los esquemas de gestión del talento humano, un área particularmente orientada a brindar no solo acompañamiento operativo sino estratégico a las organizaciones modernas.

En este sentido, cada organización ha adoptado esquemas de trabajo que se adecúan a las necesidades estructurales de la organización para alcanzar sus objetivos en un marco determinado por la eficiencia y el enfoque estratégico y operativo. Asimismo, y partiendo

de lo argumentado anteriormente, el presente estudio gira en torno a los equipos de trabajo asociados a un sector en particular: equipos transfuncionales inmersos en el área de la consultoría.

Las empresas consultoras se desenvuelven en una dinámica marcada por un esquema de trabajo que se fundamenta en la conformación de equipos cuyos miembros forman parte de diferentes áreas funcionales de la organización, velando así por el adecuado cumplimiento de objetivos particulares (Aramburu, Sáenz y Rivera, 2016). En otras palabras, las consultoras se caracterizan por conjugar el esfuerzo de múltiples profesionales especialistas en diferentes áreas del conocimiento que constantemente se adaptan a las exigencias del entorno tan cambiante y radical que predomina en el país, enfrentando los conflictos y obstáculos propios del mismo.

Por consiguiente, sería posible afirmar que las consultoras tienen una serie de características que las hacen especialmente relevantes en la presente investigación. En primer lugar, la dinámica en la cual se desenvuelven trae como consecuencia que funcionen naturalmente a través de la conformación de equipos de trabajo transfuncionales, ya que se fundamentan en la articulación de especialistas en diversas áreas del conocimiento para el abordaje de proyectos puntuales. Además, la conformación de dichos equipos se encuentra directamente relacionada con las características del proyecto planteado, y las áreas de experticia que el mismo requiera.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, sería posible afirmar que las consultoras desarrollan sus funciones a través de la conformación de equipos transfuncionales que se desempeñan en proyectos determinados bajo una serie de estándares; en otras palabras, estos equipos nacen, se desarrollan y mueren al cumplir los objetivos planteados, abriendo paso a la conformación de nuevos equipos bajo la misma dinámica, pero bajo un esquema de nuevos proyectos.

En segundo lugar, su estructura naturalmente transfuncional implica que la innovación se potencia como eje determinante en el alcance de los objetivos planteados. En ese sentido, este tipo de estructuras están presentes en el 50% de las pequeñas empresas que se encuentran en continua innovación en comparación con el 29% y el 19% de estas mismas empresas con una capacidad innovadora media o baja respectivamente (Aramburu, *et al.*, 2016). No obstante, más allá de promover la innovación dentro de las organizaciones, este esquema de funcionamiento genera una mayor motivación individual,

un aumento en los niveles de satisfacción laboral, la promoción del compromiso y desarrollo personal, y una mayor facilidad para alcanzar la excelencia técnica. (Aramburu, *et al.*, 2016)

De igual forma, es imperante señalar que la comprensión de los equipos de trabajo dista de estudiar solo su composición orgánica, e involucra la introducción de conceptos asociados a las ciencias del comportamiento y las ciencias sociales. Es así como en este estudio se considera la introducción de los conceptos de inteligencia emocional y de estilos de manejo de conflicto, ambos ligados íntimamente a la caracterización del complemento a la visión orgánica antes mencionada: el comportamiento humano.

El presente estudio facilita un aporte en términos de la conjugación de ambos conceptos sobre el funcionamiento de una tipología de los equipos de trabajo propios de consultoras, reconocida como clave en el contexto actual dada la complejidad del entorno cambiante, y marcada especialmente por los retos con carácter multidimensional que impone. En este sentido, es clave la inclinación adoptada hacia las empresas que brindan servicios de consultoría ya que el análisis de dichos elementos en las mismas es sumamente novedoso.

Este aporte se resalta teniendo en cuenta también que las referencias del caso de estudio son dueñas de su tiempo y circunstancias, sin embargo, el método y las herramientas implementadas le facilitarán información de utilidad para la gestión organizacional, a lo que se suma que pueden transformarse en una referencia para la implementación de estudios de gestión similares en otras empresas.

Finalmente, dentro del programa de la titulación de Relaciones Industriales y a efectos de la difusión de los trabajos de grado realizados por sus estudiantes, este tema constituye un enfoque novedoso y con referencias pertinentes, clásicas y actualizadas, que pueden permitir la apertura hacia nuevos enfoques que enriquezcan el proceso investigativo desde la Escuela de Ciencias Sociales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

En las últimas décadas, se han venido desarrollando investigaciones relacionadas con las variables objeto de estudio, debido a que ambas resultan factores fundamentales en el desarrollo de cualquier organización existente. Con relación a las variables en curso, cabe mencionar las siguientes investigaciones:

En el año 2017, Abdullah realizó una contribución para la revista E- Bangi sobre la relación existente entre la inteligencia emocional y el estilo de gestión de conflictos en 470 consejeros de Selangor. Los resultados llevaron a afirmar la existencia de la asociación entre la inteligencia emocional en su conjunto con la selección de estilo de gestión de conflictos. Asimismo, observaron que las variables referentes a los aspectos intrapersonales, interpersonales y las de adaptabilidad tienen una relación significativa con la gestión de conflicto, mientras que el elemento del manejo del estrés y el estado de ánimo resultó ser negativo. Por otro lado, llegaron a la conclusión que el estilo de manejo de conflicto comprometedor es aquel que eligen en su mayoría los sujetos con niveles de inteligencia emocional elevados. Estos datos, para su posterior análisis, fueron recopilados en dos instrumentos distintos: el inventario de consciente emocional (EQ-i) por Reuven Bar-On (2004) y el Keirsey's Temperament Sorter II by David Keirsey (1998), respectivamente.

En el mismo año, Arraez y Glennly (2017) propusieron un trabajo de grado similar al anterior cuyo objetivo central fue estudiar la relación existente entre la inteligencia emocional y los diferentes Estilos de Manejo de Conflicto adoptados por el personal de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo. Para ello, las autoras aplicaron los instrumentos de la adaptación a Venezuela del Inventario de Inteligencia Emocional

(IIESS-R) de Mayer, (1999), por Sojo y Guarino (2006); y el Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto ROCI-II de Rahim (1983). Se seleccionó una unidad de análisis que cumpliera con las siguientes características: trabajar en el área de Recursos Humanos, estar en cargos de analistas, especialistas, coordinadores y gerentes; dando un total de la selección 50 profesionales tomados por un muestreo intencional. No se reveló una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos. Sin embargo, identificaron que las variables presentes en las diferentes dimensiones (IE: percepción de las emociones, percepción de las emociones en otras personas, manejo de emociones y en MC: integrador, evitativo, complaciente, comprometido) se correlacionaron, así como también se demostró la frecuencia de los participantes en hacer frente a los conflictos de manera integradora y contar con una habilidad centrada a percibir las emociones de otros. Adicionalmente, se evidenció una relación significativa arrojada por la inteligencia emocional y las variables demográficas estudiadas (edad y antigüedad). De igual forma, entre la variable manejo de conflictos y el cargo.

Otra investigación reciente, elaborada en el año 2017 por Yacavilca, exploró la relación de la inteligencia emocional y manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo. La investigadora propuso que las dimensiones intervinientes en la inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación, empatía y habilidad social) tendrían incidencia en la modalidad que implementa el personal del servicio de cirugía cardiovascular para el maneja los conflictos (negociación, mediación, conciliación, arbitraje). Con el objetivo de corroborar dicho planteamiento, y a través de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, se recogieron datos de una muestra no-probabilística a conveniencia de 80 trabajadores del servicio de cirugía cardiovascular, distribuidos entre: enfermeros, médicos, técnicos de enfermería, secretarias y tecnólogos) en el centro de salud previamente mencionado. Los resultados obtenidos establecieron que la inteligencia emocional predice de manera determinante el manejo de conflicto, rechazando la ausencia de asociación entre las dimensiones de inteligencia emocional con el manejo de conflicto. (Yacavilca, 2017)

Por otro lado, Montes, Rodríguez, y Serrano (2014) en su trabajo “Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional”, destacan la notable relación entre los estados de ánimo sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto. En primer lugar, este abordó la posible dependencia entre las variables presentadas desde una perspectiva donde

el planteamiento no es basado en incidencia de diferentes estados de ánimo y/o emociones, sino al contrario plantea que las diversas estrategias de manejo de conflictos derivan de la experiencia afectiva natural en sí o de los sujetos. De esta manera, y partiendo de un estudio exploratorio, los investigadores examinaron la existencia de los estados de ánimos positivos y/o negativos con respecto a la dimensión integrativa y/o distributiva de la gestión de conflictos en 440 estudiantes que decidieron participar de manera voluntaria, a los cuales le aplicaron los cuestionarios de escala PANAS para medir el estado de ánimo (afecto positivo o negativo) y el Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) para conocer el abordaje a los conflictos (integración, evitación, dominación, servilismo y compromiso). Los datos obtenidos revelaron una relación estadísticamente significativa sobre las estrategias de conflicto y la experiencia emocional. Adicionalmente, corroboran su hipótesis central donde indican que la gestión integrativa está asociada a la experiencia positiva, mientras que la experiencia negativa repercute en la estrategia dominante. Finalmente, no hallaron relación entre las estrategias: evitación y servilismo.

Otro estudio fue realizado por Villamedina (2012), el cual examinó cómo la variable inteligencia emocional influencia al desarrollo moral y a los estilos de manejo de conflicto; asimismo se estudió si estas se relacionan entre sí, tomando en consideración a 208 estudiantes de postgrado en gerencia de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Para medir las diferentes variables se implementaron diversas escalas. En primer lugar, se aplicó El Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto (ROCI-II), de Rahim (1983) para medir las estrategias de manejo de conflicto (integración, evitación, dominación, servilismo y compromiso); en segundo lugar, el Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) de Sojo y Guarino (2006) de su versión adaptada a Venezuela para evaluar los comportamientos que hacen referencias a la inteligencia emocional (percepción de las emociones, percepción de las emociones en otras personas, manejo de emociones); por último, el instrumento Defining Issues Test (DIT) desarrollado por Rest (1979) el cual evalúa la variable desarrollo moral. Entre los principales hallazgos, se encontró que el estilo de manejo de conflicto integrado, el complaciente y comprometido se relaciona con el manejo de las emociones. Aunado a ello, arribaron a que las dimensiones de la inteligencia emocional como la percepción de las emociones de otras personas predice la moralidad de principios; mientras que, la percepción de las propias emociones es directamente proporcional al estilo de manejo de conflicto integrador. Por último, al intervenir las variables sociodemográficas prescritas, arrojó que los individuos con género

femenino conocen mejor sus propias emociones, más los individuos con género masculino cuentan con mayor habilidad para controlar sus propias emociones.

Por la misma línea está el estudio desarrollado por Ellis (2010) que ahonda en la búsqueda de la existencia de la relación entre la inteligencia emocional y estilos de gestión de conflictos, partiendo de una unidad de análisis que contempló estudiantes de MBA; obteniendo un total de 342 participantes, de los cuales se trabajó con 108. Para la recolección de datos respectiva se les aplicó el Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, 2002) y el Kraybill Conflict Style Inventory (KCSI, 1984), estudiando así las variables intervinientes en el presente estudio, tanto para inteligencia emocional (percibir emociones, usando emociones, emociones de comprensión, manejo de emociones) como para el manejo de conflicto (directivo, cooperador, negociador, evitativo, armonizador). En la investigación se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y las estrategias de gestión de conflicto. Sin embargo, asevera otro planteamiento donde las variables sociodemográficas (origen, edad, género, años de experiencia y años de experiencia en gestión) no se asocian con la inteligencia emocional de los individuos. Por último, establece en la investigación aportes adicionales, como: a mayor inteligencia emocional, los estilos de gestión van direccionados al cooperativo y complaciente; a su vez, determinaron que la frecuencia de la implementación de múltiples estilos fue mayor para aquellos que cuentan con un coeficiente bajo en inteligencia emocional.

2. Bases teóricas

A continuación, se plantearon los diferentes aspectos teóricos relevantes para el estudio. En este sentido, se enfatizó primero todo lo concerniente a la inteligencia emocional; posteriormente, se desarrolló el tópico que hace referencia al manejo de conflicto, y, por último, se expuso lo relacionado con los equipos de trabajo, haciendo especial énfasis en la tipología de equipos transfuncionales tomada en consideración para la presente investigación.

2.1. Inteligencia emocional.

Todos los seres humanos contamos con dos formas fundamentales de conocimiento, las cuales interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas, es conocida como la

mente racional, caracterizada por la modalidad de comprensión de la que somos conscientes, de manera tal que hace a los individuos ser capaz de analizar, reflexionar y meditar. Mientras que la otra, llamada mente emocional, se basa en un sistema de conocimiento distinto, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico. (Goleman, 1996)

Las emociones son procesos que tienen como objetivo poner en marcha los recursos que se encuentran al alcance del individuo para enfrentar y controlar una determinada situación, activándose específicamente cuando el organismo descubre algún peligro, amenaza o desequilibrio (Fernández, Abascal y Palmero, 1999, citado en Asociación Española contra el Cáncer, s/f). En otras palabras, las emociones orientan al individuo a “reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados, a tomar decisiones con prontitud y seguridad, y a comunicarse de forma no verbal con otras personas”. (Märtin y Boeck, 2007, citado en Brioso, 2015, p. 17)

Asimismo, al hablar de emociones se hace referencia a la respuesta que se genera frente al surgimiento de un estímulo, y dicho resultado puede ser de carácter positivo o negativo. (Mestre y Guil, 2012)

Por otro lado, Mestre y Fernández (como se citó en Brioso, 2015) establecen la necesidad de un proceso previo antes de la expresión de las mismas: primero debe aparecer un estímulo y ser percibido, una vez valorado llega un sentimiento que da lugar a una respuesta fisiológica, y una vez entendida la evaluación de ese estímulo es cuando expresamos esa emoción que nos ha causado el estímulo.

Según Goleman (1996), las emociones “son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado” (p. 24). En este sentido, las emociones pueden ser entendidas, según Salovey y Mayer (1990) como una interrupción mental, aunado a ello se caracterizan por relacionarse con un desajuste de la persona y a su vez, se trata de una fuerza que activa procesos y dan paso a alguna actividad.

Del mismo modo, es importante señalar que cada emoción genera efectos y resultados únicos en el individuo que pueden ser percibidos como una información emocional sobre la reacción del mismo ante las relaciones con otros y sus incidencias (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). Si bien es cierto, existe una diferenciación en la forma a

través de la cual son expresadas las emociones, hay reacciones que son universalmente adoptadas ante determinadas situaciones y “estas tendencias biológicas están moldeadas por nuestra experiencia de vida y nuestra cultura”. (Goleman, 1996, p. 26)

Asimismo, otro elemento indispensable en la existencia de esas dos “mentes” es la inteligencia. En un primer momento, la inteligencia era percibida como un elemento meramente biológico, hereditario e inmerso en la mente de cada individuo cuyo significado era sumamente primitivo (Gardner, 1995). Sin embargo, dicho concepto fue evolucionando y ha sido estudiado por una gran diversidad de autores con una amplia gama de enfoques teóricos.

Siguiendo a Mayer (1983) una definición general de la inteligencia debe hacer relación a tres cuestiones importantes: en primer lugar, a las características cognitivas internas- la inteligencia concierne a la naturaleza del sistema cognitivo humano-, en segundo lugar, debe hacer relación al rendimiento- está relacionada con el rendimiento en tareas como la resolución de problemas- y finalmente, debe hacer constar la existencia de diferencias individuales- las diferencias en inteligencia son relativas a diferencias en las características cognitivas internas y el rendimiento. (Molero, Saiz y Esteban, 1998, p. 22)

Igualmente, y tal como señala Goleman (1996), “la inteligencia es definida según Gardner como un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas, o para crear productos que tienen valor para una cultura” (p. 45). Además de ello, Pegoraro (2009) afirma que:

Gardner, plantea la teoría de las inteligencias múltiples; señala que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades y acentos significativos de cada individuo, trazados por las fortalezas y debilidades en toda una serie de escenarios de expansión de la inteligencia. (p. 23)

De esta manera, los siete tipos de inteligencia planteados por Gardner (1995) son los siguientes:

- Inteligencia lingüística: implica una receptividad particular hacia el lenguaje hablado y escrito, el aprendizaje de idiomas y el uso estratégico del lenguaje para alcanzar objetivos.
- Inteligencia lógico-matemática: está relacionado con el análisis lógico, matemático y científico.
- Inteligencia espacial: implica la capacidad de manipular espacios de gran magnitud.

- Inteligencia corporal-cinestésica: está asociada al uso del cuerpo para dar respuesta a determinadas situaciones.
- Inteligencia musical: implica la habilidad para manejar pautas musicales.
- Inteligencia intrapersonal: abarca el conocimiento que un individuo tiene sobre sí mismo.
- Inteligencia interpersonal: engloba la capacidad de entender y trabajar de la mano con otras personas.

De las dos últimas inteligencias mencionadas es de donde toman Salovey y Mayer, los creadores del término Inteligencia Emocional, la base para desarrollar su modelo (Sojo y Guarino, 2006). “Cuando se integran las habilidades cognitivas (inteligencia) y las emociones en un mismo constructo, entonces se refiere a inteligencia emocional”. (Sgambatti, 2006, p. 15)

La inteligencia emocional es un término relativamente novedoso que surgió como consecuencia de la evolución del concepto de inteligencia, el cual era concebido en un primer momento como un agregado que posicionaba al individuo desde una perspectiva meramente racional. Un ejemplo de ello, fue el planteamiento realizado por Salovey y Mayer (1990), en el cual definieron la inteligencia como “el agregado o la capacidad global del individuo para actuar a propósito, para pensar racionalmente, y para interactuar eficazmente con su entorno”. (p. 187)

Sin embargo, dicha premisa se fue expandiendo hasta incorporar nuevos elementos constitutivos que permitieron entenderla como un conjunto de habilidades relacionadas con diversas áreas del desempeño del individuo. Asimismo, las emociones dejaron de ser percibidas como un elemento convulsivo de los procesos cognitivos para posicionarse como fenómenos inevitables en la naturaleza del ser humano a través de los cuales se obtiene información útil para la toma de decisiones. En otras palabras, sería posible afirmar que la inteligencia emocional conjuga dos variables aparentemente antagónicas (emoción y cognición), alcanzando una visión mucho más pragmática de las mismas. (Gómez, 2010)

Desde hace algunas décadas, se han desarrollado diversos estudios que han demostrado científicamente la existencia de una correlación significativa entre la esfera emocional y la esfera racional de los seres humanos, trayendo como consecuencia el desarrollo de casi tantas definiciones e instrumentos de medición como autores han abordado el tema. (Gabel, 2005)

En este sentido, la expresión inteligencia emocional fue utilizada por primera vez en un artículo académico publicado por Peter Salovey y John Mayer en el año 1990, quienes reconociendo la existencia de inteligencias múltiples fueron capaces de catalogarla como un subconjunto propio de la inteligencia social, entendida como la capacidad de comprender a otras personas y sus motivaciones. En un primer momento, estos autores definieron dicho término como “la habilidad de controlar los sentimientos y las emociones propias, así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestras acciones” (Salovey y Mayer, 1990, p.189). Sin embargo, el análisis y la investigación constante les permitieron profundizar aún más en esta primera aproximación incorporando nuevos elementos que no habían sido concebidos hasta el momento.

La inteligencia emocional implica la habilidad de percibir exactamente, evaluar y expresar emociones, la habilidad de contactar y/o generar sentimientos cuando éstos facilitan el pensamiento; la habilidad de entender las emociones y el conocimiento emocional y la habilidad de regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual. (Mayer y Salovey, 1997, p.5)

Asimismo, y tal como afirma Gómez (2010) es fundamental señalar que en este nuevo acercamiento existe una mayor precisión con respecto al concepto ya que considera aspectos como “la intencionalidad del uso de las emociones con determinado propósito (...) y la función del procesamiento emocional de la información”. (p.31)

De igual forma, y a pesar de que este enfoque es uno de los más utilizados, existen otras concepciones referentes al tema. Según Mayer y Cobb (2000), la inteligencia emocional es una habilidad que permite procesar información emocional a través de la percepción, asimilación, comprensión y dirección de las mismas. En otras palabras, sería posible afirmar que este implica un uso estratégico y prudente de las emociones de la manera más exacta y eficaz posible.

Así como Mayer y Salovey fueron los responsables de acuñar por primera vez el término y establecer aproximaciones más formales con respecto al mismo, Daniel Goleman obtuvo el crédito por la difusión, expansión y posterior uso masivo del concepto. En un primer momento, define la inteligencia emocional como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (Goleman, 1995, p. 89). Sin embargo, unos años más tarde decidió reformular el concepto hasta concebirla como la “capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la

emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales”. (Goleman, 1998, p. 98)

Por ello, es posible afirmar que la inteligencia como constructo ha evolucionado en el transcurrir de las épocas y en dicho proceso de cambio se han presentado diversas teorías donde a raíz de nuevas herramientas neurológicas se plantean inteligencias múltiples, para acuñar nuevas tipologías que pasan a convertirse en un tema esencial en diferentes ámbitos, siendo representativa la inteligencia emocional en las últimas décadas. (Trujillo y Rivas, 2005)

2.1.1. Modelos asociados a la inteligencia emocional.

En este sentido, se hace fundamental señalar la diversidad de modelos que han sido desarrollados por importantes expertos en el área, debido a que “la producción científica en el campo de la inteligencia emocional 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, p. 16)

Por ello, se hace necesario señalar la gran diversidad de modelos que han sido desarrollados por importantes expertos en el área, categorizándose a su vez en dos grandes grupos: modelos mixtos y de habilidades.

