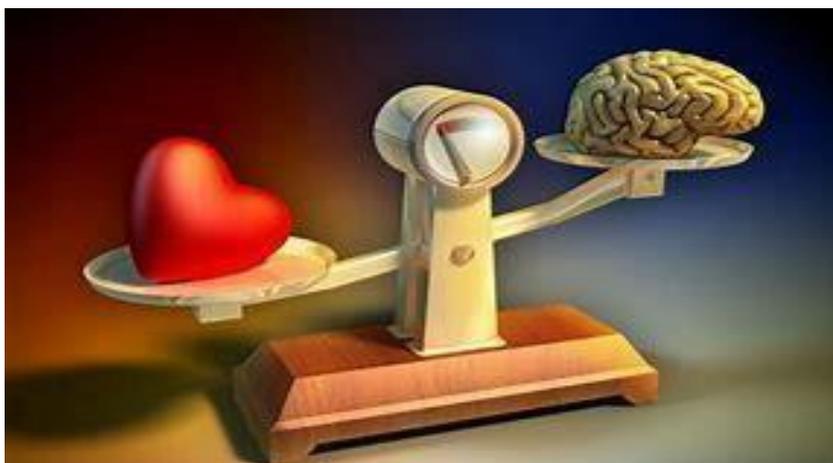


Proyecto Final de Estudios

Tema: Inteligencia emocional y resolución de conflictos

Título:

**El uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos
laborales. Caso: Ventanilla Única-DAMSU- UNCuyo**



Alumna: Viviana Giménez

Tutora: Lic. Ana Da Viá

Mendoza, diciembre de 2023.

ÍNDICE

Agradecimientos	4
INTRODUCCIÓN	5
Fundamentación.....	5
Estado de la cuestión y definición teórico conceptual	6
Problema	7
Supuesto	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Metodología.....	8
Capítulo I: Definición de conflicto, tipos de conflicto y resolución	9
1.1 Definición de conflicto.....	9
1.1.1 Situaciones y características del conflicto	10
A. Situaciones en que se origina el conflicto	10
B. Características del conflicto	11
1.2 Tipos de conflicto.....	12
1.2.1 Conflicto según distintos autores	12
A Según Moore	12
B. Según Fischer	13
C. Según Vinyamata	13
D. Según Muldoon	14
E. Según Fisas.....	14
1.3 Resolución de conflicto.....	14
1.3.1 Conceptualización.....	14
1.3.2 Comportamientos en la resolución de conflictos	16
1.3.3 Niveles para la resolución de conflictos	16
A. La Negociación	17
a. Método para la negociación.....	17
B. La Mediación	19
a. Características de un mediador eficiente.....	19
b. Ventajas de la mediación.....	21
1.3.4 Los estilos de resolución de conflictos	22
A. Confrontación	22

B. Compromiso	22
C. Facilitación	22
D. Presión	22
E. Retirada.....	22
1.3.5 Cuestionario de Thomas-Kilman	23
A. Estilo colaborativo.....	23
B. Estilo competitivo.....	24
C. Estilo compromiso	24
D. Estilo evitativo	25
E. Estilo acomodativo.....	25
Capítulo II: La inteligencia emocional	27
2.1 Concepto de inteligencia emocional.....	28
2.2 Principales modelos teóricos	28
2.2.1 Modelos basados en habilidades	28
2.2.2 Modelos mixtos	29
2.3 Componentes de la inteligencia emocional.....	31
2.4 La inteligencia emocional y el mundo laboral.....	32
Capítulo III: El uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales en Ventanilla Única de DAMSU Uncuyo.....	37
3.1 Presentación de DAMSU UNcuyo	37
3.2 Presentación de Ventanilla Única	38
3.3 El uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales	38
3.3.1 Variables y dimensiones	38
3.3.2 Técnicas aplicadas: encuestas y entrevistas.....	39
3.4 Síntesis de los Resultados.....	51
CONCLUSIONES.....	52
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL	54

Agradecimientos

Primero y por, sobre todo, quiero agradecer a Dios, cuya presencia en mi vida ha sido una fuente constante de fortaleza y orientación.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi familia, cuyo amor y apoyo incondicional han sido fundamentales en mi camino.

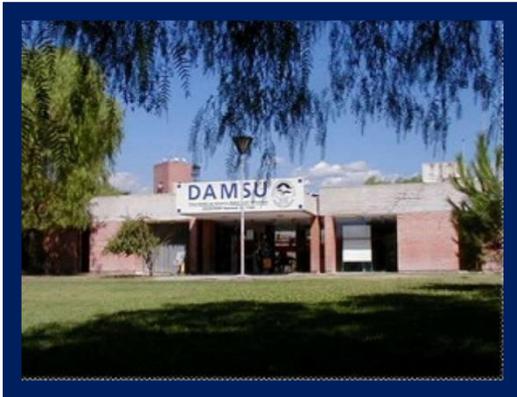
Agradezco a mis profesores y mentores, cuya sabiduría y orientación han sido invaluable en este viaje académico. En particular, quiero expresar mi gratitud a la Lic. Ana Da Viá, mi tutora de tesis, cuyo conocimiento y dedicación han sido una fuente constante de inspiración.

Quiero agradecer a mi jefa Sra. Laura Conrero y coordinadora Sra. Rosa Aymar, cuyo liderazgo y apoyo han sido fundamentales para mi crecimiento profesional y personal. También agradezco a mis compañeros del turno tarde, por su apoyo cuando tenía que rendir. Un agradecimiento especial a Verónica Molina del turno mañana, por ayudarme con los cambios de turno.

Agradezco especialmente al Lic. Julio Lencinas, quien ante mi primer tropiezo y querer abandonar la carrera, me ayudó a no dejarla y a Sandra Morán por su preocupación constante.

Finalmente, agradezco a la Universidad, por proporcionarme un ambiente de aprendizaje estimulante y las herramientas necesarias para emprender este proyecto de investigación.

Este logro no habría sido posible sin la contribución de todos ustedes, y por eso les estoy eternamente agradecida.



Introducción

Fundamentación

Elegí este tema porque a lo largo de mi carrera laboral en el área de salud, tanto a nivel privado como estatal, he observado y experimentado, que la inteligencia emocional es un elemento crucial para la resolución de conflictos laborales dentro de una organización. Es una habilidad fundamental para la colaboración efectiva, las relaciones interpersonales y una comunicación asertiva en el lugar de trabajo.

La inteligencia emocional ayuda a conectar con otras personas, forjar relaciones empáticas y comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar nuestros sentimientos. La misma debe ser gestionada gerencialmente para obtener el mejor resultado y alcanzar así el logro de objetivos organizacionales, para conocer al empleado, no solo debe ser desde el área laboral o profesional, sino conocer al ser humano sentimental y emocional que existe en cada individuo que compone la organización.

El estudio sobre el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales es importante porque permite reflexionar sobre cómo la inteligencia emocional puede ser un recurso valioso en el ámbito laboral para resolver conflictos. Además, el estudio y análisis de la inteligencia emocional en los empleados puede ayudar a conocer sus emociones y ubicarlos en áreas más convenientes tanto para ello como para la organización.

Para un estudiante de gestión y administración de organizaciones con orientación en universidades, es importante entender el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales porque esto le proporcionará herramientas valiosas para manejar situaciones conflictivas en el lugar de trabajo de manera efectiva. La inteligencia emocional,

que implica la capacidad de reconocer y regular las emociones propias y ajenas, puede ayudar a prevenir conflictos y a resolverlos de manera constructiva cuando surgen.

Además, el conocimiento sobre el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales puede ser útil para un estudiante de gestión y administración de organizaciones en su futura carrera profesional. Como líder o gerente, podrá aplicar estas habilidades para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, lo que puede mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Estado de la cuestión y definición teóricoconceptual

Inteligencia Emocional

Lawler (1999), define a la emoción como: un estado que puede ser positivo o negativo, relativamente que tiene elementos fisiológicos, neurológicos y cognitivos (p. 219).

Las emociones son una vivencia corporal, viva y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona. Son percibidas en el interior y recorren el cuerpo, sumiendo a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformada durante el transcurso de su vivencia. Según Bericat (2012), las emociones son “una vivencia corporal, viva, transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona que es percibida en el interior y recorriendo el cuerpo y que durante el transcurso de su vivencia sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva transformada” (p.1).

De acuerdo con el autor Goleman (1998), la inteligencia emocional es una habilidad que tiene la persona de entender, reconocer y cambiar el estado de ánimo tanto como de la persona como la de los demás que encuentran alrededor, entendiéndose entonces por la capacidad de reconocer sentimientos de las personas, motivar y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales que sostienen con los demás.

Con lo expuesto anteriormente se evidencia que la inteligencia emocional tiene mucho que ver con las relaciones interpersonales, las cuales están presentes en cada momento de la vida cotidiana de los seres humanos, de manera social, corporativa, familiar, entre otros. Es normal que, en las organizaciones se presenten diferencias o desacuerdos entre los seres humanos, donde cada una de las partes influye de manera dinámica pudiendo generar comportamientos conflictivos (Chiavenato, 2009).



Fuente: www.damsu.uncuyo.edu.ar/ventanilla-unica

Problema

Los conflictos son una parte inevitable de la vida y pueden surgir en diferentes contextos, como en el lugar de trabajo, en relaciones personales y en la sociedad en general. La forma en que se manejan estos conflictos puede tener un impacto significativo en el bienestar y la satisfacción de las personas involucradas. En este contexto, la inteligencia emocional, que se refiere a la capacidad de reconocer y regular las emociones propias y ajenas, puede desempeñar un papel importante en la resolución efectiva de conflictos.

Esta investigación busca explorar ¿de qué manera el uso de la inteligencia emocional puede colaborar en la resolución de conflictos?

Supuesto

Partimos del supuesto que la inteligencia emocional puede colaborar en la resolución de conflictos a través de la aplicación de técnicas específicas, en la mediación, el diálogo y la negociación.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales.

Objetivos Específicos:

1. Conceptualizar conflicto e identificar los tipos de conflictos y formas para su resolución.
2. Conocer las herramientas y técnicas de la inteligencia emocional.
3. Analizar el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales en el caso Damsu Uncuyo- Mendoza.

Metodología

El presente estudio es una investigación sobre el uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales, con un **enfoque descriptivo**, adoptando un método cuantitativo.

Se trata de un diseño de investigación no experimental, ya que analiza el fenómeno en su contexto natural, tal cual acontece, sin manipulación de las variables. La unidad de análisis es individual: DAMSU UNCuyo- Mendoza.

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar serán encuestas estructuradas a empleados de planta operativa de DAMSU Uncuyo y entrevistas en profundidad a personal de recursos humanos, **coaches** (entrenadores), y líderes de equipo, quienes están involucrados en el uso de la inteligencia emocional enfocado en la resolución de conflictos laborales.

CAPÍTULO I: Definición de conflicto, tipos y resolución

1.1. Definición de conflicto

Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles, donde juegan un papel muy importante las emociones y sentimientos y donde la relación entre las partes en conflicto puede salir fortalecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto.

Hoy en día se acepta que el conflicto está presente en la vida diaria como un elemento sustancial y proporciona diversidad, ya que permite que afloren diferentes razonamientos y perspectivas dentro de un grupo, sea familiar, educativo, empresarial o profesional. Se podría pensar, erróneamente, que, si el conflicto es parte de la vida cotidiana debería ser muy fácil abordarlo y que no requeriría de ninguna preparación para resolverlo. Sin embargo, un conflicto manejado inadecuadamente puede conducir a situaciones muy perniciosas. Como expone Andrade Torres (2017), el abordaje no adecuado de un conflicto genera bloqueos en la comunicación por la restricción de información importante o la distorsión deliberada de algunos hechos para defender un punto de vista. También provoca que la cohesión de los integrantes de un grupo se fragmente, con la resultante creación de pequeños grupos antagónicos entre sí, provocando rivalidad y competencia entre ellos y concluyendo con la dicotomía de ganadores y perdedores.