Entendiendo que las características del contexto constituyen un elemento que debe ser considerado durante los análisis relacionados a estas concepciones, los modelos mixtos son el resultado de la combinación de la personalidad del individuo y la capacidad de motivarse a sí mismo con la regulación de las emociones (Trujillo y Rivas, 2005). En otras palabras, estos modelos tienen mayor orientación a percibir más la inteligencia emocional como un rasgo de personalidad que como una habilidad. Dentro de los modelos mixtos se encuentran el de Goleman y el de Bar-On.

a. Modelo de Daniel Goleman.

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. 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, p. 45)

Asimismo, es considerado un modelo mixto porque “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). En el año 1995, Daniel Goleman construyó el modelo de inteligencia emocional bajo cinco componentes elementales:

- Conciencia de uno mismo: se relaciona con la capacidad de entender el estado interno de uno mismo, preferencias, recursos e intuiciones. (Arráez y Glenny, 2017)
- Autorregulación: hace referencia a la capacidad de gestionar los estados, impulsos y recursos internos. (García y Giménez, 2010)
- Motivación: se asocia a tendencias emocionales que orientan o facilitan el logro de los objetivos. (Arráez y Glenny, 2017)
- Empatía: se entiende como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. (García y Giménez, 2010)
- Habilidades sociales: se asocian con la capacidad para inducir una respuesta deseable en otros. (Abas, 2010)

b. Modelo de Bar- On.

En el año 1997, Reuven Bar- On concibió la inteligencia emocional como un conjunto de competencias propias no solo del ámbito emocional sino también del ámbito social (García y Giménez, 2010). En este sentido, estableció que dicho concepto abarca el ejercicio de una influencia significativa sobre la capacidad del individuo para afrontar correctamente las demandas del entorno. (Trujillo y Rivas, 2005)

Asimismo, el instrumento pertinente está constituido por 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 sub-escalas, y los factores considerados en el mismo son los siguientes: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general. (Pegoraro, 2009)

Por otro lado, los modelos de habilidades conciben la inteligencia emocional bajo el enfoque del uso adaptativo de las emociones en el ámbito cognitivo, de tal forma que el

individuo tenga la capacidad de resolver problemas y adaptarse eficazmente a su entorno (Mattehews, Zeidner, Roberts, 2002; Barrett y Salovey, 2002 citado de Sosa, Ramón y Escoffié, 2014, p.105). En este sentido, sería posible afirmar que el presente modelo es el que se asume para la presente investigación, como un modelo que enfoca particularmente en el contexto emocional de la información y el análisis de las capacidades relacionadas a dicho procesamiento. (Trujillo y Rivas, 2005)

En el año 1990, Mayer y Salovey plantearon por primera vez el término inteligencia emocional caracterizándola como un “conjunto de procesos mentales como la evaluación y expresión de la emoción, regulación emocional y la utilización de la emoción” (Gálvez, 2017, p. 65). A su vez, el modelo reconoce que los sujetos pueden presentarla en diferentes niveles, y las manifiestan y entienden de maneras distintas lo cual trae como consecuencia que algunas personas tengan la posibilidad de manejarlo mejor que otras.

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)

En este sentido, Sojo y Guarino (2006) plantean que dicho modelo está constituido por las siguientes dimensiones:

Percepción y expresión de las emociones: está asociada a la habilidad para identificar las emociones en sí mismo y en los demás. De igual forma, es la capacidad de concientizar, abordar y descifrar información emocional a través del contenido, el tono de voz, las expresiones faciales, posturas corporales y reacciones fisiológicas. (Arráez y Glenny, 2017)

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 dirigir el foco de atención hacia los eventos importantes a partir del conocimiento de las propias emociones y las de los demás; es tener la posibilidad de tomar decisiones a partir de múltiples opciones estableciendo planificaciones más flexibles (Arráez y Glenny, 2017). En otras palabras, dicha dimensión se enfoca en “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”. (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 el entendimiento de las características, causas, consecuencias y determinantes de las emociones, así como las relaciones que guardan y los cursos que siguen. (Arráez y Glenney, 2017)

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: es una habilidad a través de la cual los individuos pueden identificar y discriminar sus estados emocionales, definiendo cuáles de ellos deben conservar y cuáles modificar.

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)

En este apartado, se ha elaborado una visión panorámica de la inteligencia emocional, haciendo mayor énfasis en el modelo que se estará abordando para fines de esta investigación representado por Salovey y Mayer, debido a que los modelos teóricos y constructos desarrollados soportan la importancia de la misma como característica que facilita la adaptación del individuo al medio. (Sojo y Guarino, 2006)

A continuación, se procedió a exponer una aproximación más detallada de lo referente al conflicto y sus derivados, como aspecto significativo para la presente investigación.

2.2. Los conflictos.

2.2.1. Aproximación teórica del conflicto.

El conflicto es un término amplio que ha sido abordado desde múltiples campos del conocimiento, como la psicología, la sociología, la psicología (Gómez, 2013; Sánchez, 2010;), biología (Ruiz, 2006), etc. Asimismo, Robbins y Judge (2009) establece corrientes de pensamiento sobre cómo se concibe el conflicto, tomando en consideración un enfoque tradicional, otro que parte de las relaciones humanas y una corriente interaccionista. De esta manera, cada uno de estos campos de estudio ha abordado el conflicto desde un enfoque diferente, desembocando en una enmarañada complejidad del constructo, traduciéndose en la existencia de discrepancias y similitudes cuando a su definición se hace referencia. No obstante, en palabras de Touzard, (como se citó en Sánchez, 2010) la única estrategia posible de elaborar una verdadera teoría del conflicto es desde una perspectiva multidisciplinaria.

El conflicto desde el punto de vista psicológico puede abordarse considerando el grado de las motivaciones y de las reacciones individuales (Sánchez, 2010). Tal como afirma Gómez (2013), se percibe como una disfunción personal, en la cual existe una previa alteración o enfermedad del individuo que le determina a reaccionar o percibir su entorno relacional de forma alterada, generando así conflictos en sus interacciones.

Desde la sociología, según Sánchez (2010) donde los enfoques se abordan desde el nivel de las estructuras y entidades sociales, de tal forma que se establecen diversas aproximaciones. Algunos autores lo plantean como un fracaso, para otros caracterizados por una corriente funcionalista se traduce en un incidente pasajero, mientras que para la teoría marxista y sociológica del conflicto es inherente e indispensable en el proceso social.

Sánchez (2010), desde la teoría funcionalista dice que el conflicto es, basado en autores como Parsons, Barnand, Merton Mayo y Drucker, define el conflicto como:

Anormal y generalmente destructivo, por lo que debe ser eliminado mediante la formación y la educación, ya que el conflicto es la expresión de las imperfecciones humanas, que pueden suprimirse con la adopción de sanas actitudes sociales de colaboración. Se entiende el conflicto como el resultado de un mal funcionamiento del sistema social, y ello trae como consecuencia que el conflicto se considere necesariamente mal. (p.45)

Por el contrario, la Teoría Marxista del conflicto social establece que son aquellas situaciones que cuentan con un carácter antagónico que no pueden ser conciliadas y solamente se resuelven por una pugna entre contrarios, las que permiten generar un nuevo estado de cosas, o superación de la contradicción (Silva, 2008). En el contexto donde se conocen el desarrollo del capitalismo, la división del trabajo y la propiedad privada, como los principales componentes de la generación de conflictos entre las clases sociales (Silva, 2008). De esta manera, “el conflicto aparece como resultado de la mayor diversidad y complejidad del todo social, situación de desequilibrio, posible de superar por la misma evolución y por el surgimiento de una nueva instancia de autoridad y orden”. (Silva, 2008, p.45)

Por otro lado, Lewis Coser establece en 1956 los inicios de la teoría sociológica del conflicto, en la cual le atribuye al constructo lo siguiente: “el conflicto asegura el mantenimiento de un grupo, la cohesión dentro de sus fronteras, e impide que algunos de los miembros lo abandonen” (Wieviorka, 2010, p.3). Consecuentemente, establece el rol del conflicto como integrador social en el que afirma su condición de sostenimiento en la conformación y mantenimiento de cualquier sociedad existente. (Sánchez, 2010)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se plantea una articulación de los enfoques, donde se integra los elementos psicológicos y sociológicos del conflicto estudiando el escenario desde una variable individual hasta el sistema social. Por ello, Gómez (2013) afirma: “el conflicto es consustancial a las interacciones humanas, generadoras de tensiones, por lo que centran el estudio del conflicto en las personas, el entorno y el proceso que se produce en esa interacción”. (p. 8)

Posteriormente, en la última década, Robbins y Judge (2009) plantean la complejidad existente en la construcción de término haciendo referencia al mismo, en el rol que contiene dentro de los grupos y organizaciones. Por ello, los autores establecen una propuesta donde indican las perspectivas del conflicto basados en corrientes de pensamiento similares a las anteriormente establecidas, las cuales son:

- a) Punto de vista tradicional del conflicto: define al conflicto como dañino y como un elemento que debe impedir por completo. Por lo tanto, es visualizado como un resultado disfuncional proveniente de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en sus responsabilidades

para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. En ese sentido, se percibe como negativo.

- b) Punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto: se observa como un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. En otras palabras, resulta inevitable e imposible de eliminar, por lo cual debe ser aceptado.
- c) Punto de vista interaccionista del conflicto: propone la existencia del mantenimiento de un nivel mínimo de conflicto, establecido sobre las bases de un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo. De esta manera, percibe el conflicto como fuente para apoyar en la consecución de las metas del grupo y mejorar su desempeño.

2.2.2. Definición del término conflicto.

Tal como se ha expresado anteriormente, el conflicto es un término que ha sido estudiado y definido por múltiples especialistas en el área, desembocando en una enmarañada red de conceptualizaciones. Sin embargo, resulta determinante afirmar que es un término que puede ser visualizado desde una solución constructiva donde la percepción de diversos enfoques, trasciende a la misma idea compartida que hace referencia a su surgimiento como una consecuencia de antagonismo o una incompatibilidad inicial con respecto a una situación determinada, pero son abatidos entre dos o más partes, tratando de llegar a un resultado final que sea aceptables para ambas. (González, 2010)

El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella. Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 358)

Para Newstrom (2011), el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. De igual forma, Chiavenato (2009) hace referencia al mismo, en el momento que 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 contraparte. Por lo tanto, Montes *et. al.* (2014) determinan que resulta “un proceso básico e inevitable que caracteriza la dinámica interna de las relaciones humanas”. (p. 1)

En el mismo orden de ideas, Rahim (2000) hace un acercamiento al término, estableciendo que se relaciona con un resultado natural de la interacción humana, el cual

inicia en el momento que el individuo percibe que sus metas, actitudes, valores o creencias son incongruentes con los de otro individuo. Sin embargo, posteriormente, realiza otra aproximación haciendo referencia a “un proceso interactivo que se manifiesta en la incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales, es decir, entre individuos, grupo, organizaciones, etc.”. (Rahim, 2002, p. 207)

Asimismo, Rahim (2002) tomando en consideración su revisión a documentos anteriores profundiza en la conceptualización estableciendo unos componentes necesarios para poder ser identificado como conflicto:

1. Se requiere que las partes participen en una actividad que sea incongruente con su necesidad o intereses.
2. Una de las partes debe mantener un estilo de comportamiento, la cual no resulta compatible con la contraparte.
3. Ambas partes anhelan un recurso que es escaso, de manera tal que las partes no se encuentran satisfechas con los resultados.
4. Las actitudes, valores, habilidades y metas de una de las partes son superiores al promedio cuando determinar su comportamiento se trata, mas se percibe que es excluyente de las actitudes, valores, habilidades y metas sostenidas por la contraparte.
5. Las partes tienen preferencias de comportamiento parcialmente exclusivas con respecto las acciones conjuntas.
6. Ambas partes son interdependientes en el desempeño de funciones o actividades.

En definitiva, se puede resumir en “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (Robbins y Judge, 2009, p. 485). En este mismo orden de ideas, es posible afirmar que la definición abarca múltiples escenarios los que se visualiza el conflicto. Puesto que, “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 expectativas de comportamiento, etc”. (Robbins y Judge, 2009, p. 485)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que el conflicto organizacional se describe como el compendio de situaciones o momentos en que un grupo o individuos de las mismas, cuentan con posiciones o criterios contrarios entre ellos,

desembocando en discrepancias que pueden influir de manera negativa en los resultados de la actividad organizacional. (Porret, 2014, citado en Abrego, González y Lullo, 2012)

La definición es suficientemente flexible para cubrir los diferentes rangos que se pueden presentar, desde situarse en un conflicto de actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo (Robbins y Judge, 2009). Ante ello, el conflicto puede ser generalizado en una organización, pero también delimitado por niveles dentro del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009). Esto indica que diferentes escalas pueden presentar dentro del contexto de la organización.

2.2.3. Tipos de conflictos.

El conflicto es un constructo que ha sido abordado desde múltiples campos, tal como se ha expresado anteriormente, diversos estudios concuerdan con que este término es estudiado y definido desde conceptualizaciones diferentes, de manera tal que genera discordancias cuando al dividirse en clasificaciones se trata. No obstante, los tipos más estudiados dentro de los conflictos fueron los propuestos por Rahim en el 2000, los que a su vez han sido trabajados por diferentes autores como: Newstrom (2011), Luthans (2008) Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2009). Tal clasificación los divide en tres tipos: intrapersonales, interpersonales, intergrupales.

a) Conflicto intrapersonal

En el cual, el individuo enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, “se presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 359). De esta manera, Rahim (como se citó en Villamediana, 2012) expresa que ocurre en el momento que el sujeto se enfrenta a alguna tarea o rol que no va acorde a sus competencias, intereses, metas o valores.

b) Conflicto interpersonal

Este hace referencia a la situación donde los individuos perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen (Hellriegel y Slocum, 2009). Por lo tanto, afectan en gran medida las emociones individuales (Newstrom, 2011). En otras palabras,

cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto. (Chiavenato, 2009)

c) Conflicto intergrupalo:

Este tipo de conflicto se relaciona con “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” (Chiavenato, 2009, p.394). En otras palabras, hace referencia “a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos” (Hellriegel y Slocum, 2009, p.361). Por lo tanto, el conflicto intergrupalo en las organizaciones se puede evidenciar en la estructura organizativa de manera horizontal o vertical entre los distintos niveles, en departamentos o divisiones. (Hellriegel y Slocum, 2009)

d) Conflicto intragrupal:

Alude a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la efectividad del mismo. (Hellriegel y Slocum, 2009). Asimismo, afirma Rahim (2002) que el conflicto viene determinado por la relación con los objetivos, tareas y procedimientos. De manera tal, que si existe una dependencia significativa para la consecución de los resultados esperados, las acciones son propensas a desembocar en un conflicto organizativo. (Luthans, 2008)

Sin embargo, para una mejor comprensión de los niveles de conflictos en la que se desenvuelven los individuos dentro de las organizaciones, se deben evaluar las llamadas condiciones antecedentes las cuales determinan cómo será abordada la situación conflictiva basándose en los tipos antes mencionados. (Chiavenato, 2009)

2.2.4. Fuentes de conflictos.

El conflicto puede surgir por razones diversas ídoles, desembocando en múltiples contextos. En otras palabras, “las fuentes de conflictos son múltiples. En las empresas pueden existir muchas condiciones que alimentan o crean conflicto, son dinámicas y periódicamente cambian” (Sánchez, 2010, p.96). Algunos de las condiciones que se establecen en las organizaciones como antecedentes o fuentes del conflicto pueden venir determinados por diversas variables que intervienen en el día a día de cualquier entidad existente. Asimismo, pueden surgir en cualquier ámbito donde concurra una interacción

humana (Sánchez, 2010). No obstante, para el presente estudio delimitamos las causas de conflicto organizacionales. Tal como afirma Chiavenato (2009): “En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto”. (p.391)

De esta manera, el origen del conflicto Chiavenato (2009) lo plantea en tres grandes ramas, haciendo referencia a los siguientes factores: la diferenciación, los recursos limitados y compartidos, la interdependencia de actividades. En primer lugar, menciona la existencia de objetivos e intereses distintos a los demás grupos de la organización, traduciendo el efecto a una percepción de incompatibilidad entre las partes.

En segundo lugar, dentro de las organizaciones los recursos son restringidos, por ello deben ser distribuidos entre todos los miembros de la misma. Frente a dicha situación se genera una confrontación, dado que, si una de las partes pretende obtener más recursos y la otra se tiene que ver perjudicada por una pérdida del mismo, existirá una inconformidad, desembocando de esta forma en un escenario de conflicto. En tercer lugar, tomando en consideración la dependencia requerida para desempeñar las actividades de las personas y los grupos dentro de una empresa, dando paso a circunstancias donde el choque por el cumplimiento de objetivos es característico.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009) establecen subdivisiones según el tipo de conflicto establecido, como fuentes de conflicto intergrupales, alega las mencionadas anteriormente. No obstante, al hacer referencia al conflicto interpersonal menciona como base fundamental la existencia de una ambigüedad de roles, donde la incertidumbre y la falta de claridad en las expectativas en torno a un solo rol se generan. De esta manera, cuando la persona focal responde con conductas que sirven como insumos para el proceso de los emisores de roles, se presenta el conflicto de roles. Por otro lado, Newstrom (2011) establece los siguientes factores como antecedentes del conflicto: cambio organizacional, diferentes conjuntos de valores, amenazas de estatus, percepciones contrastantes, falta de confianza, descortesía, tareas difíciles y choques de personalidad.

En el mismo orden de ideas, Whetten y Cameron (como se citó en Luthans, 2008), establecen tres causas principales del conflicto interpersonal:

- Diferencias personales: todo el mundo posee antecedentes únicos debido a su educación, tradiciones culturales y familiares y procesos de socialización. Puesto que nadie tiene la misma historia familiar, educación y valores, las diferencias pueden ser causa importante de conflicto
- Deficiencia de información: las dos personas en conflicto usen distinta información o que ambas posean información errónea.
- Incompatibilidad de papeles: los administradores tienen funciones y tareas que son interdependientes. Sin embargo, los papeles individuales de estos administradores pueden ser incompatibles.

Por consiguiente, sería posible afirmar que las fuentes de conflicto organizacionales pueden encontrarse delimitadas en cinco grandes categorías que hagan referencia a: la cultura organizacional, discordancia entre las metas, restricción de recursos, diferencias individuales, relaciones de poder. Sin embargo, Robbins y Judge (2009) las reduce a tres dimensiones, las cuales son: comunicación, estructura y variables personales.

Esto hace referencia a que las condiciones antecedentes, desembocan en situaciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Por ello, el desarrollo de las circunstancias conflictivas es percibido como un proceso en que las partes se influyen entre sí. (Chiavenato, 2009)

2.2.5. Proceso del conflicto.

El proceso del conflicto que experimentan los individuos se ve determinado por diversas fases. De acuerdo a Robbins y Judge (2009), el conflicto se desarrolla en cinco etapas, que enunciamos a continuación:

En primer lugar, se encuentra la etapa de oposición potencial o incompatibilidad la cual es caracterizada por la presencia de condiciones que generan el surgimiento de la situación conflictiva. Consecuentemente, si el proceso previo trasciende a una circunstancia donde las condiciones afectan negativamente a una de las partes, se concreta la fase de cognición y personalización. De ahí que, se establece la consciencia de la existencia de la situación conflictiva (Robbins y Judge, 2009). En otras palabras, Pondy (como se citó en Robbins y Judge, 2009) “la persona A está consciente de que B y A tienen un desacuerdo serio (...) pero éste no hace que A esté tenso o con ansiedad, y tal vez no tenga ninguna repercusión en el afecto de A hacia B”. (p.489)

En segundo lugar, Domínguez y García (2003) mencionan la conceptualización de la situación en la cual supone: la identificación de las partes en conflicto, la identificación de los objetivos motivo de la relación conflictiva, la identificación del campo de tensiones de cada participante. De modo tal, que posteriormente se establezca la determinación de la conducta (estilos de manejo de conflicto), el contexto de la conducta interactiva (normas y procedimientos de interacción e intereses de las partes). Por lo tanto, se hace posible afirmar que la etapa número dos, juega un rol fundamental en el proceso puesto que en ella se definen todo lo referente a los aspectos del conflicto y así se determinan los resultados esperados (Robbins y Judge, 2009). Además, Robbins y Judge (2009) afirman el papel clave que desempeña las emociones para el desarrollo de una conceptualización adecuada.

Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte. A diferencia, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras. (Robbins y Judge, 2009, p.389)

En tercer lugar, intervienen las intenciones como siguiente faceta donde se toma la decisión para establecer las formas de actuar. Al contrario, del proceso expuesto por Domínguez y García (2003) que lo incluyen en la etapa previa. No obstante, Robbins y Judge (2009) hace énfasis en la importancia de responder a los comportamientos, con un diagnóstico previo de lo que está ocurriendo y conociendo los resultados que se desean alcanzar. En otras palabras, se determina la estrategia para disminuir aquellas disfunciones de los conflictos y contribuir a la mejora de la confrontación existente. (Rahim, 2002)

En consecuencia, se llega a la fase donde se visualiza el conflicto puesto que incluye: las expresiones, acciones y reacciones que hacen los miembros que se encuentran inmiscuidos en el conflicto (Robbins y Judge, 2009). En otras palabras, se puede determinar cómo el proceso de interacción dado entre las partes. Asimismo, durante esta etapa suelen intervenir factores como estancamiento o intensificación, determinados por Domínguez y García (2003): como incremento de los asuntos conflictivo o las partes están convencidas de la imposibilidad de conseguir lo esperado y se tiene que aceptar de que una forma de conseguir algunos de los objetivos es colaborando de alguna manera, respectivamente. No obstante, para continuar existe la fase de descenso donde las partes incrementan la comunicación, establecen metas concretas y ganan la confianza y credibilidad. (Domínguez y García, 2003)

Para finalizar, se puede afirmar que la interacción entre las partes trae consigo unas consecuencias, visualizadas en la última fase denominada: resultados. En este sentido, estos pueden ser clasificados según Robbins y Judge (2009): en funcionales y disfuncionales. Los resultados funcionales son aquellos que producto del conflicto existe una mejora del desempeño del grupo. Mientras que, los resultados disfuncionales son conocidos por conllevar efectos destructivos en la vida de un grupo u organización.