No se debe luchar contra el conflicto, sino que se debe luchar contra la intolerancia, que constituye el factor que impide que el conflicto se resuelva. La intolerancia no hace más que marcar las diferencias en aquello que debemos ser todos iguales como seres humanos e impone la igualdad en aquello que queremos que nos haga diferentes. De ahí que una de las grandes claves en el tratamiento del conflicto sea la creación de un clima de tolerancia.

“El conflicto en sí mismo ya es una resolución de la tensión entre los contrarios; el que pretenda la paz, no es sino una expresión particular, y obvia, del hecho de ser síntesis de elementos, ya sea contra otro o con otro, bajo un concepto superior” (Simmel 2010:17).

“El conflicto es una lucha constante entre clases sociales, donde se enfrentan intereses de la burguesía y el proletariado” (Marx, 1867, p. 32).

1.1.1. Situaciones y características del conflicto

Para tener un mejor entendimiento del conflicto es necesario hacer un análisis de los componentes que lo conforman, las situaciones en las que se presentan y cómo se evidencian en la cotidianeidad, por ello se especifican las situaciones y las características.

A. Situaciones en que se origina el conflicto

Los conflictos son una parte inevitable de la vida humana y pueden surgir en una variedad de situaciones y contextos. En el ámbito laboral, los conflictos pueden surgir debido a desacuerdos entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados, o entre diferentes departamentos o áreas de una empresa. En el ámbito familiar, los conflictos pueden surgir debido a diferencias de opinión entre miembros de la familia, problemas de comunicación, o desacuerdos sobre cómo manejar ciertas situaciones. En el ámbito social, los conflictos pueden surgir debido a diferencias culturales, políticas o religiosas entre grupos de personas. Finalmente, en el ámbito personal, los conflictos pueden surgir debido a conflictos internos, como luchas entre diferentes partes de uno mismo o dificultades para tomar decisiones.

Es importante tener en cuenta que los conflictos son una parte natural de la vida y pueden surgir en cualquier momento y en cualquier situación. Sin embargo, lo que es crucial es cómo se manejan estos conflictos. Una resolución efectiva de conflictos implica reconocer la situación, conocer a las partes implicadas y la raíz del conflicto, buscar alternativas y analizar qué se puede hacer para intentar llegar a un acuerdo. Al manejar los conflictos de manera efectiva, es posible lograr una resolución satisfactoria para todas las partes involucradas.

La situación interna que vive una persona cuando no actúa de acuerdo a sus valores, es decir la contradicción entre lo que piensa, siente y hace. El individuo tiene sus ideales y en función de ellos ha planteado metas, pero sus acciones en vez de aproximar al logro de las mismas lo alejan por lo que en su interior va a experimentar un conflicto, siente que no está haciendo bien las cosas, siente miedo, preocupación porque no quiere fallar.

Muldoon (1998) desde su perspectiva indica que el conflicto priva a las personas de la ilusión que tienen para controlar sus vidas, puesto que un conflicto conlleva a la pérdida, separación y hasta una dependencia no deseada. Precisa que obliga a desarrollar aptitudes y emplear recursos que no se piensa que posea. El conflicto empuja a que los individuos

vayan más allá de sus posibilidades. Con todo, interrumpe los sueños, sacude la vida, saca del nido, priva de la comodidad y obliga a las personas a valerse por sí mismas.

B. Características del conflicto

Entre las múltiples características que se podrían mencionar sobre conflictos desde diferentes perspectivas, resulta útil globalizarlas en cuatro generales.

- a. **Ámbitos en los que se presenta:** el conflicto es una parte inevitable de la vida cotidiana y puede presentarse en diferentes ámbitos, como el individual, familiar, social, educativo, empresarial y político. No es un fenómeno exclusivo de los tiempos actuales, sino que ha estado presente a lo largo de toda la historia de la humanidad. Los conflictos no son ni buenos ni malos en sí mismos, simplemente ocurren.
- b. **Surgimiento del conflicto:** el conflicto surge porque *afecta a aspectos importantes de la vida de las personas*, como su orgullo, autoconcepto, ego, paradigmas, propósitos y misión. Sin embargo, el conflicto no está en las cosas o situaciones externas, sino en la actitud que se adopta frente a ellas. Por lo tanto, es importante tener una actitud constructiva y positiva para abordar los conflictos de manera efectiva.
- c. **Indicadores que ayudan a reconocer la presencia del conflicto:** estos indicadores son aspectos observables y medibles que pueden señalar la presencia de un fenómeno. Cuando un conflicto surge, puede manifestarse a través de comportamientos, gestos, expresiones, síntomas o emociones que difieren de los que normalmente muestra una persona. Por ejemplo, una persona que normalmente es tranquila y apacible, pero que de repente comienza a actuar con impulsividad, puede estar evidenciando que está atravesando un conflicto.
- d. **Estrategias disponibles para la resolución de conflictos:** la comprensión del comportamiento del ser humano; gracias al aporte de diferentes ciencias especialmente de la psicología e inclusive de otros campos no científicos, se ha podido contar con diferentes estrategias que conducen a abordar los conflictos, aunque el mismo es inevitable, puede ser minimizado, re-canalizado y/o resuelto.

1.2 Tipos de conflicto

El tema de los conflictos ha comenzado a ser estudiado en profundidad por muchos autores, y para profesionales como sociólogos, psicólogos y profesores, la resolución de conflictos es parte de su trabajo diario. Los conflictos son tan diversos que no existe un solo criterio para clasificarlos. A continuación, se presentan algunos aportes para describir los tipos de **conflictos compilados por Paros (2005)**.

1.2.1 Conflicto según distintos autores

A. Según Moore

Para el autor Moore existen cinco clases de conflicto en función de sus causas:

- **Los conflictos de relación:** se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación muchas veces dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.
- **Los conflictos de información:** se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros 3 conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.
- **Los conflictos de intereses:** están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las

partes.

- **Los conflictos estructurales:** son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueve con frecuencia conductas conflictivas.
- **Los conflictos de valores:** son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. (Moore, 1994, pp. 5-6).

B. Según Fischer

Para el autor Fischer los conflictos se clasifican en función a su contenido o al nivel de participación:

- **Los conflictos intrapersonales:** están relacionados específicamente con cada individuo y solo lo afectan a él. Estos conflictos tienen que ver con las contradicciones que cada persona experimenta en su interior” (p. 23).
- **Los conflictos colectivos** involucran al menos a dos personas y pueden ocurrir a nivel de pareja, de un grupo de trabajo o de estudio, de toda una institución, a nivel nacional e incluso mundial.

C. Según Vinyamata

Para el autor Vinyamata los conflictos se clasifican según su contenido:

- **Los conflictos ideológicos** se refieren a un conjunto de ideas, creencias, percepciones, paradigmas, teorías e información que cada persona maneja para interpretar la realidad y que le conducen a asumir un comportamiento determinado.
- **Los conflictos políticos**, por su parte, tienen su origen en la diversidad de necesidades e intereses que las personas tienen y derivan en su accionar.
- Por último, **los conflictos interpersonales** son los que se generan en la relación social y son los más extendidos, abarcando todo ámbito en el que se expresa una relación social: en la pareja, familia, educación, trabajo, religión y sociedad.

D. Según Muldoon

En general, los conflictos pueden ser clasificados como “fríos” u “ocultos”, o como “calientes” o “incendiarios”. Los conflictos fríos deben ser sacados a la superficie para poder identificarlos y resolverlos, mientras que los conflictos calientes deben ser contenidos antes de poder resolverlos para evitar que consuman todo a su paso. Los conflictos son vistos y clasificados de diferentes maneras, dependiendo del contexto en el que se presenten. Muldoon, B. (1998).

D. Según Fisas

Para el autor Fisas los conflictos se clasifican en función de su impacto y veracidad:

- Los conflictos de **legitimidad** se refieren a aquellos que surgen como consecuencia de la falta de legalidad de la ausencia de participación política, o de problemas en la distribución del bienestar.
- De **transición** se refiere a aquellos en los que se utilizan momentos de cambio político, o de cualquier otro tipo, para establecer las luchas entre potencias rivales con la finalidad de que una de ellas se haga con el poder.
- **Los conflictos de identidad** se refieren a aquellos que tienen que ver con la pertenencia a un grupo étnico, religioso, cultural o nacional y que pueden generar sentimientos de exclusión o discriminación.

1.3. Resolución de conflicto

1.3.1. Conceptualización

Los campos de aplicación de la resolución de conflictos abarcan todas las manifestaciones humanas y sociales, desde conflictos con uno mismo, hasta conflictos internacionales, pasando por los conflictos familiares, comunitarios, laborales, educativos y sociales; conflictos presididos siempre por alguna de las innumerables expresiones de violencia.

Según Saaty (1989), no todos los conflictos requieren una solución. El conflicto humano en la lucha por la supervivencia debe ser resuelto, pero no existe una fórmula única para aplicarla universalmente. Mucho queda a la intuición y a la experiencia. En las relaciones personales, siempre y cuando el conflicto no sea destructivo, puede provocar una tensión positiva que estimula la creatividad para buscar nuevas formas de sobrellevar los problemas.

Fuentes (2001) señala que no existen recetas únicas para enfrentar exitosamente un

conflicto, pero sí existen herramientas que pueden facilitar la negociación práctica y creativa de los mismos. Esto significa que, aunque no habrá una solución única para todos los conflictos, existen herramientas y estrategias que pueden ayudarnos a manejarlos de manera efectiva y creativa.

Partiendo de estas consideraciones, se pueden presentar algunas propuestas que son aportes para contar con herramientas idóneas para resolver conflictos:

- Reconocer y aceptar la existencia del conflicto (percepción del conflicto).
- Voluntad de solucionar el conflicto.
- Necesidad de búsqueda de una solución efectiva (constructiva). Los llamados “conflictos buenos” o “productivos”, son solo aquellos donde las partes implicadas quieren solucionar la situación existente.
- Tener la creencia, convicción y flexibilidad para considerar y estar convencidos de que las personas (incluido uno mismo) podemos cambiar y asumir una conducta colaborativa de conciliación.
- Tratar de dar una solución a tiempo porque la dilación puede llevar a efectos acumulativos que pudieran convertirse en problemas irreversibles.

Satty (1989) por su parte propone los siguientes pasos preliminares que permiten comprender la naturaleza particular de un conflicto para su resolución:

- Identificación de las partes en conflicto.
- Identificación de los objetivos, necesidades y deseos de cada una de las partes.
- Identificación de los posibles resultados del conflicto o sus posibles soluciones.
- Hipótesis acerca de la forma como cada parte visualiza sus objetivos y particularmente, su visión sobre la importancia relativa de estos objetivos.
- Supuestos sobre lo que cada una de las partes opinaría de los resultados y la forma en que un resultado específico podría cumplir con sus objetivos.

Satty (1989) expresa literalmente que “no obstante, cuando existe un conflicto, los participantes generalmente tienen objetivos y deseos opuestos y aquello que consideramos como el mejor resultado, posiblemente no llene completamente las expectativas de cada una

de las partes. ¿Cómo convencerlas para que dejen de pensar solo en sus objetivos y acepten una solución acordada?” (p.2).

1.3.2 Comportamientos y estilos en la resolución de conflictos

Existen diferentes estilos y comportamientos en la resolución de conflictos. Algunos de los comportamientos más comunes incluyen la cooperación, la competencia, el compromiso, la evitación y el acomodamiento. Cada persona tiene su propio estilo de resolución de conflictos y puede utilizar diferentes comportamientos en diferentes situaciones. Un buen proceso en la resolución de conflictos podría ser el siguiente: poder exponer su versión del conflicto y expresar sus sentimientos, poder desahogarse y sentirse escuchados mutuamente, crear un ambiente positivo y controlar el intercambio de mensajes. Además, algunas habilidades clave para resolver conflictos incluyen reconocer y aceptar distintos modelos mentales, ya que un conflicto nace porque todos creen, dicen y luchan por tener la razón.

La comunicación interpersonal también juega un papel importante en la resolución de conflictos. Es necesario aplicar la ética, utilizar la empatía y el asertividad en nuestra relación con los demás, tener la capacidad para aprender, pero también para desaprender, poseer una elevada capacidad de escucha, observar el lenguaje no verbal, mostrar interés genuino por las personas, mantener un espíritu positivo y flexibilidad para reconocer cuando nos hemos equivocado.