No obstante, por otro lado Chiavenato (2009) resume el comportamiento conflictivo en tres fases:

1. Espera, que 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.
2. Tensión y ansiedad, provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración.
3. Resolución. Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión. (p.392)

Si bien existe un proceso determinado donde existe una consecución de etapas, Domínguez y García (2003) argumentan la existencia de una evolución que no responde a único patrón, por lo cual la sucesión de las fases puede variar a medida que el conflicto está transcurriendo. Por consiguiente, hay que entender que lo que se necesita para las organizaciones contemporáneas es la gestión de conflictos y no la resolución de los mismos. (Rahim, 2002)

2.2.6. Consecuencias del conflicto.

El conflicto es inevitable, por lo tanto, desarrollar a individuos y equipos que puedan encontrar el modo de que este produzca resultados constructivos, para la organización como para los miembros de la misma es clave (Montes, *et al.*, 2014; Sánchez, 2010). Por el contrario, no acreditarle importancia al conflicto puede traer consigo una gran cantidad de efectos negativos que se traducen en una barrera para alcanzar los objetivos planteados. Por lo tanto, es menester enfatizar que la existencia de conflicto dentro de las organizaciones puede producir consecuencias positivas o negativas, dependiendo de su modo de gestión.

De esta manera, Chiavenato (2009) establece como efectos beneficiosos, los siguientes:

1. Aumento de la cohesión del grupo: estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.

2. Innovación. despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo
3. Cambio. es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección.
4. Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto. puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.

En el mismo orden de ideas, Rahim (2000) incluye factores positivos como la creatividad e innovación, una toma de decisiones con mejores criterios y un mejor rendimiento por parte de ambos actores. En otras palabras, una gran cantidad de beneficios vienen otorgados para las partes involucradas desde miembros estimulados a buscar mejores enfoques que conduzcan a resultados que respondan a estándares de calidad, hasta crear un compromiso por parte de los individuos por haber generado una solución que trascendió del conflicto (Newstrom, 2011). Por tanto, existe un nivel óptimo de conflicto que maximiza el rendimiento general. (Verma, 1996)

No obstante, las consecuencias negativas deben ser minimizadas, puesto que Sánchez (2010) indica que la existencia de altos niveles de conflicto en el ámbito laboral atenta directamente sobre la productividad y la eficiencia de los individuos actores involucrados. De esta manera, Chiavenato (2009) señalan una serie de efectos negativos:

- Frustración: cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.
- Pérdida de energía: la energía se dirige y desgasta en el conflicto, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo.
- Disminución de la comunicación: las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma 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.

Por otro lado, Newstrom (2011) hace referencia al aumento de la desconfianza por las partes, crecimiento de los niveles de tensión personal y disminución de la motivación. Asimismo, Rahim (2000) plantea decaimiento en el desempeño laboral, relaciones interpersonales deficientes y estrés laboral. Por lo cual, es posible afirmar que tener un

manejo de conflicto adecuado puede generar una organización más eficiente. (Rahim, 2002)

2.2.7. Estilo de manejo de conflicto.

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria (Chiavenato, 2009). De esta forma, establecer técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto es clave en cualquier organización existente. Rahim (2002) menciona:

Lo que se necesita para 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. Se trata de diseñar estrategias eficaces, en un macro nivel, para minimizar las disfunciones de los conflictos y mejorar el diálogo constructivo, funciones de los conflictos con el fin de mejorar el aprendizaje y la eficacia de una organización. (p.208)

Por consiguiente, Verma (1996) plantea la elección de estrategias para la gestión del conflicto según la intensidad del mismo y el grado de importancia que le otorguen los individuos en la sostenibilidad de las relaciones con respecto a los objetivos. Por lo tanto, el autor establece la existencia de una amplia gama de factores que intervienen para la elección de un estilo apropiado para la resolución del conflicto: importancia relativa y la intensidad del conflicto, presión del tiempo para resolver el conflicto, la posición adoptada por los actores involucrados, niveles de motivación para afrontar la situación conflictiva en un largo o corto plazo, posibilidades de gestión basadas en la asertividad y cooperación entre las partes, evidenciar el tipo de conflicto presente.

Una revisión a la literatura, permite observar que se han desarrollado una gran cantidad de estudios sólidos que determinen los estilos de manejo de conflicto existentes, partiendo de diferentes aproximaciones. Tal como afirma Montes, *et al* (2014):

Como puede imaginarse, existen infinidad de estrategias y tácticas para hacer frente a un conflicto. No obstante, hay un acuerdo extendido en aceptar como sistema conceptual de clasificación el Dual Concern Model o Modelo de Intereses Dobles, propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964) y posteriormente adoptado y reinterpretado por muchos otros (Hall, 1969; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986; Rahim y Bonoma, 1979; Thomas, 1976). (p.1)

Las condiciones bajo las cuales Blake y Mouton (1964) fueron pioneros en el planteamiento de las estrategias de manejo de conflicto fundamentadas en dos dimensiones, tomando en consideración las premisas donde el individuo centra sus

intereses sobre la producción o sobre los otros actores intervinientes. De esta manera, los autores, establecieron una primera aproximación dirigida a la existencia de cinco estilos de manejo de conflicto determinados por el dominar, el retirar, suavizar, el compromiso y la solución de problemas.

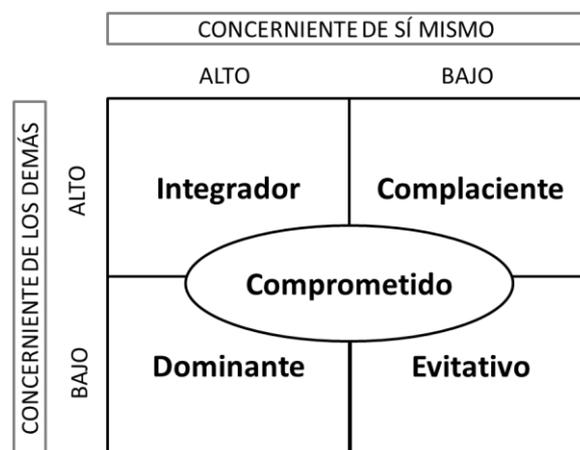
Consecuentemente, en el año 1976 tanto Thomas y Kilmann como Rahim y Bohoma en 1979 toman como base para el desarrollo de unas nuevas propuestas lo establecido previamente por Blake y Mountan unos años antes. En primer lugar, Thomas y Kilmann (2010) plantean una estrategia que evalúa el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto bajo dos dimensiones: asertividad y cooperatividad; desembocando así en cinco estrategias de conflicto: la competencia, la evasión, la complacencia, la colaboración y el compromiso.

En segundo lugar, partiendo de la misma idea Rahim y Bohoma (1979) establecieron dos dimensiones básicas: preocupación por sí mismo y preocupación por los otros. La primera dimensión hace referencia al grado (alto o bajo) al que se los individuos intentan satisfacer sus propias preocupaciones. Por el contrario, la segunda dimensión establece el grado (alto o bajo) al que una persona quiere satisfacer las preocupaciones de los demás (Rahim, 2000). Ahora bien, la combinación resultante de las variables antes mencionadas, trasciende en la conformación de cinco estilos de manejo de conflicto definidas por el autor de la siguiente manera (Ver figura 1):

- A. Integrador: involucra la preocupación concerniente a sí mismo como a las otras partes. Asimismo, describe personas que solucionan problemas, orientando a la solución, con una visión de ganar-ganar y proactivo. Por otro lado, vincula la colaboración activa entre las partes para alcanzar una solución que satisfaga las preocupaciones de las partes.
- B. Dominante: involucra preocupación alta para sí mismo y baja preocupación para los demás. Asimismo, corresponde a un individuo que vincula su estilo con ganar-perder. De esta manera, busca cumplir sus objetivos y, como resultado a menudo ignora las necesidades y expectativas de otras partes. (Ramírez y Álvarez, 2004)
- C. Evitativo: involucra preocupación baja para sí mismo, así como para los demás. De esta manera, busca posponer el problema hasta un mejor tiempo o simplemente se

retira de la situación amenazante. No satisface ni sus preocupaciones ni las de los demás.

- D. **Complaciente:** involucra baja preocupación para sí mismo y alta por las otras partes. Es asociado con un perfil bajo en sus diferencias y enfatiza las comodidades para satisfacer las partes. A su vez, tiene a absorber los conflictos de los otros.
- E. **Comprometido:** involucra la preocupación moderada para sí mismo, así como de los demás, basados en dar y recibir, en situaciones en que ambas partes llegan a decisiones mutuamente aceptables.



*Figura 1: Modelo de dos dimensiones de Estilo de Manejo de Conflicto Interpersonales.
Fuente: (Rahim, 2002, p. 217)*

En el mismo orden de ideas, Rahim (1992) describe los estilos haciendo referencia a sus características relevantes. El estilo integrador cuenta con dos elementos distintivos, reconocidos como: confrontación y resolución de problemas; la primera implica comunicación que da paso a la ejecución de la segunda. Por otro lado, el estilo complaciente se asocia con el intento de reducir las diferencias y resaltando los puntos que satisfacen el común de las partes, desembocando en una forma de generosidad, caridad y hasta obediencia. El estilo dominante se identifica como aquel individuo que compite por alcanzar el objetivo, y, por consiguiente, ignora las necesidades y expectativas de la contraparte porque lo que busca es defender los derechos y posición de la parte que cataloga como correcta. Seguidamente, el estilo evitativo se relaciona con la forma de posponer un problema hasta un mejor momento, o simplemente retirarse sin afrontar la

situación. Por último, se trata del estilo en las decisiones se toman con base a la postura de ambas partes siendo aceptables para estas, el cual es reconocido como comprometido.

De acuerdo lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que los constructos previos giran en su mayoría sobre estrategias y tácticas centradas en los parámetros de integración, distribución, evasión, cooperativismo y compromiso. Sin embargo, Verma (1996) afirma que el mejor enfoque será determinado por aquel que reduzca al mínimo los obstáculos que impidan la realización del proyecto, el que trascienda en el desarrollo de la cohesión de los sujetos y aquella estrategia que de paso a construir un equipo de proyecto eficiente. Por tanto, la gestión de los conflictos debe convertirse en una actividad de gestión de proyecto en la que los gerentes de los mismos deben desarrollar competencias asociadas al manejo de conflicto de manera eficaz. (Verma, 1996)

Esto ha repercutido, por tanto, en la reclasificación de los cinco estilos de manejo de conflicto con las terminologías de la teoría de juego (Rahim, 1992). De esta forma, el autor antes mencionado presenta los estilos de la siguiente manera: el estilo integrador como un ganar-ganar en ambas dimensiones trascendiendo en una suma positiva; el estilo comprometido una mezcla donde se presenta un no ganar- no perder; el estilo complaciente (perder-ganar), dominante (ganar-perder) y evitativo (perder-perder) suman negativo cada uno en las dimensiones, respectivamente.

Por otro lado, se realiza una redistribución basada de acuerdo a las dimensiones integradoras y distributivas de la negociación establecida por Walton y McKersie (como se citó en Rahim 1992). De esta forma, Rahim (1992) afirma que la dimensión integradora (integración-evitar) representa el grado (alto o bajo) de satisfacción de las preocupaciones recibidas por uno mismo y por los demás. La dimensión distributiva (dominación-obligación) representa la proporción de la satisfacción de las preocupaciones recibidas por uno mismo y por los demás. Estas dos dimensiones representan la resolución de problemas y estrategias de negociación para manejar los conflictos respectivamente. Por ello, en la dimensión integrativa la estrategia de resolución de problemas indica intentos de aumentar la satisfacción de las preocupaciones de ambas partes; mientras que, la aplicación evitativa representa una disminución de satisfacción de las preocupaciones de ambas partes como resultado de su falta de buscar solución a los inconvenientes. A su vez, en la dimensión distributiva, los intentos dominantes se centran en obtener una alta satisfacción de las preocupaciones por sí mismo y una baja satisfacción concerniente a los otros; lo referente

al complaciente está representado por la baja satisfacción de las preocupaciones por sí mismo y proporcionar una alta satisfacción de las preocupaciones de otros. Por último, el comprometido refleja la intersección de las dimensiones, desembocando en una postura intermedia en la que cada parte recibe un nivel medio de satisfacción de sus preocupaciones de la resolución de conflictos.

Ahora bien, lo presentado anteriormente hace referencia a los cinco estilos de manejo de conflicto los cuales, a ser manejados funcionalmente, un estilo puede ser más apropiado que otro dependiendo de la situación (Rahim, 1992). Dicho autor establece que la estrategia de integración, debe ser abordada al momento de estar frente a problemas complejos, para los cuales se necesita realizar una síntesis de las ideas que faciliten la búsqueda de las mejores soluciones. Asimismo, cuando el compromiso de otras partes resulta fundamental para una aplicación exitosa de las soluciones y el tiempo juega a favor para la resolución de los problemas que se están presentando. De igual forma, se implementa cuando se comprende que no es posible encontrarle solución a la situación conflictiva mediante una sola parte; debido a que es la estrategia ideal cuando los recursos que poseen diferentes actores tienen un rol clave.

Mientras que, el estilo complaciente se recomienda aplicar cuando crees que puedes estar equivocado y el problema resulta más importante para la otra parte. A su vez, el sujeto está dispuesto a renunciar a algo a cambio de otra acción de los otros actores, debido a que preservar la relación es importante para el individuo.

Por otro lado, el dominante se establece como estilo deseable cuando se encuentran frente a un problema trivial y se busca obtener una decisión rápida, debido a que la decisión desfavorable de la otra parte puede ser costosa para el individuo y la situación tiene un nivel de importancia relevante para el mismo. Además, los subordinados carecen de experiencia para tomar decisiones técnicas.

En situaciones donde se presenta la necesidad de un período de enfrentamiento, para solventar un conflicto de alto grado de importancia del cual el efecto de enfrentar a la otra parte supera los inconvenientes disfuncionales potenciales, estamos en presencia de la aplicación de un estilo evitativo. No obstante, en una situación donde nos encontramos con objetivos de las partes mutuamente excluyentes, donde los individuos tienen el mismo poder de influencia, en la cual se evidencia que la integración o el estilo dominante no

tiene éxito como estrategia, y a su vez, se torna complicado llegar a un consenso y se debe buscar una solución temporal; el estilo a característico a aplicar sería el comprometido.

Si bien existen cinco estilos de manejo de conflicto, Rahim (1992) argumenta que los estilos de integrador y comprometido, son aplicados en circunstancias donde se deben tratar planteamientos estratégicos. Los estilos restantes se caracterizan para ser aplicados en problemas tácticos o desafíos que se presentan en el transcurrir diario.

En conclusión, el conflicto es representado por un efecto de desacuerdo entre individuos, como elemento básico de comportamiento humano e inevitable en todos los esfuerzos que involucran a las personas (Verma, 1996). A pesar de esto, teniendo como eje los diferentes estilos que permiten gestionar al mismo, se han logrado grandes avances que, aunque en un primer momento no existe un estilo que se adecue a una determinada situación, sí se conocen contextos en los que se adaptan para una mejor gestión, tanto para la formulación y/o solución eficaz de un problema.

Todo lo mencionado anteriormente, resulta característico de los proyectos, los cuales presentan interacciones entre personas y equipos, donde el conflicto se encuentra presente en todo momento como causa de su dinámica de trabajo que se ejecuta con el objetivo de alcanzar las tareas (Verma, 1996). Por consiguiente, desarrollar el constructo sobre equipos de trabajo se convirtió en un elemento significativo para la presente investigación.

2.3.Equipos de trabajo.

El término equipos de trabajo es un constructo amplio que ha sido abordado por diferentes autores; sin embargo, para la presente investigación se abordará desde la percepción que plantean Robbins y Judge (2009).

Según los autores antes mencionados, la esencia de las organizaciones radica principalmente en la unión de sus miembros para alcanzar la articulación de un equipo que oriente correctamente su funcionamiento. “Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados”. (Robbins y Judge, 2009, p. 323)

Los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse (...) son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados. (Robbins y Judge, 2009, p. 323)

En el mismo orden de ideas, es importante señalar que la diferenciación entre un equipo y un grupo de trabajo es fundamental para entender las razones por las cuales las empresas han reestructurado sus esquemas laborales. En primer lugar, y según Robbins y Judge (2009), “un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad”. (p. 323)

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. (Robbins y Judge, 2009, p. 323)

En segundo lugar, al hablar de equipos de trabajo se hace referencia a aquellos grupos en los cuales “se genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins y Judge, 2009, p. 323). En otras palabras, podría definirse como “un grupo de personas organizadas, que colaboran y trabajan juntas para lograr alcanzar una meta compartida”. (García y Teixeira, 2005, p. 28)

En este sentido, “todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos” (García y Teixeira, 2005, p. 29). Por ello, Reggeti (2006) afirma:

Para que un grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que sus miembros presenten las siguientes características: compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promuevan el respeto entre miembros, participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, e inicien acciones comunes para lograr un rendimiento superior. (García y Teixeira, 2005, p. 21)

Por otra parte, para alcanzar la constitución de un equipo de trabajo ideal que tenga como fin último alcanzar los objetivos planteados, fue necesario tomar en cuenta las características propias de sus miembros no solo en términos de sus capacidades profesionales, sino también en cuanto a las habilidades personales que ejercen una influencia directa en su desempeño.

2.3.1. Elementos esenciales del comportamiento de un equipo.

Odreman y Ortiz, (1997), señalan que el funcionamiento de un equipo está determinado por los siguientes elementos:

- Los individuos se articulan como consecuencia de la existencia de metas compartidas o razones para trabajar juntos.
- Sienten una relación de interdependencia en el trabajo ya que necesitan las experiencias, habilidades y compromisos de otros para alcanzar las metas comunes.
- Los individuos sienten un alto nivel de compromiso porque conciben mayores beneficios en el trabajo colectivo que en el trabajo individual.
- Debe funcionar como una unidad inmersa en el contexto considerada en todos los niveles de la organización.

2.3.2. Factores que determinan la eficacia de un equipo.

Según Robbins y Judge (2009), existen cuatro categorías que engloban los componentes esenciales para alcanzar la eficacia en los equipos de trabajo.

- Contexto: “los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo”. (Robbins y Judge, 2009, p. 328)
- Composición del equipo: abarca las variables sobre los mecanismos de constitución de los equipos a partir de la asignación del personal, e incluye la aptitud y personalidad de los miembros, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.
- Diseño del trabajo: incluye variables como libertad y autonomía, variedad de aptitudes, la identidad con la tarea, y la significancia de la misma.
- Procesos de los equipos: “incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social”. (Robbins y Judge, 2009, p. 335)

2.3.3. Tipos de equipos de trabajo.

Según Robbins y Judge (2009), los equipos de trabajo más comunes son los siguientes:

- Equipos para resolver problemas: son aquellos equipos a través de los cuales sus miembros intercambian ideas con el fin de mejorar los esquemas de trabajo, sin apelar a las decisiones unilaterales en términos generales.

Grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas. (Robbins y Judge, 2009, p. 325)

- Equipos de trabajo autodirigidos: son aquellos equipos que están constituidos por un conjunto de empleados que generalmente oscilan entre 10 y 15 miembros, los cuales desarrollan labores interconectadas, asumiendo importantes responsabilidades de sus superiores.

Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados. (Robbins y Judge, 2009, p. 325)

- Equipos virtuales: son aquellos equipos que funcionan a través de la utilización de tecnologías de computación para reunir a los miembros que están físicamente distantes en consonancia al logro de un objetivo en común.

Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. (Robbins y Judge, 2009, p. 326)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante señalar que para que los equipos virtuales funcionen correctamente, los gerentes deben asegurarse de que:

1. Exista confianza entre los miembros.
2. Exista un monitoreo constante y cercano respecto al avance del equipo.
3. Se transmita información respecto a los esfuerzos y resultados del equipo en la organización.

- Equipos transfuncionales: están constituidos por colaboradores provenientes de distintas áreas de trabajo en un mismo nivel jerárquico que articulan sus esfuerzos en pro del cumplimiento de un objetivo en común.

Durante décadas han sido una gran cantidad de organizaciones que han utilizado grupos horizontales de fronteras cada vez más amplias. Por ello, los equipos transfuncionales son considerados un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. (Robbins y Judge, 2009)

De esta forma, tomando como referencia lo expuesto anteriormente, entre la concepción de equipos de trabajo y su subdivisión según las características, se procedió a desarrollar una aproximación más detallada de lo referente equipos de trabajo transfuncionales y sus características, como aspecto significativo para la presente investigación.

2.3.4. Equipos de Trabajo Transfuncionales.

2.3.4.1. Aproximaciones del concepto.

Los equipos transfuncionales, son aquellos que se encuentran formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea (Robbins y Judge, 2009). Sin embargo, múltiples expertos han abordado dicho concepto, sin tomar en consideración la característica que contempla el mismo nivel jerárquico en la estructura organizativa. En este sentido, diversos autores plantean, su concepción desde: grupos de personas que cuentan con un propósito claro, representando una variedad de funciones o disciplinas en la organización, cuyos esfuerzos combinados son necesarios para lograr el propósito del equipo. (Dinca y Voinescu, 2012; Cassematis, 2006; Holland, Gatson y Gomes, 2000; Parker, 1994)

No obstante, para los propósitos de esta investigación los equipos transfuncionales estarán enmarcados bajo la afirmación que plantean Edmund y Mike (como se citó en Ali, 2016): grupos de empleados que son del mismo nivel jerárquico, ergo cuentan con habilidades especializadas para llevar a cabo las tareas que contribuyan con el logro de los objetivos. Tal como representan Robbins y Judge (2009):

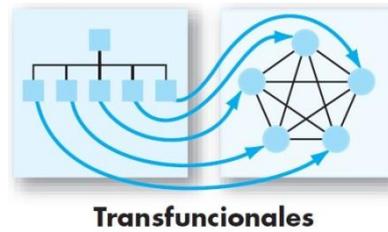


Figura 2: Equipos Transfuncionales
Fuente: (Robbins, y Judge, 2009, p. 324)

De esta manera, la aproximación está dirigida a una de las herramientas más efectivas cuando de relaciones laterales se refiere: equipos transfuncionales; tomando como premisa fundamental la vinculación de múltiples departamentos funcionales para el desarrollo de un resultado previamente planteado. (Henke y Lyons, 1993)

Tal como se ha expuesto anteriormente, los equipos transfuncionales hacen referencia a un término que ha sido definido y conceptualizado de múltiples maneras, sin embargo, diversos estudios concuerdan con que este es un constructo donde se vinculan miembros de diferentes disciplinas de estudio. No obstante, los aspectos que los caracterizan como una categoría dentro de la rama de equipos se establecen para ambas conceptualizaciones, tomando en consideración que la diferencia radica en aspecto que hace referencia al mismo nivel jerárquico. Por lo tanto, a continuación se presentaron una serie de características que los determinan.

2.3.4.2. Características de los equipos transfuncionales.

Según Parker (2003), los equipos transfuncionales efectivos son representados por múltiples aspectos que destacan las ventajas que conlleva contar con la implementación del estilo de equipo de trabajo mencionado, trascendiendo en posicionar a la organización dentro del mercado competitivo. Por consiguiente, a continuación se presentan elementos característicos de los equipos antes mencionados:

- a) Grupo de personas con un propósito claro, representando una variedad de funciones o disciplinas en la organización en el mismo nivel jerárquico (Robbins y Judge, 2009) cuyos esfuerzos combinados son necesarios para lograr el propósito del equipo. (Vázquez, 2006)
- b) Los equipos transfuncionales están centrados en reducir el tiempo empleado en el ciclo de desarrollo. De esta forma, los equipos establecen un mecanismo de trabajo sobre un desarrollo en paralelo, de manera tal que se aborde la mayor

cantidad de elementos durante el proceso para alcanzar el objetivo planteado. En ese sentido, se reduce tiempo empleado y costos involucrados. (Parker, 2003)

- c) Los equipos transfuncionales están en una mejor posición que una serie de equipos funcionales para resolver problemas de negocios complejos, debido a que en múltiples oportunidades las dificultades planteadas trascienden disciplinas o funciones. Por lo tanto, los equipos de esta categoría proveen una base para vincular científicos e ingenieros con una variedad de experiencias previas y diversos entrenamientos para dar respuesta a aquellas situaciones con alto grado de complejidad, establecer un nuevo sistema, desarrollar un nuevo producto o reorganizar la compañía. (Parker, 2003)
- d) Por definición todos los equipos deben tener un enfoque de cliente. Sin embargo, a medida que el proceso de trabajo se torna más complejo y la calidad se ve amenazada, los equipos transfuncionales (donde la vinculación de áreas es clave), se convierten en un mecanismo fundamental para el desarrollo de estrategias que trasciendan en el logro de afrontar las vicisitudes existentes y continuar aportando los servicios y productos con altos estándares de calidad. (Parker, 2003)
- e) Trayendo gente de diferentes partes de la compañía, trabajando junta, con habilidades diferentes, una gran variedad de orientaciones y entrenados en diversas disciplinas, el producto resultante será más creativo. Por lo tanto, los equipos transfuncionales brindan espacios de actuación donde la creatividad es participe, debido a que a la diversidad de áreas de conocimiento de los miembros generan la base para dar paso a una mezcla creativa de nuevas ideas e innovaciones que trascienden a la existencia de organizaciones competitivas (Parker, 2003). “El desafío consiste en aprovechar esa diversidad de manera que el resultado sea la productividad”. (Rees, 1998 citado por Vázquez, 2006, p. 59)
- f) Los miembros de los equipos transfuncionales en su mayoría se encuentran dispuestos para desarrollar nuevas técnicas y habilidades profesionales, debido a que aprovechan el intercambio interdisciplinar. De esta manera, los individuos aprenden los diferentes estilos y antecedentes culturales de sus pares, mientras

que aquellos que participan en equipos funcionales no se ven impulsados para ello. (Parker, 2003)

- g) Los equipos transfuncionales promueven la existencia de un esfuerzo compartido por los miembros y buscan identificara un lugar predeterminado para llevar la información y decisiones acerca del proyecto en curso o el cliente interesado. (Parker, 2003)
- h) Definidos por ser un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información. (Robbins y Judge, 2009)
- i) Se tratan de equipos complejos de administrar. (Robbins y Judge, 2009)
- j) Determinado por invertir grandes cantidades de tiempo en su etapa de formación, debido a que el proceso de adaptación de los miembros con los elementos de diversidad resultan complejos. (Robbins y Judge, 2009)
- k) Conlleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos, cuentan con experiencias diversas y enfoques diferentes al momento de afrontar una situación. (Robbins y Judge, 2009)
- l) Combinan un conjunto de competencias que no poseen los individuos de manera individual. (Vázquez, 2006)
- m) Son eficaces eliminando las barreras entre las entidades funcionales. (Vázquez, 2006)
- n) Pueden ser equipos de desarrollo de productos, desarrollo de sistemas, proyectos, ventas, calidad. (Vázquez, 2006)
- o) En compañías con mercados que cambian constantemente como el de computación, telecomunicaciones e industrias similares, donde la adaptabilidad, velocidad y la mirada en las necesidades del cliente son claves, suele ser protagonista. (Vázquez, 2006)

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

La consultora en la cual se llevó a cabo la presente investigación es Consultores UCAB, asociación civil que tiene como misión, desde hace 14 años, “brindar soluciones efectivas a requerimientos de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, a través de servicios de consultoría que se encuentren enmarcados en procesos de mejora continua, desarrollados por talento humano competente”. Asimismo, cuenta con una serie de objetivos que hacen posible prestar sus servicios, estos son¹:

- Ofrecer soluciones efectivas a organizaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales, que requieran la transformación o la implantación de productos o servicios, mientras se mantiene el compromiso con la mejora continua de nuestros procesos.
- Atender las necesidades de cada cliente, obteniendo referencias de efectividad basadas en su satisfacción respecto al servicio.
- Contar con recursos técnicos apropiados para el mantenimiento de una plataforma de asesoría en el área de gestión de proyectos, que potencie la competitividad de nuestro recurso humano.

De esta forma, Consultores UCAB tiene un alcance en 14 áreas donde ofrece sus servicios de asesoría y consultorías, en materia de: planificación estratégica, análisis de entorno, ingeniería de diseño, investigación de mercados, gestión de talento, servicios de laboratorio de ingeniería, estudios ambientales, gestión de riesgo, salud y seguridad ocupacional, innovación y emprendimiento, gestión de operaciones, responsabilidad social, formación profesional y aprendizaje virtual.

¹ Información disponible en: <https://consultores.ucab.edu.ve/descubrenos/> Recuperado el: 24 de junio de 2019

Asimismo, Consultores UCAB adscrita a la Universidad Católica Andrés Bello, funciona a través de un Consejo Rector, encabezado por el rector de la casa de estudios y una junta directiva conformada por destacados miembros de la comunidad ucabista, quienes son los máximos responsables de la organización y gerencian la red de asesores expertos (Abad, 2015). Por último, ejecuta sus servicios mediante una estructura organizativa funcional que facilita la constitución de equipos de trabajo permanentes y/o ad hoc, tomando en consideración las experticias de las escuelas, centros e institutos de investigación, o en equipos de expertos que se organizan como unidades de proyectos. (Abad, 2015). Dicha autora, en el Manual del Sistema de Calidad expone:

Las unidades de proyectos son los equipos de trabajo conformados por personal de diferentes áreas que se organizan desde su experticia para la ejecución de proyectos de consultoría demandados por las empresas a través de A.C Consultores UCAB. Sus miembros son contratados por A.C Consultores UCAB y mantienen relación funcional y control administrativo para la realización del producto de consultoría. (p. 6)



Figura 3: Estructura organizacional A.C. Consultores UCAB
Fuente: (Abad, 2015, p. 6)

En este sentido, la estructura mencionada puede enmarcar a la consultora que forma parte del estudio como una organización matricial fuerte, que de acuerdo al PMI (2013) son aquellas que cuentan con “directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado tiempo completo”. (p. 23)

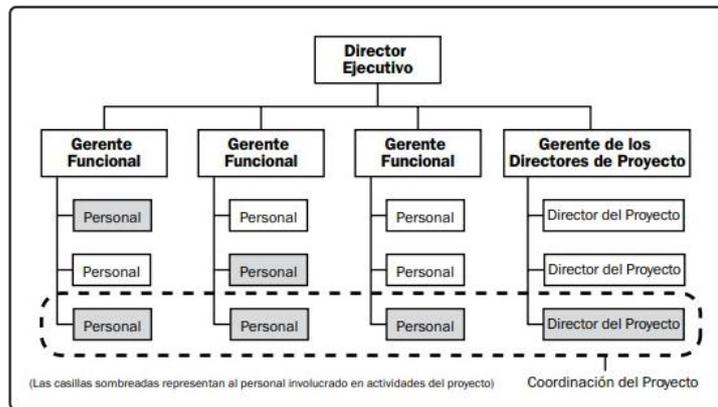


Figura 4: Estructura funcional de una organización matricial fuerte
 Fuente: (Project Management Institute, 2013, p. 24)

En otras palabras, tal como afirma Gustavo García: “Nuestro capital de conocimiento, generado de primera mano y distribuido en redes de trabajo interdisciplinarias nos permite ofrecer soluciones a la medida, innovadoras, con la relación precio/valor más competitiva disponible en el mercado nacional”².

En ese sentido, los procesos de prestación del servicio, se apoyan en un Comité de Articulación conformado por hasta siete (7) miembros seleccionados entre consultores, gerentes de proyectos y/o directores de Unidades de Proyectos, cuyo carácter es consultivo para el tratamiento de temas asociados a la gestión de uno o más de los proyectos de consultoría que se desarrollen en la consultora. (Abad, 2015)

Actualmente, Consultores UCAB cuenta con 99 consultores adscritos que han participado en los proyectos desde el período 2016-2017 al período 2018-2019, 4 miembros del Consejo Rector y 6 miembros de la Junta Directiva. Es así, como a través de este personal pueden brindar soluciones a los diferentes proyectos que le presentan los clientes.

² Información disponible en: <http://elucabista.com/2017/12/15/consultores-ucab-expertos-brindan-soluciones-la-medida/> Recuperado el: 24 de junio de 2019.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y tipo de investigación

Con el objetivo de conocer la relación de inteligencia emocional con los estilos de manejo de conflicto en los miembros de los equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB, se planteó la siguiente investigación enmarcada en un diseño: no experimental, transversal, correlacional.

Según Sabino (1992), el diseño de investigación se reconoce como “un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 75). En otras palabras, sería posible afirmar entonces que un diseño de investigación gira en torno a la estrategia que guía el estudio y se desarrolla para conseguir la información que se requiere en el mismo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) clasifican el mismo en dos categorías: diseño experimental y diseño no experimental. A los efectos de esta investigación, se buscó abordarla a través de un diseño no experimental. Tal como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014), son aquellos “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.149). En ese sentido, no existió intención de controlar y/o manipular la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto de los miembros que conformaron los equipos transfuncionales; puesto que las variables fueron medidas en su situación actual tal como se presentaron en la realidad.

Asimismo, los tipos de investigación no experimental, poseen una clasificación propia la cual es conocida como transversal y longitudinal. Los estudios transversales, hacen referencia a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo determinado trascendiendo a describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández *et al*, 2014). Por lo tanto, es posible afirmar el carácter transversal, ya

que la información requerida sobre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB, fue recolectada y evaluada en una temporalidad específica, donde el propósito se centró en conocer cada una de las variables en los equipos seleccionados para el estudio y de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, conocer si existe interrelación entre ellas.

Consecuentemente, a fin de dar respuesta a la pregunta de investigación el estudio establece una investigación de tipo correlacional, la cual “describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández, *et al*, 2014, p. 155). De esta manera, se pudo conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto de los miembros de los equipos transfuncionales en A.C Consultores UCAB.

2. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis, según (Hernández, *et al*, 2014), se refiere a los individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.; sobre los cuales se pretende llevar a cabo el estudio. En este sentido, para la presente investigación la unidad de análisis estuvo constituida por los miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB tomando en consideración aspectos característicos de dichos equipos. En primer lugar, debían contar con un propósito claramente definido; además, los miembros que conformaban la unidad de análisis debían ser profesionales en diversas áreas de estudio y encontrarse en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Según Arias (2012), la población “es el conjunto finito o infinitos de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p.81). El interés de la presente investigación, estuvo orientado a conocer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto de los miembros de equipos transfuncionales, por lo cual se trabajó con una consultora vinculada a las labores de prestación de servicios en este ramo por parte de la Universidad Católica Andrés Bello, lo que facilitó el acceso a la información para conocer la totalidad de miembros de los equipos transfuncionales que ejercían labores en las instituciones a quienes se aplicaron los instrumentos.

De esta forma, dicha población estuvo conformada por 99 consultores adscritos a A.C Consultores UCAB, que han prestado servicios en los últimos tres (3) años. En otras palabras, se seleccionó al conjunto de consultores adscritos que se han involucrado en proyectos desde el período 2016-2017 al período 2018-2019.

En la presente investigación, se tomó en cuenta que todos los individuos que formaron parte de la población de estudio cumplieran con los siguientes criterios:

- Los miembros de las consultoras deben haber formado parte de equipos transfuncionales con objetivos claramente definidos.
- El equipo transfuncional del cual fueron parte debe haber estado conformado por miembros del mismo nivel jerárquico.
- Los miembros de los equipos transfuncionales deben ser profesionales de diferentes áreas.

De un total de 99 consultores activos durante el periodo de interés para la investigación que conformaron la población, obtuvimos la conformación de la muestra de forma aleatoria con la participación voluntaria de 40 consultores quienes respondieron a los cuestionados vinculados al estudio, sin embargo 3 de los mismos no fueron incluidos en los análisis debido a que eran individuos que no prestaban servicios en la organización aun cuando tenían relación con la misma por otros motivos.

3. Variables de investigación: definición conceptual y operacional

3.1. Inteligencia emocional.

3.1.1. *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)

3.1.2. *Definición operacional.*

Dimensiones:

1. Percepción de las propias emociones: 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. (Sojo y Guarino, 2006, p. 299)
2. Percepción de las emociones en otras personas: es la capacidad de concientizar, atender, comprender y descifrar la información emocional proveniente de otras personas expresadas a través de su lenguaje verbal y no verbal. (Sojo y Steinkonf, 2002)
3. 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 Guarino, 2006, p. 299)

Tabla 1: Operacionalización de la variable: Inteligencia Emocional

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems
-----------------	------------------------------	--------------------	--------------

Inteligencia emocional	“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)	Percepción de las propias emociones	6, 12, 14, 15, 17, 18, 20, 26, 29, 30, 32.
		Percepción de las emociones en otras personas	2, 3, 5, 8, 9, 11, 19, 22, 25, 27, 33.
		Manejo de emociones	1, 4, 7, 10, 13, 16, 21, 23, 24, 28, 31, 34.

Fuente: (Villamediana, 2012, p. 69)

3.2. Estilos de manejo de conflicto.

3.2.1. Definición conceptual.

“Un patrón de respuesta o modo característico de manejar una situación conflictiva en la organización”. (Rahim, 1983, citado en Ramírez y Álvarez, 2004, p.103)

3.2.2. Definición operacional.

Dimensiones:

- A. Integrador: involucra la preocupación concerniente a sí mismo como a las otras partes. Asimismo, describe personas que solucionan problemas, orientando a la solución, con una visión de ganar-ganar y proactivo. Por otro lado, vincula la colaboración activa entre las partes para alcanzar una solución que satisfaga las preocupaciones de las partes. (Ramírez y Álvarez, 2004)
- B. Dominante: involucra preocupación alta para sí mismo y baja preocupación para los demás. Asimismo, corresponde a un individuo que vincula su estilo con ganar-perder. De esta manera, busca cumplir sus objetivos y, como resultado a

menudo ignora las necesidades y expectativas de otras partes. (Ramírez y Álvarez, 2004)

- C. Evitativo: involucra preocupación baja para sí mismo así como para los demás. De esta manera, busca posponer el problema hasta un mejor tiempo o simplemente se retira de la situación amenazante. No satisface ni sus preocupaciones ni las de los demás. (Ramírez y Álvarez, 2004)
- D. Complaciente: involucra baja preocupación para sí mismo y alta por las otras partes. Es asociado con un perfil bajo en sus diferencias y enfatiza las comodidades para satisfacer las partes. A su vez, tiende a absorber los conflictos de los otros. (Ramírez y Álvarez, 2004)
- E. Comprometido: involucra la preocupación moderada para sí mismo así como de los demás, basado en dar y recibir, en situaciones en que ambas partes llegan a decisiones mutuamente aceptables. (Ramírez y Álvarez, 2004)

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

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems
Estilo de Manejo de Conflicto	“Un patrón de respuesta o modo característico de manejar una situación conflictiva en la organización”. (Rahim, 1983, citado en Ramírez y Álvarez, 2004, p.103)	Integrador	1, 4, 5, 12, 20, 22, 23, 28
		Dominante	8, 9, 18, 21, 25
		Evitativo	3, 6, 16, 17, 26, 27
		Complaciente	2, 10, 11, 13, 19, 24
		Comprometido	7, 14, 15

Fuente: (Ramírez, y Álvarez, 2004, p. 101-115)

4. Procedimiento para la recolección y análisis de los datos

Para poder dar respuesta a lo planteado en la investigación serán utilizados determinados instrumentos de medición que permitirán conocer los niveles de inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto de los sujetos que forman parte del estudio.

4.1. Instrumento de recolección de información.

La recolección de la información, se basa en el proceso de medición que “registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Hernández *et al*, 2014, p. 199). En este sentido, éste tiene como finalidad recaudar los datos requeridos para el estudio, de manera tal que posteriormente se realice los análisis planteados con anterioridad, dando paso a generar respuestas a las preguntas establecidas.

En la presente investigación, y para la medición de la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto imperantes en los individuos miembros de equipos transfuncionales, se seleccionó la implementación de 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)

En cuanto a los instrumentos, se utilizaron dos cuestionarios que responden a las variables respectivamente. El primer cuestionario correspondió al Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) con treinta y cuatro (34) ítems, desarrollado por Sojo y Guarino (2006), “el cual es una adaptación para el contexto venezolano” (Villemediana, Donado, y Zerpa, 2015, p. 79) (Véase Anexo A2 a A4). De segundo, se utilizó el Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto (ROCI-II) conformado por veintiocho (28) ítems de Rahim (1983) (Véase Anexo A5 a A7).

Por otro lado, es posible hacer referencia a los aspectos de validez y confiabilidad de los instrumentos de medición a implementar. Tal como afirma, Hernández *et al* (2014) la validez es “los grados en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.202), y la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.202)

Para el Inventario de Inteligencia Emocional (IIESS-R) establecido por Sojo y Guarino (2006), los autores se basaron en el modelo de Sojo y Steinkopf (2002) el cual tomó como referencia las dimensiones y categorías del modelo propuesto por Mayer, Caruso y Salovey del año 1999. En esa oportunidad, los autores redactaron 164 frases con

el objetivo de describir reacciones de individuos con elevada inteligencia emocional y otras que describían comportamientos contrarios. Sin embargo, a través de la validación por jueces expertos se eliminaron 59 ítems en total que consideraban inadecuados en su redacción e incongruentes entre lo que describían y lo que pretendían medir. (Sojo y Guarino, 2006)

Un análisis de la versión preliminar, posteriormente realizada por Sojo y Guarino (2006), aplicada a trabajadores y estudiantes universitarios voluntarios residenciados en el Distrito Capital generó una lista de 34 ítems positivos que consistían en preguntas relacionadas con la inteligencia emocional presente en los individuos. Los análisis de factores preliminares arrojaron como resultado tres factores: manejo emocional inadaptativo, percepción de las emociones y manejo de las emociones. Se suprimieron todas las dimensiones de inteligencia emocional que recaudaba ítems en forma negativa, quedando eliminado el manejo emocional inadaptativo. Consecuentemente, se desarrolló un análisis de la versión previamente revisada, el cual mostró la presencia de tres factores: percepción de las emociones en otras personas (PEOP), percepción de las propias emociones (PPE) y manejo de emociones (ME). De esta forma, los autores determinaron los siguientes aspectos de validez y confiabilidad:

Los índices de consistencia interna (Alfa de Cronbach) resultaron bastante aceptables para las tres dimensiones del IIESS-R (Percepción de las Emociones en Otras Personas = 0.87; Percepción de las Propias Emociones = 0.84; Manejo de las Emociones = 0.84). La escala total también mostró elevada consistencia interna (Alfa = 0.90). (p. 303)

Asimismo, mencionaron la congruencia existente entre los resultados de los últimos análisis factoriales con los planteamientos del modelo de Inteligencia Emocional que tomaron como referencia, lo cual apoyó la validez de constructo del inventario revisado (Sojo y Guarino, 2006). Por consiguiente, los resultados finales se tradujeron en: once (11) ítems que evaluaban la percepción de emociones en otras personas, once (11) ítems con enunciados que hacían referencia a la percepción de las propias emociones y por último doce (12) ítems que se enfocaban en el manejo de las emociones.