Saaty (1989) afirma que el comportamiento en la resolución de conflictos depende de factores como la personalidad, los valores, las emociones, las percepciones y las expectativas de las partes involucradas. Por lo tanto, sugiere que se debe tener en cuenta la dimensión humana del conflicto y no solo la racional. Además, propone que se debe buscar una solución que satisfaga los intereses de todas las partes y no solo los propios, es decir, una solución ganar-ganar.

1.3.3 Niveles para la resolución del conflicto

Los conflictos deben ser resueltos en las instancias y con las personas que corresponden. Solo cuando se agotan los esfuerzos, es pertinente pasar a otra instancia superior. Por ello, se han establecido cuatro niveles para la resolución de los mismos: Negociación, Mediación, Facilitación y Arbitraje.

A. La Negociación

La negociación es una forma de resolver conflictos en la que cada parte presenta sus demandas y está dispuesta a hacer concesiones y llegar a un acuerdo. Se trata a las partes de manera equitativa y se evita el uso de la fuerza para resolver el conflicto.

La negociación se lleva a cabo siguiendo reglas definidas y aceptadas por los participantes, y se basa en la idea de que las partes tienen intereses tanto individuales como compartidos. Uno de los elementos clave de la negociación es el intercambio de información para llegar a un acuerdo.

El término “negociación” se utiliza en una amplia variedad de situaciones en las que las personas intentan discutir problemas, acordar acciones, llegar a un acuerdo y resolver cuestiones controvertidas. Esto incluye tanto negociaciones oficiales como situaciones de la vida cotidiana.

Además, estas situaciones pueden ocurrir tanto en contextos de cooperación, donde los negociadores buscan construir nuevas relaciones, como en contextos de conflicto, donde generalmente se trata de redistribuir relaciones existentes. En ambos casos, se priorizan los aspectos de la negociación relacionados con la resolución y gestión de conflictos.

La negociación es un proceso de comunicación cuyo objetivo es influir en el comportamiento de la otra persona para llegar a un acuerdo mutuo y satisfactorio. Se basa en el principio de “ganar-ganar”, donde ambas partes sienten que han obtenido algo positivo al final del proceso. La negociación es parte de la interacción y comunicación cotidiana de los seres humanos y puede ocurrir entre familiares, compañeros de estudio y trabajo, amigos, comunidades, sociedades o gobiernos. Cada parte busca satisfacer sus necesidades y la negociación es el camino más adecuado para lograrlo.

a. Método para la negociación

Según Fischer, Ury y Patton (2011) el método de una negociación abarca los siguientes puntos:

- **Separar a las personas:** es importante separar a las personas del problema en cualquier tipo de negociación. Esto significa recordar que la otra parte es un ser humano con emociones, valores y puntos de vista diferentes, y que puede ser impredecible. Tratar a los demás como seres humanos sujetos a reacciones humanas

puede ser de gran ayuda para lograr una negociación exitosa, mientras que olvidar este hecho puede llevar al fracaso.

- **Concentrarse en los intereses y no en las posiciones:** es importante enfocarse en los intereses, no en las posiciones, durante una negociación. A menudo se asume que, si las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras, sus intereses también lo son. Sin embargo, un análisis detallado de los intereses subyacentes puede revelar que hay más intereses comunes y compartidos que opuestos. De hecho, tanto los intereses compartidos como los diferentes pero complementarios pueden ser la base de un acuerdo mutuamente beneficioso. Para identificar los intereses en una negociación, es necesario tener claros tanto nuestros propios intereses como los de la otra parte.
- **Inventar opciones de mutuo beneficio:** se deben crear soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes en una negociación. Esto implica identificar los intereses subyacentes de cada parte y buscar opciones que permitan satisfacerlos de manera equitativa. Al inventar opciones de mutuo beneficio, se busca llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambas partes y no solo para una de ellas.
- **Insistir en que los criterios sean objetivos:** debemos enfocarnos en que los criterios sean justos, imparciales y basados en hechos durante una negociación. Esto implica evitar criterios subjetivos o basados en opiniones personales y en su lugar utilizar criterios que puedan ser verificados y aceptados por ambas partes. Al utilizar criterios objetivos, se busca llegar a un acuerdo que sea justo y equitativo para ambas partes.
- Si bien el diálogo entre las partes es la base de la negociación, también es importante tener en cuenta el **lenguaje no verbal** durante el proceso. El lenguaje no verbal incluye elementos los siguientes elementos:
 - a. **El silencio durante la negociación** genera una situación tensa que las personas no lo pueden controlar y les motiva continuar hablando y se obtiene mayor información para resolver el problema:
 - b. **Evitar gestos** ante lo que expresa la otra persona ya que puede darse malas interpretaciones de ciertos gestos y reaccionar negativamente.
 - c. **Parfrasear**, permite verificar si lo que expreso la otra persona es realmente lo que entendió, mediante frases como: *lo que quiere decir usted es que...*
 - d. **Una buena negociación** puede ser evidenciada por varios indicadores, como la satisfacción de ambas partes, la ausencia de afectaciones emocionales, el establecimiento de compromisos mutuos, la mejora de las relaciones personales entre las partes, la comunicación fluida y el respeto a los derechos de otros y a las normas. Si estos indicadores están presentes en los resultados de una negociación, se puede considerar que ha sido exitosa.

B. La Mediación

La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio.

Es un proceso extrajudicial o diferente a los canales legales o convencionales de resolución de disputas, es creativo, porque mueve a la búsqueda de soluciones que satisfagan necesidades de las partes, e implica no restringirse a lo que dice la ley.

Además, la solución no es impuesta por terceras personas, como en el caso de los jueces o árbitros, sino que es creada por las partes (Rozenblum, 1998).

Una característica de la mediación es que es una negociación cooperativa, en la medida que promueve una solución en la que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no solo una de ellas. Por eso se la considera una vía no adversarial, porque evita la postura antagónica del ganador- perdedor. Por este motivo, también es un proceso ideal para el tipo de conflicto en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación (Holaday, 2002).

Para que el proceso de mediación sea posible, es necesario que las partes estén motivadas, porque deben de estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su disputa, así como para respetarse mutuamente durante y después del proceso, y respetar los acuerdos que se hayan alcanzado, circunstancia que ocurre con un alto índice de cumplimiento, porque son los que los mismos interesados han propuesto y se han comprometido a cumplir, pues la reflexión sobre la mediación ayuda a todos a entender el conflicto y su dimensión ideológica (Likert y Likert, 1976; Shapiro, 2002).

Para Bush y Folger (1994) la mediación se basa en la actuación pretendidamente neutral, imparcial y sin ningún poder de decisión del mediador, el cual actúa como catalizador en un proceso de negociación, ayudando a las partes a centrarse preferentemente en el presente, con el objetivo de lograr una solución satisfactoria al problema o disputa de los clientes e intentando que ellos mismos lleguen a un acuerdo valido, satisfactorio y duradero.

a. Características de un mediador eficiente

Un mediador eficiente debe poseer ciertas actitudes y habilidades relevantes para poder adoptar conductas adecuadas durante el proceso de mediación.



Fuente: [PERFIL DEL MEDIADOR: HABILIDADES, ACTITUDES Y FUNCIONES | Centro de Mediación \(institutoscamp.com.ar\)](http://www.institutoscamp.com.ar)

Empatía: es una herramienta valiosa para un mediador, ya que le permite comprender mejor las necesidades y preocupaciones de las partes involucradas y facilitar la comunicación entre ellas para llegar a una resolución mutuamente satisfactoria.

Flexibilidad: la flexibilidad es una cualidad importante para un mediador eficiente. Un mediador flexible es capaz de adaptarse a las necesidades y demandas de las partes involucradas en el conflicto, y está dispuesto a cambiar su enfoque o estrategia si es necesario para facilitar la resolución del conflicto. La flexibilidad también implica estar abierto a nuevas ideas y soluciones, y estar dispuesto a considerar diferentes perspectivas y enfoques.

Respeto: el respeto es una cualidad fundamental para un mediador eficiente, ya que ayuda a crear un ambiente de confianza y colaboración entre las partes. Al mostrar respeto hacia las partes y hacia el proceso, un mediador puede facilitar la comunicación y el entendimiento mutuo, lo que puede aumentar la disposición de las partes a colaborar para encontrar una solución mutuamente satisfactoria al conflicto.

Autenticidad: un mediador auténtico es sincero y honesto en su comunicación con las partes, y actúa de manera coherente con sus valores y principios.

Calidez: un mediador cálido es amable y compasivo, y muestra empatía hacia las partes involucradas en el conflicto.

Con respecto a las **habilidades** que debe poseer el mediador encontramos:

Escucha activa: esta habilidad permite al mediador o mediadora captar todos aquellos detalles, tanto verbales como gestuales que las partes transmiten. Es fundamental para comprender al 100% las necesidades y posiciones de cada una de las partes. En muchas ocasiones, un gesto puede transmitir más información que unas palabras, y debe ser el mediador o mediadora quien esté plenamente atento a cada uno de los detalles que las partes mediadas emitan.

Comunicación verbal y no verbal: la observación y la comunicación, tanto verbal como no verbal, son habilidades importantes para un mediador eficiente. La comunicación verbal implica el uso de palabras para transmitir información y pensamientos. La comunicación no verbal, por otro lado, incluye elementos como el tono de voz, los gestos, las expresiones faciales y el lenguaje corporal.

La habilidad de observación: es muy importante para un mediador eficiente. Un mediador debe ser capaz de recopilar información sobre las partes involucradas en el conflicto y comprender mejor sus necesidades y preocupaciones. La observación también implica prestar atención a la comunicación no verbal, como el tono de voz, los gestos, las expresiones faciales y el lenguaje corporal, ya que estos elementos pueden transmitir información adicional y ayudar a comprender mejor las intenciones y emociones de las partes.

b. Ventajas de la mediación

La mediación es un proceso de negociación asistida por lo tanto evita que exista ganadores y perdedores, ya que mantiene el principio ganar/ganar. La satisfacción de las partes por los resultados obtenidos genera relaciones humanas adecuadas. La presencia de una tercera persona, que es testigo de lo que ocurre, permite que el comportamiento de las partes se vaya moderando y controlando y no pueden exaltarse, como lo harían si estuviera únicamente la otra parte del conflicto. El hecho que se encuentre un mediador provoca autocontrol y exhibir comportamientos deseables.

La posibilidad de expresar lo que se cree y siente en el proceso de resolución de conflictos genera un proceso participativo, con el consiguiente sentimiento de protagonismo y responsabilidad de cumplir acuerdos que no le fueron impuestos, sino que fueron propuestos por sí mismo. Si se logra resolver un conflicto por la vía de la mediación, constituye una experiencia de aprendizaje de las partes intervinientes, ellos pueden adquirir la capacidad de solucionar conflictos en otros ámbitos, por lo que intentaran reproducir el proceso, es decir serán multiplicadores de la experiencia, incluso pueden se pueden convertir en los futuros mediadores.

1.3.4 Los estilos de resolución de conflictos

Los estilos de resolución de conflictos hacen referencia a las modalidades o diferentes formas para afrontar una situación problemática de cualquier índole. El concepto es neutral, ni bueno ni malo, un estilo no determina valor, por lo tanto, un estilo no es mejor que otro. Dependiendo de las circunstancias un estilo puede adaptarse con mayor eficacia a la situación o presentar resultados más adecuados.

Son diferentes los aportes de profesionales que se han interesado en los estilos de resolución de conflictos; así, Blake y Mouton (1964) ya proponen, aunque de manera empírica cinco estilos: confrontación, compromiso, facilitación, presión y retirada: A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos.

A. Confrontación: se refiere a abordar directamente un conflicto o problema, a menudo mediante la comunicación o la negociación. Implica enfrentarse al asunto de frente y trabajar para encontrar una solución.

B. Compromiso: es un método de resolución de conflictos donde ambas partes hacen concesiones para llegar a un acuerdo. Implica encontrar un punto medio donde ambas partes puedan quedar satisfechas.

C. Facilitación: se refiere al proceso de hacer algo más fácil o ayudar a que ocurra. En el contexto de la resolución de conflictos, la facilitación puede implicar que una tercera parte ayude a mediar o guiar la conversación entre las partes en conflicto.