Por otro lado, Ramírez y Álvarez (2004) establecieron un estudio con el objetivo de realizar la construcción de un instrumento para medir los estilos de manejo de conflicto organizacionales en gerentes venezolanos, tomando en consideración el inventario de Rahim Organizacional Conflict Inventory-II (ROCI-II), en su formato "A". Dicho Inventario permitía apreciar los estilos de manejo de conflicto bajo su manifestación en dos

dimensiones básicas: concerniente a sí mismo y concerniente a los otros; desembocando en cinco (5) estilos específicos: integrativo, complaciente, dominante, evitativo y comprometido. En este sentido, para la presente investigación se abordaron los estilos de manejo de conflicto frente al líder del proyecto, denominación mostrada en el instrumento como “jefe”.

El instrumento realizado por Rahim (1983) arrojó un coeficiente de confiabilidad entre 0.60 y 0.83, obteniendo a su vez para cada subescala una consistencia interna alta: estilo integrador (0,77), estilo complaciente (0,72), estilo dominante (0,72), estilo evitativo (0,75) y el estilo comprometido (0,72).

Por consiguiente, Ramírez y Álvarez (2004) procedieron a generar como contribución un instrumento válido y confiable ajustado a las características propias de la población venezolana, tomando como base fundamental el Inventario realizado por Rahim (1983), por lo cual seleccionó una muestra de trabajadores profesionales universitarios, pertenecientes a empresas públicas y privadas del Área Metropolitana de Caracas. En este caso obtuvieron los siguientes resultados: “el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.84 para el instrumento general. Para cada una de las cinco sub-escalas se obtuvo coeficientes entre 0,65 y 0,82 (...), lo cual indica una consistencia interna de la prueba y sus subescalas alta”. (p. 107)

De esta forma, los resultados obtenidos demostraron la validez de constructo debido a que la manifestación de los cinco factores se interpretó como la medición de los cinco conceptos teóricos propuestos por Rahim; desembocando en un instrumento fundamentado en veintiocho (28) ítems con afirmaciones directas sobre posibles situaciones de conflicto (Ramírez y Álvarez, 2004). Estos ítems se encontraron clasificados dando respuesta a cada una de las dimensiones planteadas: ocho ítems que evaluaban el estilo integrador, cinco (5) ítems que evaluaban el estilo dominante, seis (6) ítems que evaluaban el estilo evitativo, seis (6) ítems que evaluaban el estilo complaciente, tres (3) ítems que evaluaban el estilo comprometido.

Los cuestionarios anteriormente planteados, estuvieron conformados por ítems con escalamiento tipo Likert de cinco categorías en el Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI-II) y cuatro categorías (completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo) para el Inventario de Inteligencia Emocional (IESS-R). Para efectos de la investigación, se define el escalamiento tipo Likert como “un

conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (Hernández, *et. al*, 2014, p. 238)

4.2. Procesamiento del trabajo de campo.

Para poder aplicar el cuestionario se procedió a establecer contacto con un miembro de la Junta Directiva de A.C Consultores UCAB, quien suministró la base de datos correspondiente a los consultores que han formado parte de equipos transfuncionales en dicha institución. Consecuentemente, se les envió a los correos respectivos los cuestionarios correspondientes utilizados como instrumento de recolección para la investigación en curso, los cuales abordan cada variable: el Inventario de Inteligencia Emocional (IIES-R) por Sojo y Guarino (2006); y el Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI-II) adaptado por Ramírez y Álvarez (2004), los cuales fueron contestados y enviados para el posterior análisis.

4.3. Procesamiento de los datos.

Una vez realizado el levantamiento de los datos se utilizó la estadística descriptiva para llevar a cabo el procesamiento de la información, y la misma ha sido definida por Spigel y Sthepens (2009) como aquella mediante la cual se “trata de describir y analizar un grupo dado, sin sacar ninguna conclusión ni hacer inferencia alguna acerca de un grupo más grande” (p.1). Asimismo, se realizó el cálculo de los promedios de respuestas de cada dimensión para identificar el grado de presencia de las variables en los individuos estudiados.

De igual forma, se aplicó el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, ya que esta prueba estadística se centra en el análisis sobre la relación existente entre dos variables que fueron medidas en un nivel por intervalos o razón (Hernández, *et. al*, 2014), buscando dar respuesta a la existencia de una relación entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto en los miembros de equipos transfuncionales de A.C Consultores UCAB.

Los datos se analizaron bajo el programa de computación Windows Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel con la intención de obtener toda la información necesaria para realizar los análisis posteriores.

5. Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 40 profesionales que prestaron servicios de consultoría a una empresa de este ramo, tomando en consideración individuos que han participado en proyectos durante los últimos 3 períodos. Según los datos recolectados, los sujetos en estudio se caracterizaron por una mayor presencia de consultores de género femenino (59,5%) que del género masculino (40,5%), lo cual indicó que en la muestra predominaron las mujeres sobre los hombres tal como se muestra en el Gráfico 1.

Tabla 3: Distribución de la muestra según género

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	22	59,5	59,5	59,5
	Masculino	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

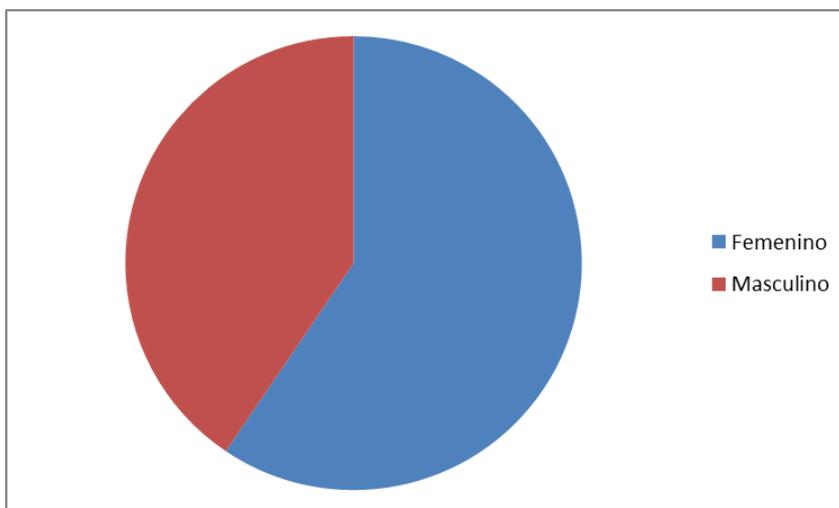


Gráfico 1:

Distribución de la muestra según género

Asimismo, en la Tabla 4 se apreció que de los consultores que formaron parte del estudio el 56,8% indicaron ser licenciados respecto a su nivel de instrucción, mientras que el porcentaje restante se ubicó entre especializaciones (8,1%), magister (21,6%) y doctorados (13,5%). Por ello, sería posible afirmar que gran parte de la muestra realizó estudios de cuarto nivel para la obtención de maestrías.

Tabla 4: Distribución de la muestra según titulación

Titulación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Licenciatura	21	56,8	56,8
	Especialización	3	8,1	64,9
Válidos	Magister	8	21,6	86,5
	Doctorado	5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0

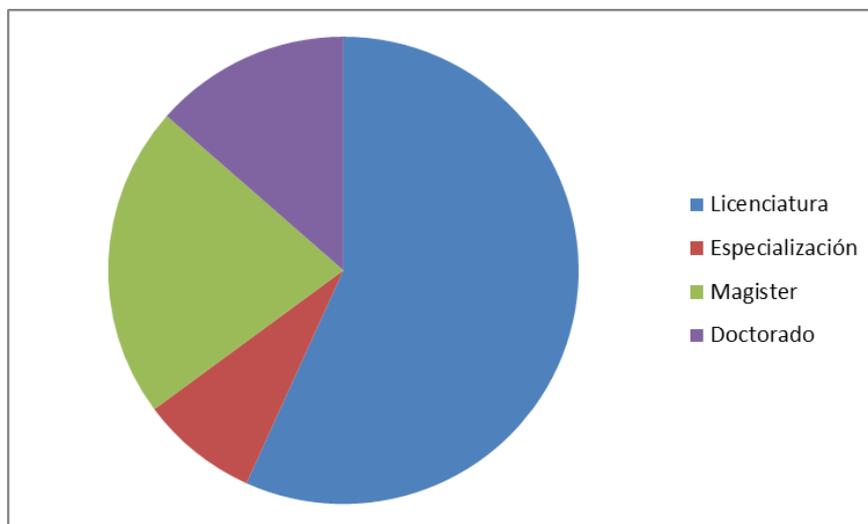


Gráfico 2: Distribución de la muestra según titulación

Tomando en consideración la antigüedad de los sujetos prestando servicios dentro de la consultora se estratificaron cinco (5) rangos tal como se observó en la Tabla 5, los cuales estuvieron compuestos por consultores que llevaban menos de cinco (5) años en la organización (59,5%), seguido de aquellos que su presencia en la institución oscilaba de entre seis (6) a 13 años (13,5%). Posteriormente, se encontró el tercer rango que ubicó a los individuos que cuentan con 14 a 21 años involucrándose en proyectos de la consultora (16,2%) y por último el cuarto y quinto rango conformados por los sujetos en estudio que tenían de 22 a 29 años (5,4%), y de más de 30 años (5,4%). En este sentido, se pudo apreciar que el primer rango estuvo constituido por 22 consultores que se habían involucrado en la gestión de proyectos desde la organización por un lapso menor a cinco

(5) años (Gráfico 3). No obstante, la participación del 40,5% restante osciló entre seis (6) y más de 30 años de antigüedad, lo cual indicó la existencia de una predominancia en los últimos períodos a la participación en proyectos de individuos con la menor trayectoria en la consultora, de acuerdo a los rangos presentados anteriormente.

Tabla 5: Distribución de la muestra según años de antigüedad prestando servicio

Años de servicio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= 5	22	59,5	59,5	59,5
6 - 13	5	13,5	13,5	73,0
14 - 21	6	16,2	16,2	89,2
22 - 29	2	5,4	5,4	94,6
30+	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

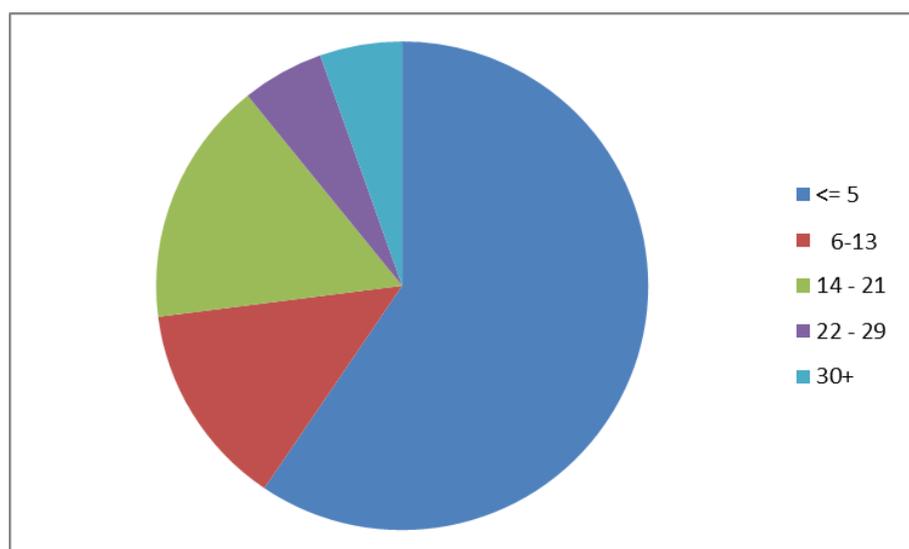


Gráfico 3: Distribución de la muestra según años de antigüedad prestando servicio

6. Limitaciones del estudio y consideraciones éticas

En cuanto a las limitaciones presentes en el estudio, se puede destacar la recolección sobre los datos de la totalidad de los consultores que se vieron involucrados en proyectos los últimos tres (3) años. No obstante, al trabajar con una consultora vinculada a las labores de prestación de servicios en este ramo por parte de la Universidad Católica

Andrés Bello, se procedió a investigar los correos de contacto, posterior a tener los nombres de los consultores activos en el período que se estaba tomando en consideración.

Se realizó el contacto a través de correo electrónico con los miembros de los equipos transfuncionales que ejercían labores en esta institución, a quienes se aplicaron los instrumentos, convirtiéndose esto en un proceso complejo. En algunos casos, el personal encargado facilitó los números telefónicos con el fin de establecer contacto directo con los sujetos que conformaron la unidad de análisis e informarles el objeto de la investigación, para posteriormente reenviar el correo.

Por otro lado, el tiempo de respuesta por parte de los consultores resultó ser otra limitante del estudio. Si bien algunos individuos enviaban en un lapso de dos días los cuestionarios, otros tomaban más de dos semanas en remitir lo solicitado, por lo cual se tuvo que realizar el envío repetitivo de los cuestionarios.

En otro orden de ideas, teniendo en mente las consideraciones éticas, es menester afirmar la característica que determinó a los investigadores como individuos que se rigieron por altos estándares éticos, bajo las premisas de responsabilidad y honestidad (Ospina, 2001). Por lo tanto, para la presente investigación se establecieron los siguientes criterios mencionados por Rueda (2004): en primer lugar, la información que se brindó a los sujetos fue caracterizada por un lenguaje y forma comprensible, el consentimiento de las personas en estudio fue fundamental; además, respetar la confidencialidad de la información suministrada resultó indispensable, haciendo especial énfasis en la característica del estudio como una investigación de alcance académico donde los miembros involucrados solo fueron los investigadores y los asesores de la misma. Asimismo, se tomó en consideración los derechos de autor de todos los documentos revisados, bajo las normas de la American Psychological Association (APA) en su sexta edición.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los datos y resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los mismos adquiridos por medio de la herramienta SPSS. Para dar respuesta a los objetivos propuestos abordando la información de una manera completa, se procede a describir la muestra, consecuentemente se realiza el análisis de los datos recolectados de cada una de las variables del estudio, inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto, cada una clasificada por las dimensiones respectivas. Posteriormente, se expone la relación entre éstas y las variables demográficas y situacionales. Finalmente, se plantea la correlación para dar respuesta al objetivo de la investigación.

1. Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional

Se toma en cuenta el nivel de Inteligencia Emocional de los consultores con el objetivo de conocer a profundidad la variable antes mencionada. Posteriormente, se toman en consideración las variables demográficas y situacionales como género, titulación y antigüedad prestando servicios en la consultora.

En este sentido, es importante señalar que las opciones de respuesta del cuestionario escala Likert están estructuradas a través de cuatro (4) opciones, siendo uno (1) completamente en desacuerdo y cuatro (4) completamente de acuerdo. En base a ello, se entiende que el promedio más cercano a cuatro (4) comprende un alto nivel de la dimensión que se está evaluando y un valor más cercano a uno (1) se refiere a la presencia de un nivel más bajo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en la Tabla 6 se aprecia que la muestra estudiada se caracteriza por tener un mayor puntaje en Manejo de Emociones ($\bar{X} = 3,32$), seguida de la dimensión Percepción de las Propias Emociones ($\bar{X} = 3,30$), y el promedio menor corresponde a la Percepción de las Emociones en Otras Personas ($\bar{X} = 3,23$). Por ello, se puede afirmar que los resultados se encuentran cercanos a 3, trascendiendo en

identificar que resulta más fácil para los sujetos en estudio monitorear los estados emocionales que van experimentando y tomar acciones en consecuencia de ellos, que estar atentos a las emociones que están sintiendo los individuos que se encuentra a su alrededor (Sojo y Guarino, 2006). Esto concuerda con lo expuesto por Arraez y Glenny (2017), Villamediana (2012) y Clarke (2010) quienes en sus estudios señalan que las dimensiones entre sí no muestran diferencias estadísticamente significativas al ser evaluadas con metodologías similares. Sin embargo, se puede presenciar que entre las dimensiones evaluadas el Manejo de Emociones obtiene la desviación estándar más baja ($S = 0,35$), con respecto a los componentes restantes como lo son Percepción de las Propias Emociones y Percepción de las Emociones en Otras Personas ($S = 0,38$), teniendo así individuos en el grupo desde 2,64, así como de 3,82 o de 2,18 hasta 4,00, respectivamente.

No obstante, al situarse resultados diferentes en las dimensiones, esto implica que probablemente existen factores que limiten, alteren o influyan en la inteligencia emocional que los consultores poseen en términos generales. En ese sentido, estos factores pueden estar asociados a situaciones de la naturaleza organizativa donde se encuentran los miembros que participan en el estudio, las cuales se caracterizan por ofrecer su talento para la creación de estrategias y permitir a otras organizaciones enfrentar desafíos en los que se ven inmersos (Pérez y Trujillo, 2012). Adicionalmente, una de las causas que puede explicar el por qué puede haber diferencias, aunque no significativas, en los resultados de investigaciones anteriores, puede estar relacionado con lo expuesto por Ford y Randolph (1992) entendiendo estos tipos de equipos con una temporalidad limitada, enfocados en un proyecto determinado.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos de la variable inteligencia emocional

		Estadísticos		
		PPE	PEOP	ME
N	Válidos	37	37	37
	Perdidos	0	0	0
	Media	3,2998	3,2260	3,3198
	Mediana	3,3636	3,1818	3,2500
	Desv. típ.	,38142	,37582	,35055
	Mínimo	2,64	2,18	2,67
	Máximo	3,82	4,00	4,00

Ahora bien, considerando la variable género, se puede apreciar en la Tabla 7 que en hombres y mujeres la inteligencia emocional se presenta de manera similar para ambos grupos con una media alrededor de 3. En este sentido, podemos resaltar que la percepción de las propias emociones tanto en el género masculino ($\bar{X} = 3,33$) como el femenino ($\bar{X} = 3,28$) se comporta de forma análoga inclusive tomando en consideración en la desviación estándar. No obstante, en el caso del manejo de emociones se observa una mayor habilidad por parte de los hombres representado por una media de $\bar{X} = 3,38$, mientras que, para las mujeres resulta más complejo $\bar{X} = 3,28$. Esto concuerda con lo expuesto por Villamediana (2012), quien expone que los hombres suelen manejar ligeramente mejor sus emociones que los individuos del sexo contrario.

Por otro lado, la percepción de las emociones de otras personas también es dominada por el sexo masculino ($\bar{X} = 3,27$), aun cuando no existe una diferencia significativa con respecto al sexo femenino ($\bar{X} = 3,20$). Esto es consistente con resultados anteriores en los que se halla una predominancia en los hombres, tomando en consideración la evaluación en un contexto distinto. (Srinivasan y George, citado en Abas, 2010)

Sin embargo, es posible afirmar que ambos géneros obtienen resultados bastante similares, lo que concuerda con los hallazgos encontrados por Arraez y Glenney (2017) quienes establecen que para datos demográficos como el género no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. Esto afirma lo demostrado en algunos estudios de la actualidad, los cuales reflejan que la incidencia de los rasgos expresivos e instrumentales dependen de los roles sociales, laborales y/o profesionales que se ocupan en la sociedad, y no son consecuencia del sexo (Gartzia, Aritzeta, Balluerka y Barberá, 2012). No obstante, son muchas más las similitudes que las diferencias, debido a que algunos hombres son tan empáticos como la más sensible de las mujeres, mientras hay mujeres tan capaces de soportar el estrés como el hombre más flexible. (Goleman, 2013)

Tabla 7: Inteligencia emocional según el género de los consultores

Género		PPE (Promedio)	PEOP (promedio)	ME (promedio)
Femenino	Media	3,2810	3,1983	3,2765
	Desv. típ.	,38458	,37602	,34636
	Mediana	3,2727	3,1818	3,2500
Masculino	Media	3,3273	3,2667	3,3833
	Desv. típ.	,38844	,38488	,35885
	Mediana	3,4545	3,2727	3,3333
Total	Media	3,2998	3,2260	3,3198
	Desv. típ.	,38142	,37582	,35055
	Mediana	3,3636	3,1818	3,2500

En la tabla 8, se puede observar que aquellos individuos que poseen una titulación de especialización cuentan con la media más alta con respecto a los demás niveles ($\bar{X} = 3,48$), seguidamente de un nivel de maestría ($\bar{X} = 3,36$). Mientras que, los extremos (licenciatura y doctorado) presentan una media menor $\bar{X} = 3,23$ y $\bar{X} = 3,26$, respectivamente. Sin embargo, tomando en consideración la desviación estándar reflejada en el nivel de especialización, siendo esta la más alta nos indica que para esta dimensión puede variar por individuo más o menos 0,39.

Por otro lado, según los datos mostrados en la Tabla 9, los tres niveles posteriores a la licenciatura poseen una alta capacidad para concientizar las emociones que están experimentando (Sojo y Guarino, 2006). No obstante, los maestrantes se posicionan como los segundo en tener mayor capacidad para percibir las emociones en las personas que se encuentran a su alrededor ($\bar{X} = 3,27$). Con respecto a los licenciados poseen mejor manejo de las emociones ($\bar{X} = 3,27$) que las otras dimensiones. Los doctores, posterior a su habilidad de la percepción de sus propias emociones, cuentan con una capacidad similar entre la percepción de las emociones en otras personas y monitorear los estados emocionales que van experimentando y tomar acciones en consecuencia de ellos ($\bar{X} = 3,22$ y $\bar{X} = 3,23$, respectivamente), a su vez, son estos individuos lo que se comportan de manera más consistente con respecto a la inteligencia emocional en sus tres dimensiones representando los niveles de desviación estándar más bajos.

Ahora bien, no se presentan diferencias estadísticamente representativas; tal como plantean investigaciones que buscan construir el perfil de inteligencia emocional tomando en consideración entre sus variables el nivel educativo (Isaza y Calle, 2012; Jaeger, 2003). En adición a ello, según Jaeger (2003) esto estaría determinado por el programa educativo

con el que cuente cada carga académica. No obstante, pudiera tratarse de contemplar diversos niveles académicos no enmarcados en un plan de carrera que afiance conocimientos con respecto a tópicos sobre inteligencia emocional. Por otro lado, Pereira (2012) asegura que no basta tener un alto nivel académico, puesto que la capacidad de saber relacionarse, de contar con una comunicación asertiva y sentirse a gusto consigo mismo son el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial de las personas con sano equilibrio emocional.

Tabla 8: Inteligencia emocional según titulación de los consultores

Inteligencia Emocional			
Titulación	Media	Desv. típ.	Mediana
Licenciatura	3,2283	,38482	3,1765
Especialización	3,4804	,38834	3,5588
Magister	3,3640	,29156	3,4412
Doctorado	3,2647	,23252	3,1765
Total	3,2830	,34595	3,1765

Tabla 9: Inteligencia emocional (por dimensiones) según titulación de los consultores

Titulación		PPE (Promedio)	PEOP (promedio)	ME (promedio)
Licenciatura	Media	3,2338	3,1775	3,2698
	Desv. típ.	,42695	,40090	,38361
	Mediana	3,0909	3,0909	3,2500
Especialización	Media	3,4545	3,4545	3,5278
	Desv. típ.	,41660	,48105	,29266
	Mediana	3,5455	3,6364	3,5000
Magister	Media	3,3864	3,2727	3,4271
	Desv. típ.	,30637	,30346	,32256
	Mediana	3,4091	3,2727	3,4583
Doctorado	Media	3,3455	3,2182	3,2333
	Desv. típ.	,29737	,36703	,25954
	Mediana	3,4545	3,1818	3,1667
Total	Media	3,2998	3,2260	3,3198
	Desv. típ.	,38142	,37582	,35055
	Mediana	3,3636	3,1818	3,2500

Observando la Tabla 10, podemos resaltar que los individuos con más de 30 años prestando servicios en la consultora poseen una mayor habilidad para percibir sus propias emociones ($\bar{X} = 3,68$). Para los que han participado en proyectos durante 22 a 29 años se posicionan como los primeros en percibir las emociones en otras personas ($\bar{X} = 3,55$), mientras que en el manejo de las emociones se encuentran de segundos ($\bar{X} = 3,42$). No obstante, los sujetos en estudio que tienen de 14 a 21 años involucrados en proyectos de la

organización, muestran un comportamiento constante en las tres dimensiones superados por diferencias poco significativas con los rangos restantes, trascendiendo así en un nivel alto de Inteligencia Emocional como un conjunto ($\bar{X} = 3,48$) (Ver Tabla 11). Mientras que, aquellos cuyo tiempo de permanencia prestando servicio oscila entre 6 a 13 años o resulta igual o menor a 5 años, se aprecia que los niveles resultan más bajos ($\bar{X} = 3,25$ y $\bar{X} = 3,07$, respectivamente).

Con respecto a esto, Arraez y Glennly (2017) señalan que si bien no existe una correlación estadísticamente significativa entre todas las dimensiones, el manejo de las emociones y los años prestando servicios en la organización tienen una correlación positiva. Esto concuerda con los resultados percibidos en la presente investigación, donde a medida que van aumentando los años de servicio, los individuos tienden a monitorear mejor sus estados emocionales para identificar y discriminar entre éstos cuáles deben ser mantenidos y cuáles reparados (Sojo y Guarino, 2006). Cejudo y López (2017) en un siguiente hallazgo reveló, basado en una muestra de maestros en ejercicio, desde aproximaciones metodológicas distintas, la inexistencia de diferencias significativas en función de la antigüedad con respecto a la inteligencia emocional. Esto puede verse influido por múltiples factores, sin embargo, un aspecto que puede ser determinante en la forma como los individuos pueden percibir sus emociones, las emociones de otros y el manejo de las mismas, vendrían siendo las características de las organizaciones de la rama consultora en las que laboran, las cuales por su estructura matricial cuentan con equipos de naturaleza temporal donde los individuos se centran en un proyecto específico y están programados para completarse bajo unos estándares determinados (Ford y Randolph, 1992). Por ello, probablemente al explorar las posibles diferencias en función de la antigüedad, el criterio que se ha implementado pudiera estar influyendo en los resultados, ya que puede tener varios años prestando servicios en la institución, ergo todos los años no necesariamente se debe haber visto involucrado en un proyecto, por lo que un factor influyente podría venir determinado por la cantidad de proyectos en los que has participado. Asimismo, un factor influyente vendría siendo las edades de los sujetos en relación a cada grupo según antigüedad, lo cual reflejaría los niveles de madurez y/o la experiencia de cada individuo permitiendo contemplar otros aspectos, siendo esto una posibilidad y un espacio potencial para explorar en futuras investigaciones, puesto que en investigaciones anteriores la inteligencia emocional correlaciona positivamente con la edad. (Steve, 2005)

Tabla 10: Inteligencia emocional (por dimensiones) según años de servicio en la consultora

Años Servicio (agrupado)		PPE (Promedio)	PEOP (promedio)	ME (promedio)
<= 5	Media	3,2769	3,1777	3,3030
	Desv. típ.	,37794	,36523	,34364
	Mediana	3,3636	3,1818	3,2500
6 - 13	Media	3,0182	3,0364	3,1500
	Desv. típ.	,29034	,29876	,36515
	Mediana	3,0909	3,0909	3,1667
14 - 21	Media	3,5000	3,4394	3,4861
	Desv. típ.	,36250	,33237	,40626
	Mediana	3,5909	3,4091	3,5833
22 - 29	Media	3,2727	3,5455	3,4167
	Desv. típ.	,51426	,25713	,35355
	Mediana	3,2727	3,5455	3,4167
30+	Media	3,6818	3,2727	3,3333
	Desv. típ.	,19285	,77139	,35355
	Mediana	3,6818	3,2727	3,3333
Total	Media	3,2998	3,2260	3,3198
	Desv. típ.	,38142	,37582	,35055
	Mediana	3,3636	3,1818	3,2500

Tabla 11: Inteligencia emocional según años de servicio en la consultora

Inteligencia Emocional			
Años Servicio (agrupado)	Media	Desv. típ.	Mediana
<= 5	3,2540	,33847	3,1912
6 - 13	3,0706	,31029	3,1765
14 - 21	3,4755	,35946	3,5294
22 - 29	3,4118	,37435	3,4118
30+	3,4265	,43674	3,4265
Total	3,2830	,34595	3,1765

2. Análisis descriptivo de la variable estilos de manejo de conflicto

Con el objetivo de conocer la variable Estilos de Manejo de Conflicto a profundidad, se realiza el análisis a la misma tomando en cuenta los estilos que implementan los consultores. Posteriormente, se toma en consideración las variables demográficas y situacionales como género, titulación y antigüedad prestando servicios en la consultora.

En este sentido, es importante señalar que las opciones de respuesta del cuestionario escala Likert están estructuradas a través de cinco (5) opciones, siendo uno (1) totalmente en desacuerdo y cinco (5) totalmente de acuerdo. En base a ello, se entiende que

el promedio más cercano a cinco (5) comprende un alto nivel de la dimensión que se está evaluando y un valor más cercano a uno (1) se refiere a la presencia de un nivel más bajo. A continuación, se presentan los datos del análisis:

Al observar la Tabla 12, se puede afirmar que la muestra afronta los conflictos en mayor proporción, mediante un estilo integrador ($\bar{X} = 4,54$), seguidamente desafía las situaciones conflictivas tomando en consideración de manera moderada la preocupación por sí mismo y por los demás ($\bar{X} = 4,21$). En tercer lugar, una proporción de los sujetos se ubicaron en un estilo evitativo ($\bar{X} = 3,23$) para solventar aquellas circunstancias donde ambas partes están en desacuerdo. Posteriormente, le siguieron los estilos dominante ($\bar{X} = 3,12$) y complaciente ($\bar{X} = 3,08$). De esta manera, se evidencia que los miembros de A.C Consultores UCAB, tienden a solucionar los conflictos desde un punto de vista donde las partes ganen. Ahora bien, los estilos primordiales con los cuales se confrontan a las condiciones conflictivas son aquellos que muestran menor dispersión ($S = 0,42$ y $S = 0,62$, respectivamente); mientras que, en los estilos Evitativo y Dominante se aprecia una mayor dispersión ($S = 0,88$ y $S = 0,84$, respectivamente), lo cual nos indica que el valor por individuos puede variar con respecto a la media hacia valores extremos en un 0,88 y 0,84. Por ello, cabe cuestionarse qué condiciones influyen en identificar el estilo de manejo de conflicto para gestionar la situación a la cual se enfrentan, teniendo en mente la etapa en la que se encuentre el proyecto como un factor determinante puesto que Rahim (1983) afirma que los estilos de manejo de conflicto son característicos de condiciones específicas.

Los hallazgos presentes en la investigación concuerdan con lo expuesto por Ramírez y Álvarez (2005), Arraez y Glenny (2017), Villamediana (2012), Abas (2010), quienes en sus estudios reportan como estilo predominante el integrador, seguido del comprometido. Sin embargo, con los demás estilos se muestran resultados distintos. Esto, implica que se puede apreciar equivalencia en la forma que los individuos tienden a abordar las situaciones de conflicto en términos generales,

En definitiva, puede afirmarse que los miembros de A.C Consultores UCAB suelen comportarse de forma integradora al momento de afrontar las circunstancias de conflicto. En otras palabras, como mencionan Ramírez y Álvarez (2005), son sujetos que a la hora de resolver situaciones conflictivas toman en consideración las preocupaciones concernientes a sí mismo como a las otras personas involucradas. Por ello, se caracterizan por establecer relaciones ganar-ganar, en las que todas las partes aportan soluciones para obtener

beneficios iguales. Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, podría tratarse de comportamiento natural de la organización que forma parte del estudio en la cual su objetivo está centrado en la búsqueda de soluciones efectivas a los requerimientos de los diferentes clientes, a través del servicio prestado para que así estos puedan mejorar procesos y afrontarse a las realidades del contexto, según sean las solicitudes presentadas.

Por otro lado, se puede asegurar que el estilo complaciente representa la última opción a la hora de solventar un problema, trascendiendo en la idea de que los individuos que conforman la muestra del presente estudio no suelen preocuparse más por la otra parte que por sí mismos, mostrando elementos de auto-sacrificio. (Rahim, 2000)

Ahora bien, los resultados antes presentados aseveran lo mencionado por Verma (1996) “los estilos comprometido e integrador conducen al éxito del proyecto” (p. 124). Asimismo, Rahim (1983) menciona que el estilo integrador representa la forma más adecuada de manejar los conflictos interpersonales en el mundo organizacional, debido a que éstas personas se caracterizan por examinar e involucrar las diversas partes antes de ejecutar soluciones. No obstante, el estilo comprometido también es incluido como uno de los más apropiados para afrontar los temas estratégicos, mientras que los estilos restantes se pueden aplicar para tratar problemas generales del día a día. (Rahim, 2002)

Tabla 12: Estadísticos descriptivos de la variable estilos de manejo de conflicto

		Integrador	Dominante	Evitativo	Complaciente	Comprometido
N	Válidos	37	37	37	37	37
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	4,5405	3,1189	3,2342	3,0766	4,2072
	Desv. típ.	,41672	,83594	,87881	,75215	,62039
	Mínimo	3,63	1,40	1,00	1,00	3,00
	Máximo	5,00	4,40	5,00	4,50	5,00

En relación a las características demográficas, como se aprecia en la Tabla 13, tanto el género femenino como el masculino aplican en mayor proporción el estilo integrador aplicando una comunicación abierta y directa hasta encontrar una solución a la situación conflictiva que se está presentando (Ramírez y Álvarez, 2004). Asimismo, ambos sexos aplican con mayor frecuencia el estilo comprometido permitiendo que los lados lleguen a decisiones aceptables entre pares (Rahim, 2002). No obstante, las mujeres usan en menor

proporción el estilo complaciente ($\bar{x} = 2,90$) y los hombres el estilo evitativo ($\bar{x} = 3,11$). Por otro lado, el estilo dominante es aplicado en su mayoría por los del género masculino ($\bar{x} = 3,41$). Esto concuerda con lo expuesto por Rahim (1983) y Villamediana (2012) quienes en sus estudios señalan que los hombres puntuaron más alto en los estilos dominante ($\bar{x} = 3,41$ vs. $\bar{x} = 2,92$) y complaciente ($\bar{x} = 3,33$ vs. $\bar{x} = 2,90$), mientras que las mujeres en el comprometido ($\bar{x} = 4,23$ vs. $\bar{x} = 4,18$) y en el evitativo ($\bar{x} = 3,32$ vs. $\bar{x} = 3,11$). Sin embargo, se presenta una pequeña diferencia debido a que en la presente investigación el estilo integrador es dominado por los del género masculino, aunque con una diferencia poco significativa ($\bar{x} = 4,65$ vs. $\bar{x} = 4,47$). Por otro lado, resaltar la dispersión con respecto al género en los tres estilos que arrojan una media más baja resulta relevante, donde los hombres reportan una desviación cercana a 1, explicando así que tendrás sujetos en el grupo evaluado para quienes posponer el problema hasta un mejor tiempo o simplemente alejarse de la situación amenazante representa un estilo predominante.

No obstante, se evidencia una equivalencia en la forma en que hombres y mujeres abordan las situaciones conflictivas en términos generales, lo cual implica que probablemente las características demográficas como el género no influyen sobre los estilos de manejo de conflicto. Tal como afirma Ramírez y Álvarez (2005) “las investigaciones no encuentran diferencias estadísticamente significativas en el uso del estilo entre los géneros, es decir, no encuentra influencia del género sobre los estilos de manejo de conflicto”. (p. 41)

Tabla 13: Estilo de Manejo de Conflicto según el género de los consultores

Género		Integrador (promedio)	Dominante (promedio)	Evitativo (promedio)	Complaciente (promedio)	Comprometid o (promedio)
Femenino	Media	4,4659	2,9182	3,3182	2,9015	4,2273
	Desv. típ.	,42988	,75507	,80821	,79791	,57631
	Mediana	4,6250	2,8000	3,3333	3,0833	4,0000
Masculino	Media	4,6500	3,4133	3,1111	3,3333	4,1778
	Desv. típ.	,38441	,88630	,98936	,61721	,69996
	Mediana	4,8750	3,8000	3,0000	3,3333	4,3333
Total	Media	4,5405	3,1189	3,2342	3,0766	4,2072
	Desv. típ.	,41672	,83594	,87881	,75215	,62039
	Mediana	4,6250	3,0000	3,3333	3,1667	4,0000

Adicionalmente, según los datos mostrados en la Tabla 14, el estilo integrador es el más aplicado en los individuos estudiados en sus diferentes niveles de titulación,

presenciando una tendencia mayor en aquellos que cuentan con doctorado. De igual modo, el estilo comprometido tiene mayor presencia en los doctores, aun cuando se trata del segundo estilo más aplicado por los cuatro niveles de estudio. Por otro lado, el estilo menos seleccionado resulta ser el complaciente teniendo en rango de $\bar{X} = 2,90$ y $\bar{X} = 3,17$, en el cual nuevamente los doctores tienen un puntaje superior en la dimensión descrita con una dispersión de $S = 1,25$, al igual con los estilos evitativo y dominante ($S = 1,57$ y $S = 1$). Asimismo, entre el dominante y evitativo se observa que las respuestas estuvieron enmarcadas en la “Ni de Acuerdo, Ni en desacuerdo”, debido a que se presentaron en un rango de $\bar{X} = 3,08$ a $\bar{X} = 3,2$ y $\bar{X} = 2,72$ a $\bar{X} = 3,63$, respectivamente. De esta forma, se podría afirmar la heterogeneidad de estos estilos de manejo de conflicto, lo cual hace cuestionarse la representatividad de los niveles de titulación con respecto a la manera de gestionar las situaciones conflictivas.

Sin embargo, los hallazgos propuestos Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) reflejan diferencias significativas entre el nivel académico y todas las escalas de gestión de conflicto, confirmando la tendencia de emplear el estilo integrador a menor nivel académico, lo que no permite confirmar las diferencias halladas en la presente investigación. Por consiguiente, el haber hallado diferencias con las investigaciones anteriores puede ser debido a que se consideraron una mayor cantidad de niveles académicos, y además otras categorías inferiores.

De esta forma, se puede afirmar que muchos equipos de proyectos incluyen a miembros que tienen diferentes niveles de experiencias, habilidades, niveles de antigüedad y títulos del puesto. No obstante, no se debe suponer cuáles serán sus contribuciones y acciones de otro miembro basándose en el título profesional o el puesto de los compañeros. (Gido y Clements, 2012)

Tabla 14: Estilo de Manejo de Conflicto según titulación de los consultores

Titulación		Integrador (promedio)	Dominante (promedio)	Evitativo (promedio)	Complaciente (promedio)	Comprometid o (promedio)
Licenciatura	Media	4,4583	3,1143	3,1587	3,1349	4,0794
	Desv. típ.	,47489	,79893	,68612	,59306	,63162
	Mediana	4,5000	3,2000	3,3333	3,1667	4,0000
Especialización	Media	4,5833	3,2000	2,7222	3,0000	4,2222
	Desv. típ.	,50518	,91652	,67358	,28868	,69389
	Mediana	4,8750	3,0000	2,8333	3,1667	4,0000
Magister	Media	4,5625	3,1250	3,6250	2,8958	4,3333
	Desv. típ.	,29124	,97358	,88529	,96748	,50395
	Mediana	4,6250	2,7000	3,9167	2,5000	4,3333
Doctorado	Media	4,8250	3,0800	3,2333	3,1667	4,5333
	Desv. típ.	,14252	1,00598	1,57056	1,24722	,73030
	Mediana	4,8750	3,6000	3,3333	3,5000	5,0000
Total	Media	4,5405	3,1189	3,2342	3,0766	4,2072
	Desv. típ.	,41672	,83594	,87881	,75215	,62039
	Mediana	4,6250	3,0000	3,3333	3,1667	4,0000

En la Tabla 15, se aprecia que el estilo de enfrentar las situaciones conflictivas de los individuos que tienen entre 22 a 29 años prestando servicios en la consultora es integrador de una manera casi absoluta ($\bar{X} = 4,94$). En otras palabras, la distribución de respuesta está enmarcada en “Totalmente de Acuerdo” en las preguntas que permiten identificar el estilo integrador. En cuanto al estilo comprometido, existe una tendencia al “De acuerdo” ($\bar{X} = 4,17$), mientras que las dimensiones restantes están centradas en “Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo”. En el mismo orden de ideas, los consultores que cuentan con más de 30 años en la institución se centran en un estilo comprometido ($\bar{X} = 4,5$). No obstante, en términos generales se puede observar que para los estilos de manejo de conflicto no predominantes se presentan ciertas variaciones donde un aspecto que llama la atención es que pareciera que a medida en que aumentan los años de antigüedad en la institución aumentan los niveles de desviación, trascendiendo así en la existencia de una heterogeneidad total entre los datos percibidos a medida que van escalando en años de servicio. Esto puede verse influido por múltiples factores, sin embargo, un aspecto que puede ser determinante en la forma en como los individuos afrontan las situaciones, es que si bien los estilos implementados cuentan con diversos motivos para seleccionar el que más se adapta a la circunstancia del momento, el hecho de que cuentan con una mayor permanencia en la institución conociendo los mecanismos de funcionamiento y comprendiendo las políticas de gestión, los estilos de manejo de conflictos no sean los estándares que planteas desde un principio.

Sin embargo, cabe destacar que los dos estilos más utilizados para todos los rangos de años de servicios presentados, continúan representados por integrador y comprometido. Con respecto a aquellos que cuentan con más años de antigüedad, el tercer estilo predominante es caracterizado por el estilo evitativo ($\bar{X} = 4,08$). Por otro lado, el estilo menos implementado por aquellos que tienen 6 a 13 años en la consultoría es el dominante ($\bar{X} = 3$), al igual que para los que se encuentran allí en un plazo menor o igual a 5 años ($\bar{X} = 2,91$). Mientras que en los sujetos cuya permanencia oscila entre 14 a 21 años, el estilo evitativo ($\bar{X} = 2,72$) es la última opción al momento de plantear soluciones a una circunstancia de conflicto.