D. Presión: se refiere al uso de la fuerza o la influencia para hacer que alguien haga algo. En el contexto de la resolución de conflictos, la presión puede usarse como una táctica para persuadir a alguien de que acepte ciertos términos o condiciones.

E. Retirada: se refiere al acto de alejarse de una situación o conflicto. Puede implicar salir físicamente del área o desvincularse emocionalmente de la situación.

Para los autores antes mencionados, en los estilos de resolución de conflictos se encuentran interactuando dos variables: el interés y la relación entre las partes. En un conflicto siempre existe algún objeto, idea, pretensión, beneficio que desea alcanzar o mantener, a esto se refiere el interés. En cambio, la variable relación, se refiere al nivel de interdependencia que se genera entre las partes en conflicto, lo que es lo mismo la intención o deseo de permanecer o no junto a otra persona en la resolución del conflicto.

1.3.5 Cuestionario de Thomas-Kilmann

Las personas no siempre recurren a un solo estilo de resolución de conflictos. En cambio, utilizan diferentes estilos en diferentes ocasiones, aunque algunos les resultan más fáciles que otros. Estos cambios de estilos les permiten desarrollar habilidades sociales y estratégicas para resolver situaciones cotidianas

Thomas-Kilmann (1974) propone un cuestionario que permite establecer las preferencias que tienen las personas para utilizar determinados estilos de resolución de conflictos en las diferentes situaciones de la vida cotidiana. Este cuestionario ayuda a las personas a comprender mejor cómo suelen abordar los conflictos y a desarrollar habilidades para manejarlos de manera más efectiva.

En su instrumento, cada ítem del cuestionario de Thomas-Kilmann plantea una situación de conflicto en la que los intereses y preocupaciones de dos personas podrían ser incompatibles. Los comportamientos se dirigen a una dimensión de asertividad, relacionada con el grado en que el individuo trata de satisfacer sus propias necesidades e intereses, y a otra dimensión de cooperación, que se refiere al grado en que un individuo intenta satisfacer los intereses y necesidades de otras personas.

En función de la interacción o predominio de estas variables, Thomas-Kilmann identifica cinco estilos: colaborativo, competitivo, compromiso, evitativo y acomodativo. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas, dependiendo del contexto y de los objetivos que se persigan.

A. Estilo colaborativo

El estilo colaborativo se caracteriza por el asertividad y la cooperación. El objetivo es satisfacer las necesidades de ambas partes para resolver el conflicto. Las personas que utilizan principalmente este estilo están abiertas a escuchar, entender y aceptar para alcanzar una solución. Si la puntuación es alta en este estilo, se pueden observar ciertos comportamientos, como profundizar demasiado en la discusión y el análisis cuando no siempre es necesario. El abuso de este estilo puede indicar un deseo de minimizar los riesgos, evitar la acción inmediata y compartir la responsabilidad, lo que puede llevar a no lograr la respuesta colaborativa esperada e incluso a desvalorizar la apertura y disposición a colaborar.

Si la puntuación es baja, el principal inconveniente que suele surgir es considerar las dificultades como oportunidades para mejorar, lo que puede llevar a una falta de compromiso con las decisiones. Algunos ejemplos donde este estilo es útil son cuando se desea lograr el compromiso de los miembros en una decisión consensuada; cuando se desea una solución integral que beneficie a todos o no perjudique a nadie; o en situaciones donde las personas aún tienen resentimientos por conflictos anteriores y deben ceder mutuamente.

B. Estilo competitivo

El estilo competitivo se enfoca en los intereses propios y desatiende los intereses de las otras partes. Por lo tanto, es un estilo asertivo y no cooperativo, ya que busca principalmente alcanzar los intereses propios. Se puede asociar con personas que siempre intentan ganar o también, con personas que aspiran a tener poder o estatus dentro de un grupo. Se podría interpretar erróneamente que este estilo es contrario a valores como la solidaridad o la empatía, pero resulta muy eficaz en situaciones de emergencia, rápidas y decisivas; o cuando se desea implementar algo por mandato legal. Si se obtiene una puntuación alta en este estilo, se puede asociar con la predisposición a aparentar más seguridad de la que realmente se posee, lo que puede impedir abrirse para solicitar información, limitando las posibilidades de aprendizaje.

Si la puntuación es baja, posiblemente la persona sienta impotencia frente a las adversidades, manifieste dificultades para tomar una posición firme a pesar de que la necesite y tienda a aplazar las decisiones, provocando que los demás tengan sentimientos de resentimiento por no actuar a tiempo.

C. Estilo compromiso

El estilo compromiso se basa en la negociación como estrategia. Las partes implicadas deben renunciar a parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo que sea aceptable, aunque no sea plenamente satisfactorio. El compromiso se sitúa a medio camino entre el asertividad y la cooperación, es decir, se sacrifica más que si se usa el competitivo y menos que si se usa el acomodativo. Este estilo busca repartir las diferencias, buscando una posición intermedia. Resulta muy útil cuando las personas implicadas tienen el mismo nivel de poder y objetivos distintos; o cuando se enfrentan a problemas que requieren de una solución rápida o provisional a un problema complejo.

Si se obtiene una puntuación alta en este estilo, se debe a que la persona suele ser práctica y operativa, pero puede perder de vista ciertos principios y valores, afectando la

confianza interpersonal. La puntuación baja, conllevaría una limitación para negociar y ceder posiciones en contextos de lucha de poder.

D. Estilo evitativo

Estilo evitativo se le considera un estilo no asertivo y no cooperativo, ya que la persona no persigue ni sus propios objetivos ni los de las otras personas. Puede ser útil para resolver situaciones insignificantes, que la persona no considera relevantes; cuando se valora que el beneficio es mucho menor que el costo; o cuando se considera que son otros interlocutores los que deben encargarse de llegar a un entendimiento. Es necesario mostrar una actitud prudente y diplomática para retirarse y lograr no crear un enfrentamiento por ello o aplazar la solución, por lo que no se debe confundir este estilo con un comportamiento de cobardía o de irresponsabilidad.

Una puntuación alta indicaría que se trata de una persona a la que le afecta la interacción con personas que no aportan a la realización de una tarea, pudiendo aparentar una actitud indiferente. La puntuación baja se relacionaría con personas que necesitan mayor tacto para afrontar los conflictos sin resultar amenazantes.

E. Estilo acomodativo

El estilo acomodativo es un estilo no asertivo y sí cooperativo. La persona tiene como prioridad la satisfacción de los objetivos de los demás a costa de renunciar a la consecución de los propios. Lo característico de este estilo es la cesión en las perspectivas propias, por lo que se puede considerar una actitud generosa, de servicio a los demás. Es útil cuando el objetivo es más importante para la otra parte y para uno mismo no va a conllevar grandes implicaciones si no se logra lo propuesto; cuando se desea asumir una imagen social útil para futuros conflictos que se valoran como más relevantes; o cuando se prefiere mantener la convivencia armoniosa dentro de un grupo.

Una puntuación alta sugiere una facilidad para aceptar y someterse a las normas y mandatos. La puntuación baja mostraría un desinterés hacia las ideas e intereses de los otros, pudiendo ser percibida la persona como inflexible.

Los estilos de resolución de conflictos se refieren a las diferentes formas en que las personas pueden enfrentar una situación problemática. No existe un estilo bueno o malo, sino que son formas de comportamiento que se utilizan en diferentes situaciones. Sin embargo, aferrarse exclusivamente a un estilo puede limitar las posibilidades de resolver conflictos en

todas las situaciones problemáticas que puedan surgir. Lo recomendable sería elegir el estilo que mejor se adapte a las condiciones presentes.

CAPÍTULO II: La inteligencia emocional, modelos teóricos y componentes



2.1 Concepto de inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional aparece por primera vez en la literatura científica en 1990 mediante un artículo publicado por Peter Salovey y John Meyer. El artículo se basa en estudios realizados sobre la inteligencia social, en la cual una tipología o una especificidad de esta constituiría la inteligencia emocional, además toman en cuenta los trabajos sobre inteligencias múltiples desarrollado por Gardner quien incluyó los conceptos de inteligencia interpersonal e intrapersonal referidos a la capacidad de comprender los deseos de los otros, en el primer caso, y la capacidad de autoevaluación y conocimiento de sus propios sentimientos en el segundo caso.

Por lo tanto, Salovey y Meyer (1992) definen a la inteligencia emocional como el subconjunto de la inteligencia social que se ocupa de la habilidad para controlar las emociones de uno mismo de los demás, de discriminar entre ellas y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo.

Por otro lado, Daniel Goleman (1998b, p. 317) fue responsable de la popularización del concepto y definió la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás para motivarnos a nosotros mismos y para gestionar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Este autor cuestionó de forma enérgica los conceptos clásicos relacionados con el éxito, la capacidad y el talento, ya que, en su opinión, se le había dado una importancia excesiva al cociente intelectual (CI) como indicador único de cara a clasificar a las personas en inteligentes/no inteligentes y así predecir su futuro. Para Goleman, la inteligencia emocional es una capacidad potencial que determina el aprendizaje de habilidades prácticas respecto a cinco aspectos: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y relación con los demás. Así, formuló su modelo en términos de teoría del desempeño, ya que, como él mismo sugirió, tiene aplicación directa en el campo del trabajo y la eficacia organizacional, sobre todo en cuanto a poder predecir la excelencia en cualquier tipo de trabajo (Goleman, 1998a).

Posiblemente la definición más corta, generalizada y aceptada de inteligencia emocional, menciona que constituye: **la capacidad para percibir, comprender y regular nuestras emociones y la de los demás**. Esta definición aborda tres conceptos sumamente importantes: la percepción en el sentido de reconocer de forma consciente nuestras emociones y la capacidad de expresarlas; la comprensión de lo que sentimos y poder integrarlo a nuestro pensamiento y detectar la complejidad de los cambios que se producen; y la regulación que implica manejar y direccionar las emociones, sean positivas o negativas de forma adecuada.

2.2 Principales modelos teóricos

Fernández Berrocal y Natalio Extremera (1998 y 2004) ofrecen una recopilación de modelos de inteligencia emocional basados en diferentes enfoques y en índices tanto cuantitativos como cualitativos.

2.2.1 Modelo de inteligencia emocional basado en habilidades

Los modelos basados en habilidades se centran en la capacidad de una persona para percibir, utilizar, manejar, interpretar y regular las emociones en sí mismo y en los demás. Estos modelos no incluyen componentes de factores de personalidad y consideran la inteligencia emocional como una capacidad para razonar sobre las emociones y utilizar este conocimiento emocional para mejorar y guiar el pensamiento, lo que permite resolver problemas sociales y adaptarse al entorno. El modelo más relevante de este tipo es el desarrollado por Salovey y Meyer (1997), que es el enfoque teórico más difundido. En este modelo, la inteligencia emocional se percibe como una forma pura de inteligencia, una habilidad cognitiva que consta de cuatro habilidades integradas entre sí: percepción, asimilación, comprensión y regulación de las emociones. Estas habilidades se organizan jerárquicamente, siendo la percepción el nivel básico inferior y la regulación el nivel más alto de las habilidades de la inteligencia emocional; y se miden mediante pruebas de rendimiento máximo.

- **Percepción:** se refiere a la habilidad para reconocer las emociones de la misma persona y la de los demás y también las que se generan por la acción de objetos o situaciones como arte, música, historias. Implica prestar atención y decodificar con precisión las señales emocionales de la expresión facial, movimientos corporales y tono de voz.