De esta forma, esto indica que elegir un estilo u otro no depende del tiempo que posea el sujeto en la organización, sino la influencia de otras variables que inciden en el contexto laboral o social del sujeto. (Arraez y Glenny, 2017)

Tabla 15: Estilo de Manejo de Conflicto según de servicio en la consultora

Años Servicio (agrupado)		Integrador (promedio)	Dominante (promedio)	Evitativo (promedio)	Complaciente (promedio)	Comprometid o (promedio)
<= 5	Media	4,4773	2,9091	3,2727	3,0530	4,1364
	Desv. típ.	,38117	,82283	,81088	,79080	,66396
	Mediana	4,5000	2,8000	3,5000	3,1667	4,0000
6 - 13	Media	4,6500	3,0000	3,1000	3,1333	4,3333
	Desv. típ.	,38931	,81240	1,03145	,62805	,40825
	Mediana	4,7500	2,8000	2,6667	3,1667	4,3333
14 - 21	Media	4,6667	3,5333	2,7222	2,9444	4,2778
	Desv. típ.	,52836	,92664	,86066	,72008	,57413
	Mediana	4,8750	3,8000	2,4167	2,8333	4,3333
22 - 29	Media	4,9375	3,7000	3,8333	3,6667	4,1667
	Desv. típ.	,08839	,14142	,70711	,47140	1,17851
	Mediana	4,9375	3,7000	3,8333	3,6667	4,1667
30+	Media	4,1875	3,9000	4,0833	3,0000	4,5000
	Desv. típ.	,61872	,14142	1,29636	1,41421	,70711
	Mediana	4,1875	3,9000	4,0833	3,0000	4,5000
Total	Media	4,5405	3,1189	3,2342	3,0766	4,2072
	Desv. típ.	,41672	,83594	,87881	,75215	,62039
	Mediana	4,6250	3,0000	3,3333	3,1667	4,0000

3. Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto

En busca del cumplimiento del objetivo general de la investigación se presentan las correlaciones para identificar la posible relación que puede existir entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto, tomando en consideración las variables en términos generales y sus respectivas dimensiones.

Para ello, se utiliza el coeficiente *r* de Pearson como una prueba estadística que permite analizar la correlación entre 2 variables teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas por cada una de ellas (Hernández, *et al*, 2014). De esta forma, el coeficiente arroja valores que oscilan entre 1 y - 1, indicando la existencia de una relación estadísticamente significativa al encontrarse el indicador cercano a los extremos. Asimismo, el nivel de significancia bilateral demuestra la existencia de una correlación al encontrarse por debajo del mismo.

Como se puede apreciar en la Tabla 16, el coeficiente de correlación obtenido para las variables inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto equivale a .22. Esto indica que existe una correlación bastante débil entre ambas variables del estudio debido a que se encuentra próximo al cero. En adición a lo anterior, se destaca el nivel de significancia de .19, siendo mayor al nivel de significación considerado para este estudio (.05).

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, apunta a la inexistencia de una correlación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos. Lo anteriormente expuesto es analizado en el apartado de conclusiones con mayor profundidad.

Tabla 16: Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto

		Correlaciones	
		Inteligencia Emocional	Estilo Manejo Conflicto
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,220
	Sig. (bilateral)		,190
	N	37	37
Estilo Manejo Conflicto	Correlación de Pearson	,220	1
	Sig. (bilateral)	,190	
	N	37	37

En la tabla 17 se muestran las correlaciones entre las dimensiones correspondientes a cada una de las variables de la investigación, tres para inteligencia emocional y cinco para los estilos de manejo de conflicto. Como se puede apreciar, se obtuvieron 12 correlaciones significativas, teniendo en mente que los niveles de significación se encuentran menores a .05 y/o menores a .01.

Con respecto a las correlaciones significativas demostradas, se puede observar que el nivel de significación para los tres componentes de la inteligencia emocional con el estilo integrador, se ubica por debajo de .01 indicando la relación estadísticamente significativa entre dichas dimensiones. Por otro lado, se encuentra la correlación entre el estilo comprometido con la percepción de las propias emociones y la percepción de las emociones de otras personas, trascendiendo en una relación directa entre ellas. No obstante, se encuentra que los estilos dominante, complaciente y evitativo no correlacionan con ninguna de las tres dimensiones de inteligencia emocional. Esto puede venir explicado por la consistencia teórica entre las dimensiones de la inteligencia emocional y las características de los estilos de manejo de conflicto. Puesto que, se puede afirmar que una persona que gestione las situaciones conflictivas desde la integración se caracteriza por tener la capacidad de concientizar, atender y descifrar mensajes emocionales en sí mismo, en otras personas y la habilidad de monitorear sus estados emocionales para discernir las acciones posteriores (Sojo y Guarino, 2006). En ese sentido, las características concuerdan con el estilo integrador el cual se preocupa por lo concerniente a sí mismo y los intereses de los otros, lo que se traduce en la consecución de un objetivo que satisfaga las preocupaciones de las partes. (Ramírez y Álvarez, 2004)

En otro orden de ideas, se puede observar que las tres dimensiones de inteligencia emocional correlacionan entre sí, con un nivel de significancia de 0.00 y un coeficiente de correlación entre $r = 0,76$ y $r = 0,87$. Estos resultados al ser tan próximos a 1, indican que existe una correlación bastante fuerte entre las variables, en ese sentido, cuando una de las variables aumenta, la otra se comporta de la misma manera. De esta forma, si tomamos en consideración los valores arrojados en los análisis referentes a estas variables, podemos apreciar que los comportamientos entre las mismas resultaron, en su mayoría, similares.

De igual manera, se presenció un comportamiento semejante con las tres dimensiones de estilos de manejo de conflicto que no resultaron predominantes: dominante, evitativo y complaciente. Dichas dimensiones correlacionan entre sí, aunque con un coeficiente de correlación moderado, siendo el estilo evitativo y complaciente los que cuentan con una correlación más alta de ($r = 0,601$). Asimismo, el estilo integrador con respecto al comprometido se comportan de forma similar a lo mencionado anteriormente, siendo estos los estilos predominantes para la muestra en estudio.

Por consiguiente, considerando un nivel de significancia de 0,01, siendo la significancia bilateral menor al nivel de significancia, la relación entre las dimensiones mencionadas resulta estadísticamente significativa, teniendo en mente que cuando una aumenta, la otra también aumenta. Por ello, se podrían explicar los resultados antes presentados donde a mayor implementación del estilo integrador, mayor presencia del estilo complaciente. Cabe destacar que estos comportamientos pueden verse intervenidos por múltiples factores, como por ejemplo, con quién estás afrontando la situación conflictiva.

Tabla 17: Correlación entre inteligencia emocional y estilos de manejo de conflicto (por dimensiones)

Correlaciones

		PPE (Promedio)	PEOP (promedio)	ME (promedio)	Integrador (promedio)	Dominante (promedio)	Evitativo (promedio)	Complaciente (promedio)	Comprometido (promedio)
PPE (Promedio)	Correlación de Pearson	1	,762**	,868**	,466**	,075	-,021	,044	,360
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,004	,658	,903	,796	,029
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
PEOP (promedio)	Correlación de Pearson	,762**	1	,830**	,486**	,099	-,048	-,045	,342
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,002	,562	,780	,791	,038
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
ME (promedio)	Correlación de Pearson	,868**	,830**	1	,527**	,037	,007	,095	,269
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,001	,827	,968	,577	,108
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Integrador (promedio)	Correlación de Pearson	,466**	,486**	,527**	1	-,052	-,065	,147	,535**
	Sig. (bilateral)	,004	,002	,001		,759	,704	,386	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Dominante (promedio)	Correlación de Pearson	,075	,099	,037	-,052	1	,427**	,421**	-,035
	Sig. (bilateral)	,658	,562	,827	,759		,008	,009	,839
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Evitativo (promedio)	Correlación de Pearson	-,021	-,048	,007	-,065	,427**	1	,601**	,214
	Sig. (bilateral)	,903	,780	,968	,704	,008		,000	,203
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Complaciente (promedio)	Correlación de Pearson	,044	-,045	,095	,147	,421**	,601**	1	,044
	Sig. (bilateral)	,796	,791	,577	,386	,009	,000		,794
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Comprometido (promedio)	Correlación de Pearson	,360	,342	,269	,535**	-,035	,214	,044	1
	Sig. (bilateral)	,029	,038	,108	,001	,839	,203	,794	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tiene como propósito identificar si existe relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto en equipos transfuncionales de A.C. Consultores UCAB, bajo el supuesto de que la forma en la cual los sujetos gestionan el conflicto se puede ver afectada en términos generales como consecuencia de los niveles de inteligencia emocional. No obstante, a partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables presentes en el estudio.

Sin embargo, al estudiar la relación entre las dimensiones correspondientes a cada una de las variables se observa que la percepción de las propias emociones, la percepción de las emociones en otras personas y el manejo de emociones explican el uso del estilo integrador. Estos resultados son similares a los publicados por Arráez y Glenny (2017), Villamediana (2012), Ellis (2010), Abas (2010) y Morrinson (2008), y aunque algunos son abordados desde aproximaciones metodológicas distintas, concuerdan con la relación estadísticamente significativa que existe entre las dimensiones correspondientes a la inteligencia emocional y el estilo integrador. Considerando esto, y los resultados obtenidos sería posible apoyar los aspectos que menciona Villamediana (2012):

Hay que entender correctamente lo que se siente y lo que se espera (los intereses propios) para poder revisarlo junto a otras partes en un proceso de resolución de conflicto. Además, la capacidad para regular las emociones permite asumir una actitud reflexiva ante situaciones conflictivas. (p.117)

Por otro lado, se evidencia una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de percepción de las propias emociones y las emociones de otros, la cual explica el estilo comprometido, y concuerda con lo expuesto anteriormente: una persona que usa el compromiso involucra la preocupación moderada hacia sí mismo y hacia los demás, accediendo a renunciar a algo para llegar a decisiones mutuamente aceptables (Rahim, 2002). Estos resultados se asemejan parcialmente a lo reportado por Arráez y

Glenny (2017) en el Departamento de Recursos Humanos de una organización de consumo masivo; en su estudio encontraron que la dimensión de manejo de emociones tiene una correlación positiva con el estilo comprometido. Sin embargo, la percepción de las emociones en otros no reflejó una relación significativa. En este sentido, y si bien las investigaciones tampoco concibieron una correlación entre la totalidad de las dimensiones de inteligencia emocional y el estilo comprometido, el hecho de contemplar una empresa que desarrolla aristas que impactan en el equilibrio emocional generó resultados distintos. Un siguiente hallazgo, aunque desde metodologías distintas, arrojó la existencia de una relación positiva entre la inteligencia emocional en general y el estilo comprometido (Abas, 2010). Una posible explicación a estos datos podría venir determinada por la naturaleza de la organización, la cual busca brindar soluciones a un tercero donde ambas partes queden satisfechas. Entonces, cabría preguntarse si ocurre lo mismo en equipos en los que el funcionamiento de la institución no depende netamente de los objetivos alcanzados como un todo, sino también de las individualidades de los colaboradores.

Adicionalmente, con respecto a las dimensiones de los estilos de manejo de conflicto complaciente, evitativo y dominante no se arrojan relaciones estadísticamente significativas con las correspondientes a la variable de inteligencia emocional. Se evidencia que estos resultados concuerdan con lo presentado por Arráez y Glenny (2017), quienes justifican los mismos en las características de los estilos mencionados debido a que no reconocen el conflicto, buscan complacer a los demás para solventar los problemas y deciden posponer los problemas para no enfrentarse a las circunstancias conflictivas.

En relación a los resultados percibidos por cada variable, se puede concluir inicialmente que los individuos tienen un nivel medio de inteligencia emocional, con mayor tendencia a monitorear los estados emocionales que van experimentando (Sojo y Guarino, 2006). Sin embargo, cabe preguntarse si los niveles de la variable mencionada podrían cambiar de acuerdo a la persona con la cual te diriges, y si esta se trataría de una variable que puede ser manipulada según los intereses que desees demostrar.

Con respecto a la variable de estilo de manejo de conflicto, ésta arroja que los individuos afrontan las situaciones conflictivas principalmente bajo el estilo integrador y el estilo comprometido como segunda modalidad predominante, lo cual concuerda con los resultados presentados por Ramírez y Álvarez (2005) en un estudio sobre gerentes del Área Metropolitana de Caracas. No obstante, cabe la posibilidad de indagar si estos

comportamientos se reflejarían en instituciones del mismo ramo teniendo las mismas características de la organización utilizada en el estudio, una consultora que a su vez forma parte de una universidad.

En este sentido, es importante señalar que el uso predominante del estilo integrador constituye un perfil de competencia ideal para situaciones en las cuales se necesita afrontar asuntos organizacionales complejos, sintetizar múltiples ideas y plasmar en soluciones, cuando el compromiso de todas las partes resulta necesario para implementar la solución o cuando los recursos para la solución son responsabilidad de los diferentes individuos involucrados (Ramírez y Álvarez, 2005). Por consiguiente, es posible afirmar que se vincula a la construcción del perfil que se encuentra dentro de las organizaciones que forman parte del estudio donde los individuos conforman equipos constituidos con personas de distintas áreas de una organización con el objetivo de intercambiar información, desarrollar ideas nuevas y resolver problemas, además de coordinar proyectos complejos (Robbins y Judge, 2009). Asimismo, son individuos que se encuentran inmersos en una empresa centrada en visualizar el futuro y ofrecer sus recursos humanos y técnicos a otras organizaciones para que éstas puedan enfrentar de mejor manera los retos y desafíos del entorno cada vez más complejo e incierto. (Pérez y Trujillo, 2012)

Cabe destacar que el instrumento de estilo de manejo de conflictos está direccionado al jefe de proyecto, el cual puede generar cambios en los resultados obtenidos para afrontar las situaciones conflictivas con respecto al resto del equipo. Por ello, para potenciales investigaciones evaluar ambas perspectivas permitiría constatar si el estilo de manejo de conflicto aplicado lo implementan para cualquier tipo de conflicto al que se enfrenten sin interferir quién está en la otra parte o es en realidad el estilo particular de un consultor.

Por otro lado, tomando en consideración las variables demográficas y situacionales, puede afirmarse que se presentan similitudes para las variables estudiadas. Teniendo en mente el género, titulación y los años de servicios no existe una diferencia significativa con respecto a la variable de inteligencia emocional; tanto para mujeres y hombres los distintos niveles de estudios y los rangos de años de servicio, existe uniformidad en los resultados arrojados.

Para los estilos de manejo de conflicto se halla uniformidad en cuanto al estilo integrador y comprometido según las variables demográficas y situacionales consideradas en el estudio. Asimismo, con respecto a la tendencia de los estilos adicionales en términos

generales tampoco se presentan diferencias significativas. Por ello, Ellis (2010) afirma que la advertencia está centrada en identificar cuáles son los criterios que el individuo utiliza para tomar la decisión sobre el estilo de conflicto a implementar, ya que según lo que explica Ramírez y Álvarez (2005) las variables demográficas no influyen sobre los estilos de manejo de conflicto.

En cuanto a las variables demográficas y situacionales, cabe la posibilidad de indagar un poco más en factores influyentes puesto que, en la presente investigación se toman en consideración los años de servicio prestados en la consultora. Sin embargo, podría preguntarse si realmente es la antigüedad la que puede generar un cambio o son los años de experiencia que se vinculan a los niveles de inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflicto de aquellos miembros que conforman equipos transfuncionales en una consultora. Asimismo, sería interesante contemplar las áreas de estudio más allá de enfocarse únicamente en los niveles de titulación, lo cual permitiría observar si existe relación con respecto al área de experticia propia de una carrera en particular, involucrando las corrientes de pensamiento por las que se inclina a desarrollar cada una de las casas de estudio.

En definitiva, los resultados obtenidos sugieren que quienes perciben sus emociones y las emociones que experimentan los otros tienen mayor tendencia a usar los estilos integrador y comprometido, y menos el estilo evitativo. De igual manera, aquellos que tienen tendencia a manejar mejor las emociones, al momento de enfrentar una situación conflictiva usan el estilo integrador. Por ello, se puede afirmar que el modelo planteado se confirma parcialmente, sin embargo, solo se encontró que las tres dimensiones de inteligencia emocional correlacionaron con el estilo integrador y dos de ellas con el estilo comprometido.

En este sentido, entendiendo que las empresas consultoras se desenvuelven en una dinámica marcada por un esquema de trabajo que se fundamenta en la conformación de equipos cuyos miembros forman parte de diferentes áreas funcionales de la organización, velando así por el adecuado cumplimiento de objetivos particulares (Aramburu, Sáenz y Rivera, 2016), se podría decir que los resultados obtenidos se direccionan al perfil de la institución, la cual busca brindar soluciones efectivas a sus diferentes clientes basados en la satisfacción de la respuesta. (Abad, 2015)

Por ello, para futuras investigaciones sería interesante tomar en consideración la composición de los equipos de manera tal que se pueda evidenciar si existen diferencias significativas en los hallazgos según los miembros que conformen la unidad de proyecto. En otras palabras, al encontrarte involucrado con colegas y no con profesionales de otras áreas repercutiría en los niveles de las variables estudiadas en el presente estudio.

Asimismo, sería importante preguntarse si efectivamente debería hablarse de inteligencia emocional y no de inteligencia social. Durante los últimos años, han sido varios los autores que se han dedicado a profundizar en este término, haciendo especial énfasis en las relaciones que se entrelazan dentro de una comunidad. Considerando que el presente estudio se enfoca en miembros de equipos transfuncionales con una naturaleza en particular, y que los mismos se encuentran en constante relación con los demás, el hecho de abordar este fenómeno a través de un enfoque alineado a la inteligencia social sería sumamente novedoso, entendiendo que el mismo ha sido definido como “la capacidad de comprender, entender e interactuar con todas las personas y el medio ambiente, en situación de crisis y resolviendo el conflicto”. (Triana y Forero, 2012, p. 22)

Ahora bien, es posible afirmar que estos hallazgos han permitido conocer e identificar ambos conceptos que están en estudio sobre el funcionamiento de los equipos característicos involucrados en una consultora. No obstante, ampliar el campo hacia otras consultoras permitiría tener una visual más completa de los hallazgos aquí planteados.

Este aporte resalta la gestión organizacional, a lo que se enfrenta la organización que forma parte de la investigación, quienes involucran a sus equipos individuos que tienen mayor tendencia a usar los estilos de manejo de conflicto integrador y comprometido, considerando su aplicación en circunstancias donde se deben tratar planteamientos estratégicos, mientras que los estilos restantes se caracterizan para ser aplicados en problemas tácticos o desafíos que se presentan en el transcurrir diario. (Rahim, 1992)

Ahora bien, los descubrimientos de los valores arrojados son de relevancia para el ámbito organizacional y científico, debido a que la gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas y el implementar la inteligencia emocional como una herramienta para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus

inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas, se traduce en un buen desempeño del equipo. (PMI, 2017)

Por ello, este estudio considera la introducción de los conceptos de inteligencia emocional y de estilos de manejo de conflicto, ambos reflejados en el comportamiento humano dentro de una organización que presta servicios en el ramo de la consultoría para que la gestión de la misma se enfoque en la construcción de un portafolio de entrenamientos destinados a desarrollar y mejorar competencias sobre aspectos de la inteligencia emocional, que le permitirán a los individuos reforzar el estilo integrador como el predominante al momento de afrontar una situación conflictiva, trascendiendo así en poder brindar soluciones efectivas al momento de ofrecer sus recursos humanos y técnicos a las empresas para que estas puedan enfrentar los desafíos en los que se encuentran inmersos. (Pérez y Trujillo, 2012)

1. Recomendaciones

Según los resultados obtenidos, se recomienda considerar para investigaciones futuras estudiar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos en miembros de equipos transfuncionales, considerando dos o más organizaciones del ramo de la consultoría, permitiendo así realizar comparaciones según la gestión de las mismas y las características de proyectos que atienden. Asimismo, se sugiere que se realicen investigaciones con muestras más grandes con el objetivo de visualizar los comportamientos de manera más evidente.

En el mismo orden de ideas, realizar un estudio que permita comprender las edades de los consultores considerando los niveles de madurez de los mismos, así como la cantidad de proyectos en los que se han involucrado influiría en las variables de estudio.