- **Asimilación:** es la habilidad para sentir, generar y utilizar las emociones cuando sea necesario expresar sentimientos o usarlas en procesos cognitivos. Para Berrocal y Extremera (2002) esta habilidad interviene en la estructura cognitiva y cómo los estados afectivos afectan el proceso de toma de decisiones. De igual manera la atención emocional ayuda a priorizar los procesos cognitivos básicos, centrando los sentidos y el pensamiento en lo que es realmente importante.
- **Comprensión:** la comprensión emocional es la capacidad para analizar y entender las emociones. Para comprender los sentimientos de los demás, debemos empezar por aprender a comprendernos a nosotros mismos, cuáles son nuestras necesidades y deseos, qué asunto, personas o situaciones nos causan determinados sentimientos, qué pensamientos generan tales emociones, cómo nos afectan y qué consecuencias y reacciones nos provocan. Si reconocemos e identificamos nuestros propios sentimientos, más facilidades tendremos para conectar con los del prójimo. Empatizar consiste en situarnos en el lugar del otro y ser consciente de sus sentimientos, sus causas y sus implicaciones personales.
- **Regulación:** la regulación emocional es un proceso clave de la inteligencia emocional. Se refiere a la capacidad de influir en las emociones que sentimos, cómo las experimentamos y cuándo y cómo las expresamos. Por ejemplo, si tienes una pérdida importante, no puedes ni debes evitar sentirte triste. Sin embargo, sí hay formas más saludables que otras de experimentar esa tristeza, de manifestarla en determinadas situaciones y contenerla más en otras, de transmitirla a algunas personas y no tanto a otras. Todo esto sería regularse emocionalmente ante esa tristeza.

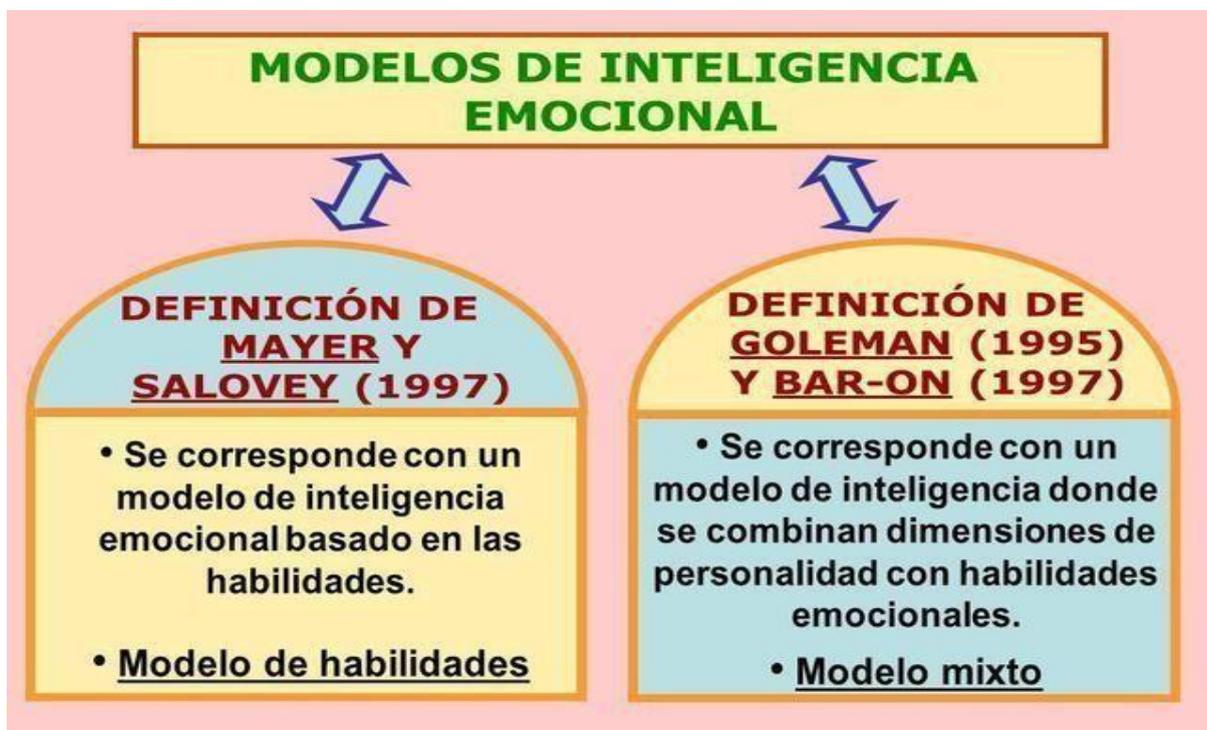
2.2.2 Modelos mixtos

Los modelos mixtos definen la inteligencia emocional como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de una persona para tener éxito al enfrentar las demandas y presiones ambientales. Estos modelos combinan habilidades, personalidades y características en un mismo fenómeno, incluyendo motivación, estados de conciencia, actividad social y capacidad para comprender y conducir emociones. Los modelos mixtos de inteligencia emocional son ampliamente utilizados por los investigadores, siendo el presentado por Goleman (1998 y 2001) el más popular y aceptado.

Este modelo se centra en la inteligencia emocional como una amplia gama de competencias y habilidades que impulsan el desempeño de los empleados. Otro modelo conocido es el de Bar-On (1997), quien se preguntó por qué algunas personas son más capaces que otras de tener éxito en la vida y revisó minuciosamente los factores que pensaba

que eran un requisito previo para el éxito en general. Descubrió que muchos individuos con alta inteligencia cognitiva fracasan en la vida, mientras que otros con menos lo logran; por lo tanto, la predicción de los factores de éxito no siempre se basa en la inteligencia cognitiva.

Bar-On defiende que las personas con un mayor cociente emocional son más competentes para hacer frente a las demandas, desafíos y presiones de la vida cotidiana, lo que conduce al éxito en la vida. Su modelo indica que las personas con un cociente emocional más alto que el promedio tienen más éxito en la resolución de problemas, la tolerancia al estrés y el control de los impulsos. Por el contrario, los individuos que carecen de inteligencia emocional pueden tener dificultades para manejar situaciones y presiones. Bar-On desarrolló un cuestionario llamado Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) para medir la inteligencia emocional. Dado que defiende que la inteligencia emocional se puede desarrollar con el tiempo, el EQ-i es un medio excelente para identificar áreas potenciales de mejora y medir la efectividad de los programas de desarrollo individual y organizacional.



Fuente: [Evolución de la Inteligencia Emocional timeline | Timetoast timelines](#) . Recuperado el 13 de agosto de 2023.

2.3 Componentes de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se compone de cinco aspectos fundamentales que se explican a continuación:

1. **Conciencia de uno mismo o autoconciencia emocional:** esta es la forma en que nos damos cuenta de nuestras emociones y somos capaces de evaluarlas. La mayoría de nosotros estamos tan ocupados con la rutina diaria, que rara vez nos paramos a pensar en cómo estamos respondiendo a las situaciones y cómo nos encontramos. La otra forma de conciencia de uno mismo es el reconocer las emociones de los demás hacia nosotros. Esto a menudo es difícil debido a que tendemos a ver lo que queremos ver y solemos evitar pedir a las demás opiniones si creemos que van a resultar incómodas para nosotros. Mejorando nuestra autoconciencia emocional podremos ser capaces de comprender muchas más facetas de nuestro día a día. También es interesante saber recoger los comentarios de personas que se muestran honestas con nosotros y cuyas ideas valoramos.
2. **Autorregulación o autocontrol emocional:** la autogestión es la capacidad de controlar nuestras emociones. Este componente también incluye transparencia emocional, capacidad de adaptación, logro y optimismo. Las personas con un buen nivel de autorregulación tienden a ser flexibles y adaptarse bien a los cambios. También son buenas en la gestión de conflictos y la difusión de situaciones tensas o difíciles. Goleman también sugiere que las personas con fuertes habilidades de autorregulación siguen su camino sin desviarse de él. Son capaces de influir positivamente en los demás y asumir la responsabilidad de sus propias acciones.
3. **Habilidades sociales o relaciones interpersonales:** se trata de ser capaz de interactuar correctamente con quienes nos rodean, independientemente del lugar y la situación. La verdadera comprensión emocional implica algo más que la comprensión de nuestras propias emociones y los sentimientos de los demás, también tiene que ver con ser capaz de poner en práctica esta información en nuestras interacciones y comunicaciones diarias. En los entornos profesionales, las personas con adecuadas habilidades sociales son capaces de construir relaciones positivas y conexiones con los compañeros de trabajo, saben desarrollar una fuerte relación con líderes, iguales y subordinados. Algunas habilidades sociales importantes incluyen la escucha activa, habilidades de comunicación verbal, habilidades de **comunicación no verbal**,

4. **Empatía o reconocimiento de las emociones de los demás:** la empatía es la capacidad de entender los sentimientos de otros, es absolutamente fundamental para la Inteligencia Emocional. Pero esto involucra algo más que ser capaz de reconocer los estados emocionales de los demás, también supone dar respuesta a las personas basándonos en esta información. Si percibimos empáticamente que alguien se siente triste o desesperanzado, seremos más capaces de influir en la forma de responder a sus emociones. Podremos mostrar nuestra preocupación y haremos un esfuerzo para ayudarlo a sentirse mejor en estos momentos. Ser empático también permite a la gente entender la dinámica de poder que a menudo influyen en las relaciones sociales, especialmente en los lugares de trabajo. Los que tienen una buena competencia en esta área, son capaces de ejercer una correcta influencia en las relaciones, comprender cómo funcionan los sentimientos y comportamientos, e interpretar eficazmente las diferentes situaciones que giran en torno a este tipo de dinámicas de poder.

5. **Automotivación:** la motivación intrínseca también juega un papel clave en la Inteligencia Emocional. Las personas que son emocionalmente inteligentes suelen estar motivadas por factores más allá de las meras recompensas externas, como la fama, el dinero o el reconocimiento social. Pueden sentir una genuina pasión que los lleva a cumplir con sus propias necesidades y objetivos internos. Buscan desafíos que les conducen a recompensas internas y se involucran en experiencias que los llevan a sentirse bien consigo mismas. Las personas que son competentes en esta área tienden a estar orientadas hacia la acción. Se fijan metas, tienen una alta necesidad de logro y siempre están buscando maneras de hacerlo mejor. También tienden a mostrarse muy comprometidas con los temas sociales y son eficientes tomando la iniciativa para llevar a cabo gran diversidad de tareas.

2.4. La inteligencia emocional y el mundo laboral

Para Weisinger (2009), la inteligencia emocional, en la actualidad, se la puede considerar como elemento clave para que las relaciones interpersonales sean exitosas y beneficiosas en un grupo social. El uso de la inteligencia emocional en las relaciones sociales se cristaliza con el desarrollo de una comunicación eficaz en el desarrollo de la experiencia interpersonal y en ayudar a los demás a un crecimiento propio.

El ámbito laboral constituye un espacio de interacción social, el tiempo de la jornada de trabajo resulta muy importante para la relación entre compañeros de trabajo, jefes,

colaboradores, clientes y proveedores. Entre todos ellos hará que mantengan condiciones armónicas y será necesario que demuestren actitudes que reflejen el control de sus emociones.

En este ámbito, Cuellar (2001) indica que una empresa sin inteligencia emocional es un lugar de baja moral donde los trabajadores se sienten intimidados ante el dominio y prepotencia de sus superiores, lo cual puede llevar a la organización a su destrucción.

Una organización laboral constituye un sistema orgánico cuyas partes se encuentran interrelacionadas entre sí, por ello la importancia de que el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de los empleados ayuden a otras personas a realizar lo propio; la base de esta situación está en la comunicación eficaz entre los actores de la organización. Unas palabras, gestos equivocados e imprudentes o conceptos mal interpretados pueden desembocar en situaciones no deseadas. Para evitar lo mencionado anteriormente es necesario que las personas sepan transmitir con claridad lo que piensan y sienten, que defiendan sus opiniones y al mismo tiempo respeten las de los demás, que escuchen realmente lo que dice el resto.

La inteligencia emocional es capaz de hacernos ver hasta dónde llega un individuo en el desarrollo de capacidades que conducen al desarrollo de aptitudes emocionales. “Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa solo que tiene un excelente potencial para adquirirlas” (Goleman, 2000, p.44). Según Goleman (2000), las condiciones de la inteligencia emocional que llevan a un desempeño superior se clasifican en 5:

- **Independientes:** ya que cada una aporta algo inigualable al desempeño laboral.
- **Interdependientes:** que significa que cada una requiere de otras determinadas, con muchas interacciones importantes.
- **Jerárquicas:** las facultades de la IE sirven de base a otras facultades.
- **Necesarias, pero no suficientes:** tener una facultad de IE no garantiza que una persona desarrolle o muestre aptitudes como el liderazgo o la colaboración.
- **Genéricas:** la lista es aplicable en cierto punto a todos los puestos de trabajo. Asimismo, para trabajos diferentes se necesitan aptitudes diferentes.

La inteligencia emocional es una herramienta valiosa en el entorno laboral, ya que puede ayudar a mejorar la productividad y el éxito de las empresas, así como a prevenir problemas corporativos. En cuanto a la relación entre las habilidades de la inteligencia emocional y las relaciones laborales, es importante tener en cuenta que cada puesto de trabajo requiere habilidades específicas. Por lo tanto, es fundamental que los empleados se adapten a las funciones que realizan diariamente y aprovechen las habilidades que se describen en los modelos de inteligencia emocional que sean sobresalientes para su trabajo.

En el caso de los líderes, es especialmente importante que dominen sus habilidades de inteligencia emocional para fomentar un compromiso sano y positivo en su equipo. Cada habilidad de la inteligencia emocional puede ser útil en diferentes situaciones laborales, por lo que es importante comprender cuáles son relevantes cada puesto de trabajo.

Los beneficios que una organización obtiene de un trabajador con alta inteligencia emocional son algunos de los siguientes:

- **Toleran mejor el conflicto:** los empleados con alta IE no buscan el conflicto, pero son capaces de no huir de él y gestionarlo. Son válidos para gestionar las críticas que reciben y aceptarlas, son capaces de defender posiciones lógicas, argumentarlas y tras ello aceptar críticas. No mezclan las críticas personales, entienden que si alguien critica su idea no es un ataque personal y que cabe la posibilidad de debatir y defender ambas posiciones sin atacarse.
- **Son pacientes:** los empleados que son inteligentes emocionalmente cuando van a una entrevista de trabajo no se sienten intimidados por retos inesperados o cuando no reciben la gratificación o reconocimiento inmediato. Son capaces de gestionar lo intimidante que es recibir información inesperada en la entrevista de trabajo. Reflexionan sobre el trabajo previo y el esfuerzo antes de recibir el reconocimiento o la recompensa.
- **Trabajadores centrados:** son capaces de diferenciar entre problemas serios y distracciones que pueden disipar el foco de atención del objetivo. Saben enfocar correctamente las prioridades, incluso en momentos con alta tensión. Si nos referimos a un conflicto, es importante saber mantenerse firme y no perder la calma o posicionarse a la altura de la persona que grita o se altera.

- **Son atrevidos, pero precavidos:** son trabajadores que, aunque deban realizar una pregunta complicada o vergonzosa, se muestran dispuestos a hablar y a cuestionar una decisión ejecutiva si es necesario cuando otro trabajador en su lugar no lo haría. Tienen mucho sentido común, piensan antes de exponer y meditan las decisiones importantes, teniendo en cuenta todas las posibilidades. Saben manejar su ego. Las personas exitosas tienen ego. El ego es lo que de alguna forma los lleva a tomar algunas decisiones, pero aun así los que tienen alta IE no permiten que este ego tenga más valor que las cosas realmente importantes. Son capaces de admitir que fallan y pueden seguir las pautas de otra persona, aunque su opinión sea diferente en la manera en la que se debería hacer algo, ya sea porque la opinión de la otra persona es mejor o por mantener la concordia en el equipo de trabajo.
- **Son inconformistas:** Los empleados excepcionales siempre buscan la excelencia, porque tienen en mente que los procedimientos siempre pueden optimizarse. No se conforman con el conocimiento adquirido, ya que para ellos el aprendizaje y el crecimiento son un camino sin fin. Aunque los procesos funcionen correctamente, siempre buscan formas de mejorar. No se conforman con la mediocridad y se esfuerzan por avanzar, incluso cuando saben que están haciendo un buen trabajo.
- **Identifican y resuelven las deficiencias:** cualquier detalle que falle, puede ser desde una puerta rota hasta un proceso económico ineficiente. Son trabajadores inconformistas con las maneras “únicas” de solucionar problemas y siempre buscan diferentes formas de poder hacerlo. Si conocen el problema, buscan ponerle solución de inmediato.
- **Son trabajadores responsables:** pueden surgir situaciones en las que se encuentren con un trabajo de baja calidad realizado por otro miembro del equipo que obstaculice su propio desempeño. Los trabajadores excepcionales no recurren a la frase “no es mi culpa”. Asumen la responsabilidad de su trabajo y sus decisiones, los resultados, ya sean adversos o favorables, son consecuencias directas de sus acciones. Dirigen los errores a la atención de quien corresponda tan pronto como se percatan de ellos, sin esperar a que alguien más los descubra. Comprenden el papel de los líderes y su objetivo de que todo funcione correctamente, y no asumen que se les está culpando sin razón.

- **Son personas afables:** los empleados excepcionales tienen en valor a los empleados excepcionales. Tienen habilidades de liderazgo e integridad a las personas que responden (aunque puede que inicialmente no sean líderes). Son capaces de representar adecuadamente una marca, los mandos confían y dan por hecho que pueden enviar a estos empleados a reuniones con clientes sin preocuparse de su forma de actuar.
- **Saben gestionar a las personas tóxicas:** las personas tóxicas resultan frustrantes y agotadoras para el resto de las personas, los trabajadores con alta IE saben cómo controlar las interacciones que tienen con este tipo de trabajadores tóxicos y saben mantener sus emociones bajo control. Cuando se presenta un conflicto con un compañero tóxico siempre intentan ser racionales, identifican sus emociones y no dejan que se apodere de ellos la frustración o la ira. Intentan ponerse en la piel de la otra persona y son capaces de encontrar soluciones y puntos en común

Si tenemos todos estos beneficios en cuenta podemos comprender que un trabajador con un alto nivel de inteligencia emocional es propenso a tener mayor desarrollo y éxito. Podemos ver cómo la aparición de las anteriores habilidades o su desarrollo facilita y nos permite ver características como el liderazgo, la colaboración, el desempeño y la comunicación, ítems clave para resultados de éxito en el puesto de trabajo.

CAPÍTULO III: El uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales en Ventanilla Única de DAMSU UNCuyo

3.1. Presentación de DAMSU UNCuyo

La **Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo)**, situada en Mendoza, Argentina, se estableció el 21 de marzo de 1939. Desde sus inicios, ha estado dedicada al avance y la promoción de la cultura en todas sus manifestaciones. A través de la enseñanza, la investigación científica, la formación técnica, la capacitación profesional y la promoción del nivel ético y estético, la UNCuyo ha buscado aclarar los grandes problemas humanos, con especial énfasis en la vida nacional y regional.

Inicialmente, la Universidad fue establecida para ofrecer servicios educativos en la región de Cuyo, que incluye las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. Al principio, la UNCuyo agrupó bajo su administración algunos centros educativos ya existentes y creó otros nuevos, que en poco tiempo alcanzaron jerarquía universitaria y reconocido prestigio académico.

En 1973, con la creación de las Universidades Nacionales de San Luis y de San Juan, la UNCuyo centró su trabajo en los centros educativos con sede en Mendoza, además del Instituto Balseiro, que se encuentra en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro.

Hoy, la UNCuyo consta de 12 facultades y 3 institutos, todos ofreciendo una variedad de carreras de pregrado, grado y posgrado. El Instituto Balseiro, situado en Bariloche, ofrece maestrías y carreras de grado en Física, en Ingeniería Nuclear, Ingeniería Mecánica y en Telecomunicaciones. El Instituto Tecnológico Universitario (ITU), cuenta con 6 sedes distribuidas en la provincia y ofrece tecnicaturas de nivel superior y carreras de profesionalización de personal de empresa. Y, el Instituto de Seguridad Pública, con sede en Mendoza, ofrece formación de grado con cursos especiales para abordar la problemática. (Universidad Nacional de Cuyo. (2023). Información académica. Recuperado el 27 de noviembre de 2023, de <https://www.uncuyo.edu.ar/la-universidad>).

El **Departamento de Asistencia Médico Social Universitario (DAMSU)**, una entidad integral de la Universidad Nacional de Cuyo, fue establecido en 1951 por el rector de la universidad, Dr. Irineo Fernando Cruz. Originalmente, DAMSU era un departamento dependiente de la Facultad de Ciencias Médicas con sede en Mendoza y con jurisdicción en toda la Universidad de Cuyo.

En 1953, DAMSU se separó del Departamento de Sanidad Universitaria, reconociendo que ambos organismos tenían funciones distintas. En 1965, DAMSU fue aprobado como un organismo autónomo con sede en Cuyo.

Desde su creación, DAMSU ha expandido sus servicios asistenciales y ha establecido delegaciones en varias localidades de la región. A lo largo de los años, ha incorporado nuevos servicios y programas preventivos para satisfacer las necesidades de sus afiliados y “hoy en día, DAMSU sigue innovando y adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad universitaria, implementando nuevas tecnologías y obteniendo certificaciones de calidad para sus procesos” (Flavio Arjona, 2022).

3.2. Presentación de Ventanilla Única

La Ventanilla Única de DAMSU es un proyecto que se puso en marcha con el objetivo de centralizar los trámites administrativos para los afiliados en un solo lugar. Este proyecto consta de varias etapas de desarrollo.

La primera etapa de la Ventanilla Única se implementó el 28 de noviembre de 2019. En esta etapa, los afiliados podían solicitar órdenes y realizar trámites que requieran auditoría médica. Los trámites que requerían auditoría médica debían tramitarse de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 horas, mientras que para solicitar órdenes se podía hacer de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 y los sábados de 8:00 a 12:00 horas.

Posteriormente, el 21 de febrero de 2020, se lanzó una nueva etapa de la Ventanilla Única. En esta etapa, además de poder solicitar órdenes y realizar trámites que requieran auditoría médica, los afiliados también podían solicitar turnos los días y horarios de atención de la Ventanilla Única, es decir, de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas y sábados de 8:00 a 12:00 horas. Así, “la Ventanilla Única representa un avance significativo en la atención al afiliado, ya que permite realizar todos los trámites administrativos en un solo lugar, agilizando así los procesos y mejorando la experiencia del usuario” (Flavio Arjona, 2022).

3.3. El uso de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos laborales

3.3.1. Variables y dimensiones

En este estudio, nos centramos en dos variables principales: la **inteligencia emocional** y la **resolución de conflictos**.

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para manejar sus propias emociones y las emociones de los demás. Dentro de esta variable, nos centraremos en técnicas específicas como el **Autocontrol** y la **Empatía**.

Por otro lado, **la resolución de conflictos** se refiere a las técnicas y métodos utilizados para suavizar las tensiones entre las partes y encontrar una solución pacífica a los desacuerdos. En este caso, nos centraremos en las formas de resolución, específicamente en la **Negociación** (resolución entre partes) y la **Mediación** (resolución con la participación de un tercero).

A continuación, se presenta un cuadro que muestra las variables junto con las dimensiones e indicadores definidos:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Inteligencia emocional	Técnicas específicas	Autocontrol: regular impulsos de manera voluntaria. Empatía: comprender los sentimientos de otra persona.
Resolución de conflictos	Formas de resolución	Negociación: entre partes. Mediación: con la participación de un tercero.

3.3.2 Técnicas aplicadas: encuestas y entrevistas

La investigación para el **Proyecto Final de Estudios** se llevó a cabo a través de una combinación de encuestas y entrevistas. El 30 de octubre de 2023, se realizó una encuesta a 19 empleados de la Ventanilla Única utilizando un cuestionario de Google, con las siguientes preguntas:

EXPLORANDO LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES.

Te invito a participar en este cuestionario que forma parte de un Proyecto Final de Estudios, de *Tecnicatura Universitaria en Gestión y Administración de las Organizaciones con Orientación en Instituciones Universitaria*.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1-¿Ante situaciones conflictivas, sientes que puedes controlar tus emociones? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

2. 2- ¿Ante emociones de las personas de tu entorno, consideras que eres capaz de entenderlas? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi Nunca
 Casi siempre
 Siempre

3. 3- ¿En alguna ocasión, intervino en un conflicto ajeno para ayudar a un compañero de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- No intervine
- Si intervine
- Preferi no intervenir

4. 4-¿Ante un conflicto, lo resuelve con la otra parte o prefiere la intervención de un tercero? *

Marca solo un óvalo.