Por último, para futuros estudios podría idearse una investigación longitudinal que contemple las variaciones de estas variables en los individuos a través de la consecución del proyecto asignado. Por ello, sería posible plantear otros mecanismos de medición con parámetros que involucren situaciones reales y sea posteriormente contrastado con los instrumentos de recolección como los implementados en la presente investigación, trascendiendo así en un análisis más completo que evalúe si se mantienen las conductas reportadas. De igual forma, se recomienda involucrar instrumentos de recolección que midan el manejo de conflicto en función de los pares (formato C de ROCI-II).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, C. (2015). Manual del sistema de gestión de la calidad. Consultores UCAB. Recuperado de: http://calidad.consultoresucab.com/sites/default/files/CUM%20-%202001%20-%20Manual%20del%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad_11.pdf
- Abas, N. (2010). *Emotional intelligence and conflict management styles*. (Trabajo especial de grado). University of Wisconsin – Stout, Wisconsin. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/37b6/e44a0042b3625c116f649f4114d83b835c73.pdf>
- Abdullah, N. (2017). How emotional intelligence relates to conflict management style in Selangor. *E-Bangi*, 12 (3), 2-14. Recuperado de: <http://ejournal.ukm.my/ebangi/article/view/22417/7047>
- Abrego, R., González, K y Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia emocional*. (Trabajo especial de grado). Universidad Central de Venezuela, Caracas. Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Ali, M. (2016). *Significant Attributes and Challenges Related to Cross-Functional Team Communications*. (Tesis de Maestría). Jönköping University. Internacional Business School, Småland, Suecia. Recuperado de: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1040216/FULLTEXT01.pdf>
- Aramburu, N., Sáenz, J. y Rivera, O. (2016). Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context, *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), p.157-168. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673270610670920>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arraez, A y Glenny, V. (2017). *Inteligencia emocional y Manejo de Conflictos adoptados por el personal de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo*. (Trabajo de Grado-No digitalizada). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Asociación Española Contra El Cáncer (s/f). Las emociones, comprenderlas para vivir mejor. Recuperado de: <http://sauce.pntic.mec.es/falcon/emociones.pdf>
- Blake, R. y Mounton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing Company.
- Brioso, T. (2015). La gestión de conflictos: estilos de gestión e inteligencia emocional. Estudio de un caso. Trabajo de Grado. Universidad de Cádiz, España. Recuperado de:
<https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/20603/La%20gesti%C3%B3n%20de%20conflictos.%20Estilos%20de%20gesti%C3%B3n%20e%20inteligencia%20emocional.%20Estudio%20de%20un%20caso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cassematis, P. (2006). *Improving Internal Functioning of Cross-functional teams: A Social Identity Theory Based*. (Trabajo para optar por el título de doctor). Griffith University, Australia. Recuperado de:
<https://www120.secure.griffith.edu.au/rch/file/f1c399c5-e342-a161-6056-90910807a186/1/02Whole.pdf>
- Cejudo, J. y López, M. (2017). Importancia de la inteligencia emocional en la práctica docente: un estudio con maestros, *Psicología Educativa*, 23, p. 29-36. Recuperado de:
<https://revistas.um.es/rie/article/view/97181>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. Recuperado de: [doi:10.1002/pmj.20162](https://doi.org/10.1002/pmj.20162)
- Dianca, L. y Voinescu, C. (2012). Cross-functional Teams and their Role in Increasing Competitiveness of the Organizational Partnerships. *European integration realities and perspectives*, 7, 453-459. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/265200925_Cross-functional_Teams_and_their_Role_in_Increasing_Competitiveness_of_the_Organizational_Partnerships
- Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la Teoría del Conflicto en las organizaciones*. España, Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/255641591_INTRODUCCION_A_LA_TEO_RIA_DEL_CONFLICTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES

- Ellis, A. (2010). *Exploring the relationship of emotional intelligence and conflict management styles*. (Trabajo doctoral). University of North Caroline, Greensboro. Recuperado de: https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Ellis_uncg_0154D_10537.pdf.
- Espinel, M., (2011). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría de servicios profesionales especializados* (Tesis de postgrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2082.pdf>.
- Fernández, A., (2010). *Manual del Consultor de Dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=1d-jpcVaD-YC&printsec=frontcover&dq=que+es+una+consultora&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwik3ciK0IzhAhVjs1kKHV3HA3wQ6AEIJzAA-v=onepage&q&f=true>.
- Ford, R. y Randolph, W. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18 (2), p. 267-294. Recuperado en: <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- Gabel, R. (2005). Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales. Universidad ESAN, Lima. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>
- Gálvez, C. (2017). Inteligencia emocional. En: Maureira, F. (Ed.), *¿Qué es la inteligencia?* (pp. 63-76). España: Bubok Publishing S.L. Recuperado de: https://www.academia.edu/31700479/Qu%C3%A9_es_la_inteligencia
- García, E y Teixeira, N. (2005). Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir coaching grupal. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8290.PDF>
- García, M. y Giménez, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Revista Digital del Centro del Profesorado Cuevas Olula*, 3(6), 43-52. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3736408.pdf>
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N y Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales, *Anales de Psicología*, 28 (2), 567-575. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16723135028.pdf>

- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. México: CENGAGE Learning.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. California: Editorial Goleman.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Book.
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Gómez, C. (2010). *Relación entre inteligencia emocional y actitud hacia el cambio de un grupo de profesores y gerentes académicos de la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España. Recuperado de:
<http://andromeda.unimet.edu.ve/anexos/tesis/texto/Post.php?Tesis=PIPD2010G6C6.pdf&Cota=PIPD2010G6C6>
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía, España. Recuperado de:
https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: “una solución constructiva”. *Revista de la Facultad de Psicología Universidad Cooperativa de Colombia*, 6 (11), 11-27. Recuperado en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12va.ed.). México D.F: CENGAGE Learning.
- Henke, J. y Lyons, T. (1993). Persepective: Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation! *Journal of Product Innovation Management*, 10, 216-229. Recuperado de: http://www.academia.edu/32415426/Perspective_Cross-functional_teams_Good_concept_poor_implementation
- Hernández, S., Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.) Santa Fe, México: Mc Graw Hill.
- Holland, S., Gaston, K y Gomes, J. (2000). Critical Success Factor for Cross-Functional Teamwork in New Product Development. *International Journal of Management*, 2, (3), 231-259. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/227793142_Critical_Success_Factors_for_Cross-Functional_Teamwork_in_New_Product_Development
- Isaza, G. y Calle, J. (2016). Un acercamiento a la comprensión del perfil de la Inteligencia Emocional, *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (1), p.331-345. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/773/77344439022.pdf>

- Jaeger, A. (2003). Job competencies and the curriculum: An Inquiry Into Emotional Intelligence In Graduate Professional Education, *Research in Higher Education*, 44 (6), 615-639. Recuperado en: [10.1023/A:1026119724265](https://doi.org/10.1023/A:1026119724265)
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11va. ed). México: McGraw-Hill.
- Mayer, J. y Cobb, C. (2000). Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense? *Educational Psychology Review*, 12 (2), 163-183. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/226565202_Educational_Policy_on_Emotional_Intelligence_Does_It_Make_Sense
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En Salovey & D. Sluyter (Ed.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31) Nueva York: Basic Books. Recuperado de: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf
- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215. Recuperado de: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2013/12/pub56_MayerSalovey2004_EIThoryFindingsImplications.pdf
- Mestre, J. y Guil, R. (2012). *La regulación de las emociones: una vía a la adaptación personal y social*. Madrid, España: Ediciones Pirámide. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Mestre2/publication/309428224_La_Regulacion_de_Emociones_Una_via_para_la_Adaptacion/links/58106f2908aee15d49136c54/La-Regulacion-de-Emociones-Una-via-para-la-Adaptacion.pdf
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, (10), 53-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Molero, C., Saiz, E., y Esteban, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (1), 11-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>
- Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30 (1). 238-246. Recuperado el 12 de octubre de 2018, en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000100025.

- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones, *Revista de Psicología Social*, 8 (1) , p. 47-68. Recuperado de: [Dialnet-EstilosDeGestionDelConflictoInterpersonalEnLasOrga-111779.pdf](http://dialnet-estilosdegestiondelconflictointerpersonalenlasorga-111779.pdf)
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13 va. ed). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Odreman, I., y Ortiz, P., (1997). Competencias predictorias eficaces de los equipos de trabajo. (Trabajo de Grado inédito), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM4139.pdf>
- Ospina, L. (2001). Ética en la investigación. *Ética y bioética*, 1, 319-323. Recuperado de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/783/20/263 - 19 Capi 18.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/783/20/263_-_19_Capi_18.pdf)
- Palacio, K y Valery, M. (1999). *Presencia de la Inteligencia Emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo*. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3755.pdf>
- Parker, G.M. (1994). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies and Other Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado de: <https://www.zenit.be/wp-content/uploads/2017/01/zenit-literatuur-Cross-Functional-Teams.pdf>
- Parker, G.M. (2003). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies and Other Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pegoraro, V. (2009). *Relación entre Inteligencia emocional y desempeño contextual (Caso de estudio)*. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7038.pdf>
- Pereira, B., (2010). *Diseño de servicios de consultoría en gerencia de proyectos para la empresa proyectos civiles 4520 C.A.* (Tesis de postgrado) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8312.pdf>
- Pereira, S. (2012). *Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral*. (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pereira-Sulma.pdf>
- Pérez, J. y Trujillo, P. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la Ciudad de Bogotá*. (Trabajo de Grado). Universidad EAN, Bogotá-Colombia. Recuperado en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf>

- Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management body of Knowledge (*PMBOK guide*). 5ta ed., Pennsylvania, Estados Unidos.
- Project Management Institute (2017). A Guide to the Project Management body of Knowledge (*PMBOK guide*). 6ta ed., Pennsylvania, Estados Unidos.
- Rahim, A y Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A Model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 312-317. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/232584460_Managing_Organizational_Conflict_A_Model_for_Diagnosis_and_Intervention
- Rahim, M. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-379. Recuperado de: https://stresscenter.ucsf.edu/sites/stresscenter.ucsf.edu/files/Rahim%2C%201983_2.pdf
- Rahim, M. (1992). Managing conflict in organizations. En P.Feen y R. Gameson (Ed.), *Construction Conflict Management and Resolution*. (pp. 370-380). London: E & FN SPON. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.1220&rep=rep1&type=pdf#page=386>
- Rahim, M. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11, (1), 9-31. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235250491_Empirical_Studies_on_Managing_Conflict
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228182312_Toward_a_Theory_of_Managing_Organizational_Conflict
- Ramírez, J. y Álvarez, G. (2004). Inventario de estilos de manejo de conflictos: análisis psicométrico. *Revista Analogías del Comportamiento*, 7, 101-115.
- Ramírez, J. y Álvarez, G. (2005). Características Demográficas Asociadas a los Estilos de Manejo de Conflicto en Gerentes Venezolanos, *Psicología Iberoamérica*, 13 (1), p.35-42. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133926982006>
- Reggeti, A. (2006). *Inteligencia emocional y la percepción del desempeño de los equipos de trabajo*. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7160.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13 va. ed). México D.F.: Pearson.

- Rodríguez, D. (2010). *Las 3 inteligencias: intelectual, emocional y moral*. México D.F.: Trillas.
- Rueda, L. (2004). Consideraciones Éticas en el desarrollo de investigaciones que involucran a seres humanos como sujetos de investigación. Las investigaciones en Terapia Ocupacional Comunitaria. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 4, 1-8. Recuperado de: http://web.uchile.cl/vignette/terapiaocupacional/CDA/to_completa/0,1371,SCID=14189%26ISID=498,00.html
- Ruíz, Y. (2006). Análisis y Resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial. *Jornades de Foment de la Investigació*, 2-9. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78608/forum_2006_14.pdf
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing Co. Inc.*, 185-211. Recuperado de: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf
- Sánchez, B. (2010). *Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta (Norte de Santander-Colombia)*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de: <https://hera.ugr.es/tesisugr/18683009.pdf>
- Sánchez, T., y García, G. (2005). Una reflexión teórica acerca del tema de los conflictos organizacionales. *Folletos Gerenciales*, 1-3. Recuperado de: <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2005/3/48805306.pdf>
- Sgambatti, M. (2006). *Inteligencia emocional y liderazgo e estudiantes de postgrado en gerencia*. (Tesis de postgrado). Universidad Simón Bolívar, Caracas. Recuperado de: <http://159.90.80.55/tesis/000135651.pdf>
- Steve, B. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*. Estados Unidos: Hay Group McClelland Center for Research and Innovation. Recuperado de: http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf
- Sosa, M., Ramón, J. y Escoffié, E. (2014). El modelo de habilidad de la inteligencia emocional y creatividad, *Universidad Complutense de Madrid*, 103-114. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313890309_EL_MODELO_DE_HABILIDAD_DE_LA_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_Y_CREATIVIDAD

- Silva, G. (2008). La Teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 11, (22), 29-43. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78608/forum_2006_14.pdf
- 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. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Victor_Sojo/publication/220006630_Validacion_Preliminar_del_IIESS-R_Una_Nueva_Medida_de_la_Inteligencia_Emocional/links/548989730cf289302e32afc4/Validacion-Preliminar-del-IIESS-R-Una-Nueva-Medida-de-la-Inteligencia-Emocional.pdf
- Sojo, V., y Steinkopf, C. (2002). *Diseño, construcción, validación y normalización de una escala para medir Inteligencia Emocional*. (Tesis de Ascenso-No Digitalizada). Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Spiegel, M., y Stephens, L. (2009). *Estadística*. 4ta ed. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Thomas, K. y Kilmann, R. (2010). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Recuperado de: <https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf>
- Trujillo, M. y Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15, (25), 9-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802502>
- Triana, L. y Forero, L. (2012). Inteligencia social: una aproximación desde la gestión de la organización. *Revista Estrategias*, 10 (20), 19-34. Recuperado de <file:///Users/luisacr69/Downloads/Inteligencia%20social.pdf>
- Vázquez, M. (2006). *Competencias para el desempeño de roles en equipos de trabajo transfuncionales*. (Trabajo de grado- No digitalizada). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Verma, V. (1996). *Human Resource Skills for the Project Manager*. Estados Unidos: Project Management Institute.
- Villamediana, J., Donado, A., y Zerpa, C. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13, (1), p. 73-94. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>.
- Villamediana, J. (2012). *La inteligencia emocional como predictora del desarrollo moral y los estilos de manejo de conflicto*. (Trabajo de Grado). Universidad Simón Bolívar, Caracas. Recuperado de: <http://www.bib.usb.ve/tesis/000156031.pdf>

Wieviorka, M. (2010). El conflicto social. *Sociopedia.isa*, 1-10. Recuperado de:
<http://www.sagepub.net/isa/resources/pdf/Social%20Conflict%20-%20Spanish.pdf>

Yacavilca, N. (2017). *Inteligencia emocional y manejo de conflictos en el Hospital Nacional Dos de Mayo, 2017*. (Tesis maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
Recuperado de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8867/Yacavilca_RN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo A1: Presentación de Instrumento

Inteligencia Emocional y Estilos de Manejo de Conflictos en miembros de equipos transfuncionales de consultoras

A lo largo de la siguiente encuesta, encontrará dos instrumentos independientes usados con fines meramente académicos para obtener el título de licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Las preguntas presentadas a continuación deben ser contestadas en su totalidad, las mismas son de carácter confidencial.
- No deberá colocar ningún tipo de identificación personal ya que se trata de un estudio anónimo
- Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, seleccionando el círculo correspondiente a la opción de su elección.No deje enunciados sin contestar

Le agradecemos de antemano por su respuesta

SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Condiciones del servicio](#)

Google Formularios

Anexo A2: Inventario de Inteligencia Emocional (IESS-R) (1)

Inventario de Inteligencia Emocional (IESS-R)

A continuación, suministre la información que se le solicita colocando su respuesta en el espacio que corresponda.

En este cuestionario se presentarán una serie de afirmaciones referidas a posibles emociones que puede experimentar en diferentes momentos, para las cuales no existen respuestas correctas o incorrectas. Por lo tanto, al lado de cada enunciado hay una escala de cuatro (4) opciones que contemplan su nivel de acuerdo en función de: "Completamente en Desacuerdo (CD), En Desacuerdo (ED), "De Acuerdo" (DA) y Completamente de Acuerdo" (CA).

Recuerde no dejar enunciados sin contestar.

*

	CD	ED	DA	CA
1. Sé fácilmente cuando estoy sintiendo rabia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cuando estoy molesto por algo me tomo el tiempo necesario para calmarme y pensar en la mejor acción a tomar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me resulta fácil deshacerme de pensamientos desagradables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Puedo reconocer las emociones en otros al observar su comportamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando las cosas salen mal en mi casa soy yo quien anima a mi familia a seguir adelante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me doy cuenta de lo que los demás están sintiendo al verlos a la cara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ante una emergencia intento calmarme para ver las acciones más adecuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están tristes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Puedo captar el estado de ánimo de un grupo cuando entro en un lugar determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo A3: Inventario de Inteligencia Emocional (IESS-R) (2)

10. Cuando se presenta una emergencia soy quien calma a las demás personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Soy capaz de identificar mis emociones en distintas circunstancias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Me doy cuenta fácilmente cuando mis amigos están molestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Puedo darme cuenta de inmediato cuando empiezo a perder el control de mis emociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Cuando hay mucho trabajo animo a mis compañeros a seguir adelante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Puedo captar los sentimientos de alguien aun si no los expresa abiertamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al ver su postura corporal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. En las reuniones con mis amigos hago todo lo que pueda para que se sientan bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Me doy cuenta fácilmente cuando me estoy enamorando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Se me hace fácil darme cuenta del estado emocional de alguien al escuchar su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Cuando estoy en una discusión que se torna fuerte me calmo antes de seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Generalmente puedo reconocer qué cosas desencadenan ciertas emociones en mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo A4: Inventario de Inteligencia Emocional (IESS-R) (3)

22. Generalmente logro ser paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Sé qué emoción estoy experimentando si me sudan las manos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Aunque las cosas estén saliendo mal, intento ser entusiasta sobre el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Cuando mis amigos están molestos yo logro calmarlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Usualmente hago lo posible por entender qué motivos tienen las otras personas para comportarse como lo hacen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Cuando mis padres están alterados yo logro calmarlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Con frecuencia me doy cuenta cómo se sienten los demás respecto a mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Cuando estoy angustiado (a) sé exactamente por qué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Sé cómo me comporto frente a cada emoción que experimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Me doy cuenta fácilmente cuándo siento miedo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Cuando estoy triste sé el motivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Me doy cuenta qué emoción estoy experimentado si me tiemblan las manos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Cuando discuto con otras personas y éstas se alteran los calmo antes de seguir argumentando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo A5: Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto (ROCI-II) (1)

Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto (ROCI-II)

A continuación, suministre la información que se le solicita colocando su respuesta en el espacio que corresponda.

En este cuestionario se presentarán una serie de afirmaciones referidas a tu comportamiento habitual en alguna situación de desacuerdo con tu jefe, para las cuales no existen respuestas correctas o incorrectas. Sin embargo, 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 recolectar información engañosa.

Por lo tanto, al lado de cada enunciado hay una escala de cinco (5) opciones que contemplan su nivel de acuerdo en función de: "Totalmente en Desacuerdo" (TD), "Desacuerdo" (D), "Ni De Acuerdo/Ni en Desacuerdo" (NA/ND), "De Acuerdo" (DA) y "Totalmente de Acuerdo" (TA).

Recuerda no dejar enunciados sin contestar.

Ahora remóntate a algún proyecto de los que has sido miembro

*

	TD	D	NA/ND	DA	TA
1. Trato de investigar junto a mi jefe para encontrar una solución aceptable para nosotros	<input type="radio"/>				
2. Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi jefe.	<input type="radio"/>				
3. Evito 'poner la torta' y guardo mis conflictos con mi jefe.	<input type="radio"/>				
4. Trato de integrar mis ideas con las de mi jefe para tomar decisiones en conjunto.	<input type="radio"/>				
5. Intento trabajar con mi jefe para encontrar una solución al problema que satisfaga nuestras expectativas.	<input type="radio"/>				
6. Evito comenzar discusiones con mi jefe acerca de mis diferencias	<input type="radio"/>				

Anexo A6: Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto (ROCI-II) (2)

7. Trato de encontrar un punto medio para resolver el problema	<input type="radio"/>				
8. Mi influencia la utilizo para conseguir que mis ideas sean aceptadas.	<input type="radio"/>				
9. Mi autoridad la utilizo para tomar decisiones a mi favor.	<input type="radio"/>				
10. Usualmente me ajusto a los deseos de mi jefe.	<input type="radio"/>				
11. Cedo ante los deseos de mi jefe.	<input type="radio"/>				
12. Intercambio información precisa con mi jefe para resolver los problemas juntos.	<input type="radio"/>				
13. Generalmente hago concesiones a mi jefe.	<input type="radio"/>				
14. Usualmente propongo una posición intermedia para romper un posible bloqueo.	<input type="radio"/>				
15. Negocio con mi jefe para asegurar que un compromiso sea alcanzado.	<input type="radio"/>				
16. Intento mantenerme alejado de los conflictos con mi jefe.	<input type="radio"/>				
17. Evito confrontar las ideas de mi jefe.	<input type="radio"/>				
18. Mi experticia la utilizo para tomar decisión a mi favor.	<input type="radio"/>				
19. A menudo ejecuto las sugerencias de mi jefe.	<input type="radio"/>				

Anexo A7: Inventario de Estilo de Manejo de Conflicto (ROCI-II) (3)

20. Utilizo el "intercambio constante" con mi jefe para asegurar que los compromisos sean logrados.	<input type="radio"/>				
21. Soy generalmente firme en seguir mi vision del problema.	<input type="radio"/>				
22. Trato de poner de lado todas nuestras diferencias, para asegurar que el problema se resuelva de la mejor manera posible	<input type="radio"/>				
23. Colaboro con mi jefe para llevar a cabo decisiones que nos satisfacen a ambos.	<input type="radio"/>				
24. Complazco las expectativas de mi jefe.	<input type="radio"/>				
25. Uso mi poder para ganar una situacion competitiva.	<input type="radio"/>				
26. Trato de guardar mis diferencias con mi jefe para evitar sentimientos fuertes.	<input type="radio"/>				
27. Trato de evitar intercambios desagradables con mi jefe.	<input type="radio"/>				
28. Trabajo junto a mi jefe para desarrollar un apropiado entendimiento del problema.	<input type="radio"/>				

Anexo A8: Datos personales y cierre

Datos Personales

1. Sexo *

Femenino

Masculino

2. Profesión *

Tu respuesta

3. Antigüedad prestando servicio en la consultora *

Tu respuesta

[ATRÁS](#) [SIGUIENTE](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Ha finalizado las encuestas

Le agradecemos por haber culminado los instrumentos que nos permiten recolectar la información necesaria para nuestra investigación del Trabajo de Grado para obtener el título de licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

[ATRÁS](#) [ENVIAR](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.