- Prefiero resolverlo con la otra parte
- Prefiero que intervenga un tercero

5. 5- Si un compañero de trabajo tiene dificultad usted: *

Marca solo un óvalo.

- Se siente impulsado a ayudarlo
- Prefiere mantenerse distante
- Le deja resolver sus problemas por su cuenta, pero le muestra solidaridad

6. 6- Durante su turno laboral, un afiliado decide hacer un reclamo y le falta el respeto usted: *

Marca solo un óvalo.

- Responde con calma y profesionalismo, tratando de entender el motivo de su reclamo
- Solicita la intervención de un superior o un compañero para manejar la situación

10. 10- En caso de enfrentarse a críticas o comentarios negativos en su trabajo, usted: *

Marca solo un óvalo.

- Ignora los comentarios negativos y sigue adelante sin darles importancia
- Aprovecha las críticas y reflexiona sobre como puede mejorar su trabajo
- Trata de justificar sus acciones y se defiende.

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Posteriormente, se realizó una serie de entrevistas a:

-Directora de Recursos Humanos, Sra. Fabiana Cartofield - 31 de octubre de 2023.

-Jefa del sector de Ventanilla Única, Sra. Laura Conrero - 5 de noviembre de 2023

-Coach (entrenador), Diego Valdez - 10 de noviembre de 2023.

A. Inteligencia emocional

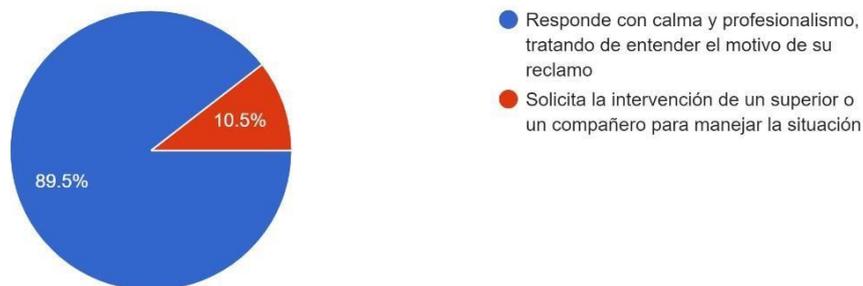
a. Autocontrol

El **Autocontrol** es una parte fundamental de la inteligencia emocional. Se refiere a la capacidad de una persona para regular sus emociones y comportamientos en diferentes situaciones. Es la habilidad para manejar nuestras emociones, incluso en momentos de estrés, de manera que nos permita actuar de la forma que más nos convenga.

Para identificarlo, utilizamos tres preguntas específicas en la encuesta a los empleados.

6- Durante su turno laboral, un afiliado decide hacer un reclamo y le falta el respeto usted:

19 respuestas



Centrándonos en el autocontrol y el manejo de reclamos, la mayoría de los encuestados (89.5%) opta por manejar reclamos irrespetuosos con calma y profesionalismo, intentando comprender la causa del reclamo. Esto refleja el uso efectivo de la inteligencia emocional en situaciones laborales difíciles. Por otro lado, un porcentaje menor (10.5%) prefiere buscar la intervención de un superior o colega en situaciones conflictivas, lo que podría indicar una variedad de factores, como la inseguridad en la gestión de conflictos, la preferencia por evitar el enfrentamiento directo, o la creencia en la eficacia de la intervención de terceros para resolver conflictos.

9- Al intentar resolver un conflicto con un superior usted:

19 respuestas



Cuando se trata de los superiores jerárquicos, la mayoría de los encuestados (94.7%) elige abordar conflictos a través de una conversación privada, expresando sus preocupaciones de manera respetuosa y constructiva. Esto refleja el uso efectivo de la inteligencia emocional en situaciones de conflicto laboral. Sin embargo, un pequeño porcentaje (5.3%) opta por la evitación y mantener sus opiniones para sí mismos, lo que podría indicar una falta de confianza en la gestión de conflictos, una preferencia por evitar conflictos, o la preocupación de que expresar sus opiniones pueda tener consecuencias negativas.

10- En caso de enfrentarse a críticas o comentarios negativos en su trabajo, usted:

19 respuestas

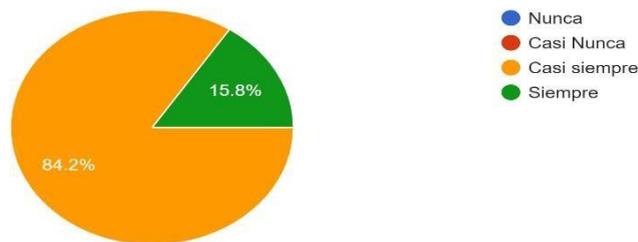


Enfocándonos en cómo los encuestados manejan las críticas en el entorno laboral los resultados de la encuesta revelan que el 73.7% ve las críticas como una oportunidad para mejorar su trabajo, es decir, un uso constructivo de la inteligencia emocional frente a los comentarios negativos. Sin embargo, un porcentaje significativo (21.1%) opta por ignorar los comentarios negativos y continuar con su trabajo, mientras que un pequeño grupo (5.3%) tiende a justificar sus acciones y defenderse. Estas respuestas podrían representar diversas estrategias de afrontamiento y reacciones ante las críticas y comentarios negativos.

b. Empatía

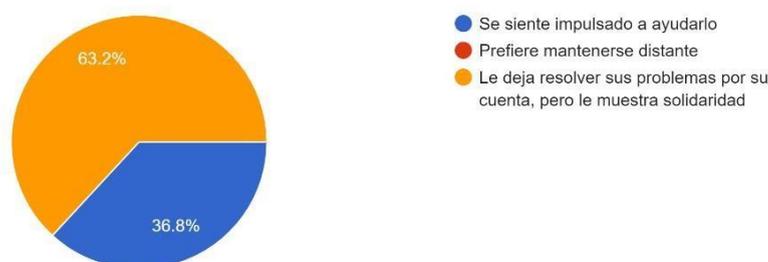
La **empatía** es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de otra persona. Es imaginarse en el lugar del otro, intentar comprender sus emociones y perspectivas, y usar esa comprensión para guiar nuestras acciones.

2- ¿Ante emociones de las personas de su entorno, considera que es capaz de entenderlas?
19 respuestas



Con respecto a la empatía, en general, observamos que los empleados pueden comprender las emociones de las personas a su alrededor, ya sea siempre o casi siempre. Esto sugiere que pueden tener un alto nivel de empatía, un componente esencial de la inteligencia emocional. Estos hallazgos podrían ser significativos para la resolución de conflictos en el lugar de trabajo, ya que la capacidad de entender las emociones de los demás puede facilitar la comunicación y la resolución de conflictos.

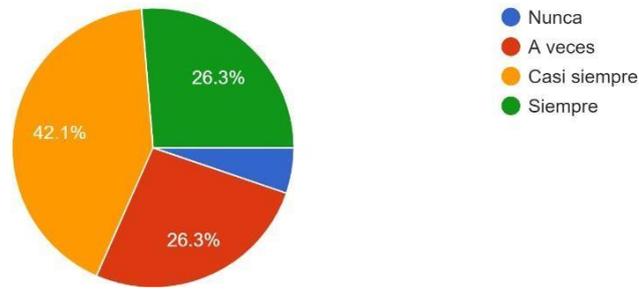
5- Si un compañero de trabajo tiene dificultad usted:
19 respuestas



En cuanto al apoyo en el lugar de trabajo, los empleados, tienden a mostrar solidaridad, pero permiten que sus compañeros de trabajo resuelvan sus propios problemas, lo que puede reflejar un respeto por la autonomía de los demás. Asimismo, un porcentaje significativo (36.8%) se siente motivado a ayudar activamente a un compañero de trabajo en dificultades, lo que puede indicar un fuerte sentido de empatía y responsabilidad. Estos hallazgos son relevantes para la dinámica del equipo y la cultura del lugar de trabajo, y pueden informar las estrategias de gestión de conflictos y desarrollo del personal.

8- ¿ Suele prestar atención e interés a lo que los demás están diciendo?

19 respuestas



Al relacionar la empatía y el interés hacia el otro, la mayoría de los encuestados mostró prestar atención e interés en lo que los demás están diciendo, ya sea siempre o casi siempre, lo que sugiere un uso efectivo de la inteligencia emocional en sus interacciones laborales. Sin embargo, una proporción significativa (26.3%) solo muestra atención e interés a veces, y un pequeño porcentaje (5.3%) nunca lo hace, lo que indica un potencial espacio para mejorar en este aspecto.

El coach, Sr. Diego Valdez, sostiene que “la inteligencia emocional es clave para identificar las emociones presentes en el ecosistema de un conflicto, y puede motivar la resolución de este a través de la gestión de estas emociones. El coaching ontológico es una herramienta útil para ayudar a desarrollar la inteligencia emocional, facilitando la identificación de emociones propias y las de los demás a través de preguntas disparadoras”.

La directora de Recursos Humanos, Sra. Fabiana Cartoffield, menciona que “la empresa contempla la posibilidad de brindar capacitación en inteligencia emocional y resolución de conflictos laborales. Se trabaja sobre distintos temas como: Liderazgo gerencial, influencia estratégica, Comunicación efectiva, Asertividad, Escucha activa, Feed back (retroalimentación). Solución creativa de problemas, Resolución de conflictos, Estrategias para manejar comportamientos difíciles, Negociación, Motivación, Trabajo en equipos de alto rendimiento, Administración del tiempo, Reuniones efectivas, Creatividad e Innovación en productos y servicios, Desarrollo de la inteligencia emocional y Atención y servicio al afiliado”. Esto indica que la organización reconoce la importancia de estas habilidades en el lugar de trabajo.

Por otro lado, la Sra. Laura Conrero, jefa de Ventanilla Única, sostiene que “la inteligencia emocional es una estrategia esencial que debemos cultivar. Esta habilidad, que permite a un individuo gestionar sus emociones de manera efectiva, puede tener un impacto positivo tanto a nivel individual como en el equipo. En su opinión, la sinceridad y la comunicación directa son herramientas invaluableles en este proceso. En estos tiempos

complicados a nivel personal, institucional y nacional, el papel de los Recursos Humanos y el Bienestar Organizacional es más importante que nunca". En este contexto, ella desempeña un papel fundamental.

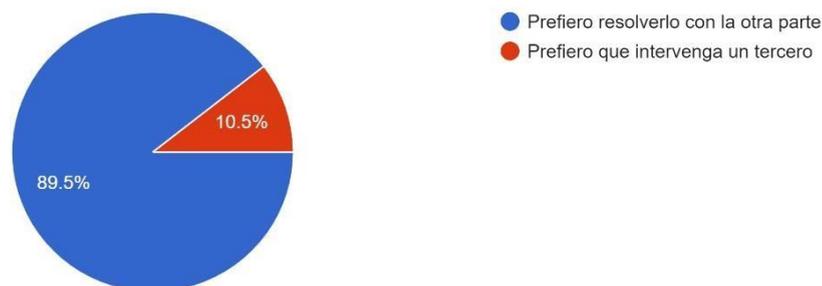
B. Resolución de Conflictos

a. Negociación

La negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos en el que intervienen dos o más partes interesadas. Dichas partes, que poseen intereses comunes y otros divergentes, tratan de llegar a un acuerdo común que les beneficie por igual.

4-¿Ante un conflicto, lo resuelve con la otra parte o prefiere la intervención de un tercero?

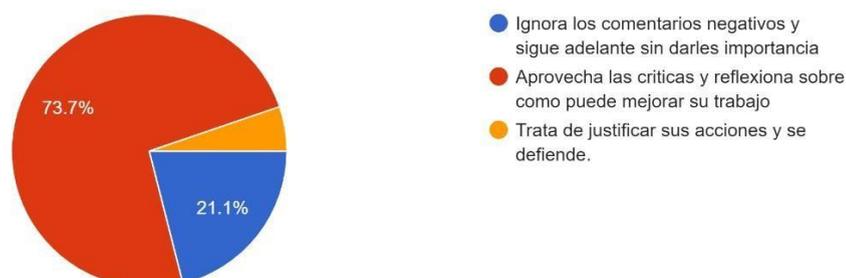
19 respuestas



Al evaluar la resolución de conflictos, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (89.5%) prefiere resolver los conflictos directamente con la otra parte, lo que sugiere una disposición a utilizar su inteligencia emocional para manejar conflictos en el lugar de trabajo de manera directa. Sin embargo, una proporción menor (10.5%) prefiere que intervenga un tercero en los conflictos, lo que podría indicar falta de confianza en sus habilidades para manejar conflictos, preferencia por evitar conflictos directos, o la creencia de que la intervención de un tercero puede llevar a una resolución más justa o efectiva.

10- En caso de enfrentarse a críticas o comentarios negativos en su trabajo, usted:

19 respuestas



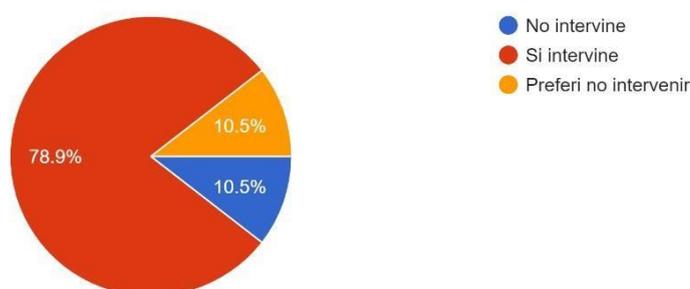
Con respecto a los comentarios negativos el 73.7% aprovecha las críticas y reflexiona sobre cómo puede mejorar su trabajo, lo que sugiere que está utilizando su inteligencia emocional para manejar críticas y comentarios negativos de manera constructiva. Sin embargo, una proporción significativa (21.1%) ignora los comentarios negativos y sigue adelante sin darles importancia, y un pequeño porcentaje (5.3%) trata de justificar sus acciones y se defiende.

b. Mediación

La mediación es un proceso donde una tercera persona neutral, **el mediador**, ayuda a dos partes en conflicto a encontrar una solución por sí mismas.

3- ¿En alguna ocasión, intervino en un conflicto ajeno para ayudar a un compañero de trabajo?

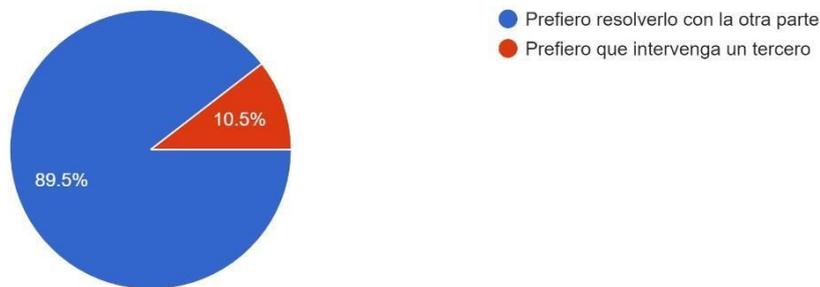
19 respuestas



Cuando tratamos la intervención en un conflicto, el estudio revela que la mayoría de los encuestados (78.9%) ha intervenido en conflictos ajenos para ayudar a un compañero de trabajo, lo que sugiere una disposición a utilizar su inteligencia emocional para resolver conflictos en el lugar de trabajo. Sin embargo, una proporción significativa (21%) eligió no intervenir, lo que podría indicar falta de confianza en sus habilidades para manejar conflictos, preferencia por evitar conflictos, o la creencia de que los conflictos deben ser resueltos por las partes involucradas.

4-¿Ante un conflicto, lo resuelve con la otra parte o prefiere la intervención de un tercero?

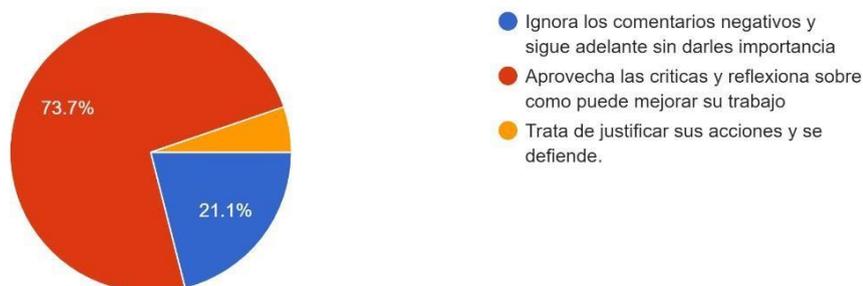
19 respuestas



Ante la intervención propia o de terceros en un conflicto, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (89.5%) prefiere resolver los conflictos directamente con la otra parte, lo que sugiere una disposición a utilizar su inteligencia emocional para manejar conflictos en el lugar de trabajo de manera directa. Y una proporción menor (10.5%) prefiere que intervenga un tercero en los conflictos, es decir menos confianza en sus habilidades para manejar conflictos, preferencia por evitar conflictos directos, o la creencia de que la intervención de un tercero puede llevar a una resolución más justa o efectiva.

10- En caso de enfrentarse a críticas o comentarios negativos en su trabajo, usted:

19 respuestas



Con respecto al tratamiento de las críticas, la mayoría de los encuestados (73.7%) aprovecha las críticas y reflexiona sobre cómo pueden mejorar su trabajo, lo que sugiere que están utilizando su inteligencia emocional para abordar críticas y comentarios negativos de manera constructiva. Una proporción significativa (21.1%) ignora los comentarios negativos y sigue adelante sin darles importancia, y un pequeño porcentaje (5.3%) trata de justificar sus acciones y se defiende.

La jefa del sector de Ventanilla Única, Sra. Laura Conrero, tiene una perspectiva interesante sobre cómo manejar los conflictos entre empleados. Ella sostiene: *“Siempre prefiero actuar como mediadora para facilitar una solución. Es importante buscar y centrarse en el logro de los objetivos, y ser empática con las diferentes problemáticas que se presentan en un sector con un número considerable de administrativos”*.

En línea con la perspectiva de la jefa de ventanilla única, la empresa ha establecido un protocolo de intervención en el área de Recursos Humanos para manejar los conflictos entre empleados. Este protocolo incluye una evaluación diagnóstica a través de entrevistas con las partes involucradas. Una vez que se comprende el alcance, la profundidad, los intereses, los recursos y las áreas intervinientes del conflicto, se diseña un plan de abordaje específico. Esto demuestra que la organización tiene un enfoque sistemático y cuidadoso para manejar los conflictos laborales.

Además, el entrenador Diego Valdez ofrece un enfoque adicional sobre cómo manejar los conflictos. Él afirma: *“Mediante diálogos con las personas en conflicto, permite que expresen sus inquietudes, que se definen como las razones detrás de los intereses y acciones. Basándose en estas inquietudes, en lugar de en los intereses, puede ayudar a llegar a acuerdos. Además, transmite el concepto de responsabilidad incondicional, que implica que cada uno es responsable de lo que le sucede, independientemente de los demás. También enfatiza la confianza, entendida como los juicios que nos predisponen a coordinar acciones con los demás, y la legitimación del otro, reconociendo y respetando que otras personas pueden tener diferentes inquietudes”*.

3.4. Síntesis de los Resultados

En el contexto del estudio de las variables Inteligencia emocional y Resolución de conflictos, los empleados de Ventanilla Única de Damsu, muestran:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Inteligencia emocional	Técnicas específicas	<p>Autocontrol: regular impulsos de manera voluntaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para reconocer y controlar las propias emociones. • Ignoran los comentarios negativos y continúan con el trabajo si es necesario. • Capacidad para mantener la calma en situaciones de estrés. <p>Empatía: comprender los sentimientos de otra persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponerse en el lugar de los demás. • Guardar opiniones • Solidaridad para la resolución de conflictos en el equipo.
Resolución de conflictos	Formas de resolución	<p>Negociación: entre partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren resolver los conflictos con la otra parte. • Aprovechan las críticas para mejorar en el trabajo. <p>Mediación con la participación de un tercero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a las partes involucradas a comprender los puntos de vista del otro. • Capacidad para crear un ambiente de confianza y respeto.

CONCLUSIONES

Partiendo del supuesto de que la inteligencia emocional puede desempeñar un papel crucial en la resolución de conflictos laborales, investigado en el caso específico de DAMSU UNcuyo- Mendoza entendimos que la inteligencia emocional es una habilidad esencial en el lugar de trabajo y que su promoción podría ayudar a crear un entorno laboral más positivo y productivo.

En base a los datos recopilados en la encuesta realizada en DAMSU UNcuyo- Mendoza, se puede concluir que la inteligencia emocional es una habilidad esencial para la resolución de conflictos laborales. Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los empleados utilizan habilidades de inteligencia emocional, como el autocontrol y la empatía, para manejar situaciones difíciles en el lugar de trabajo.

En términos de autocontrol, la mayoría de los empleados manejan reclamos irrespetuosos con calma y profesionalismo, lo que refleja el uso efectivo de la inteligencia emocional. En cuanto a la empatía, los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los empleados pueden comprender las emociones de las personas a su alrededor, ya sea siempre o casi siempre, lo que sugiere que pueden tener un alto nivel de empatía, un componente esencial de la inteligencia emocional.

Los hallazgos de esta investigación sugieren que la inteligencia emocional es una habilidad valiosa en el lugar de trabajo, especialmente en la resolución de conflictos. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de más capacitación en inteligencia emocional y resolución de conflictos laborales.

Recomendaciones

En este contexto, DAMSU UNcuyo- Mendoza podría considerar las siguientes recomendaciones:

- Promover el desarrollo de la inteligencia emocional en sus empleados a través de capacitaciones, coaching y fomentando la comunicación abierta, la resolución de conflictos positiva y la creación de un sentido de comunidad.

- Establecer protocolos de resolución de conflictos que promuevan el uso de la inteligencia emocional incluyendo la mediación y la negociación como mecanismos para resolver conflictos de manera constructiva.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

1. Anónimo. (s.f.). El método de la negociación según principios, en 1library.co. Recuperado el 08 de agosto del 2023.
2. Anónimo (s/f). MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL. Resolución de Conflictos1, en 1library.co. Recuperado el 08 de agosto de 2023.
3. Andrade Torres, M. X. (2017). La inteligencia emocional, la resolución de conflictos en el aula y su relación con el desempeño del profesorado de la Universidad Central del Ecuador (Tesis doctoral). Universidad de Alicante, Alicante, España.
4. Área Humana. (2023). Regulación Emocional, clave en la Inteligencia Emocional. Área Humana, en (areahumana.es). Recuperado el 1
5. Barcelar, L. D. S. (2009). Una mirada genérica de los conflictos. Contribuciones a las Ciencias Sociales, en www.eu.ed.net/rev/cccss/04/lb.htm. Recuperado el 07 de agosto de 2023.
6. Educando en Emociones. (s.f.). Módulo 4: Comprensión emocional, en educandoenemociones.com. Recuperado el 15 de septiembre del 2023.
7. Guerri, M.(2023). Qué es la Inteligencia Emocional: definición y 5 componentes, en PsicoActiva.com: Psicología, test y ocio Inteligente. Recuperado el 5 de Julio 2023.
8. Hernández C., A. (2017). 5 habilidades claves para resolver conflictos, en andreherca.com. Recuperado el 15 de agosto del 2023.
9. MEDAC. (s.f.). Las principales habilidades comunicativas del mediador, en www.medac.com. Recuperado el 9 de septiembre del 2023.
10. Moreno Valero, J. (2022). Impacto de la inteligencia emocional en el entorno laboral en www.javiermorenovalero.com. Recuperado el 10 de octubre del 2023.
11. Muldoon, B. (1998). El corazón del conflicto [The heart of conflict], en Paidós. Recuperado el 10 de agosto del 2023.
12. Simmel, G. (2010). El conflicto de la cultura
13. Swizer, C(2023).Diferencia Entre Conflicto Constructivo Y Destructivo | Estilo de vida 2023. Recuperado de www.differencevs.com.
14. Universidad Nacional de Cuyo. (s.f.). Presentación. Recuperado de www.uncuyo.edu.ar/la-universidad.
15. Villalkor. (2017). La cooperación como vía para la resolución de conflictos, en Departamento de Orientación. Colegio Villalkor. Recuperado el 22 de noviembre del 2023.