



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

TESIS DOCTORAL

*Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de
manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo
Multilateral*

Lara Fernández Magdalena

Directores:

Dr. José Carlos Sánchez García

Dra. Brizeida Hernández Sánchez

Facultad de Psicología

Programa de Doctorado en Psicología

SALAMANCA, 2021



VNIVERSIDAD
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



Cátedra Emprendedores
Universidad de Salamanca

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES

El **Dr. D. José Carlos Sánchez García**, y la **Dra. Brizeida R. Hernández Sánchez**, de la Universidad de Salamanca,

CERTIFICAN:

Que **Dña. Lara Fernández Magdalena** ha realizado, bajo su dirección, la Tesis Doctoral titulada: **“Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo Multilateral”** y que esta cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación requeridos en una investigación científica para optar al grado de Doctor por la Universidad de Salamanca.

Para que así conste, y tenga los efectos oportunos, los directores firman la presente autorización en Salamanca, a 4 de Octubre de 2021.

Agradecimientos

Quiero agradecer, en primer lugar, al Dr. José Carlos Sánchez García, director del Programa de Doctorado en Psicología y director de esta tesis, por su amable supervisión y orientación. Mantener un contacto fluido a distancia durante varios años no siempre es sencillo y su continua disponibilidad y comprensión a pesar de mis cambios de país, y continente incluso, ha sido muy importante para mí. Igualmente le agradezco sus acertados consejos a la Dra. Brizeida Hernández Sánchez.

También quiero hacer extensivo el agradecimiento a todos aquellos que de manera directa o indirecta han contribuido y/o me han apoyado durante este largo viaje, especialmente a los profesores de los cursos de Doctorado de la Universidad de Oviedo, donde obtuve la Suficiencia Investigadora en 2015; y a los supervisores y colegas durante mi etapa laboral en el Banco Inter-Americano de Desarrollo en Washington D.C. y la OECD en París.

Pero sin duda, mis gracias infinitas van para mi padres, Florentino y Aurora, permanente fuente de motivación e inspiración para mi vida; para mi pareja, Daniel, que con su gran ayuda, apoyo y paciencia ha hecho posible que esta tesis vea la luz; y especialmente para mi hija, Nora, que con su nacimiento en plena pandemia y su maravillosa sonrisa me dio el último estímulo necesario para finalizar este trabajo.

*“La vida es como montar en bicicleta:
para mantener el equilibrio debes continuar moviéndote”*

Albert Einstein

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO 1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	16
1.1. Conceptualizaciones sobre la IE	16
1.2. Principales modelos teóricos	19
1.2.1. Modelos basados en habilidades	20
1.2.2. Modelos mixtos.....	20
1.3. La IE en el lugar de trabajo	22
CAPÍTULO 2. EL CONFLICTO	30
2.1. Evolución conceptual	30
2.2. Definición y naturaleza	33
2.3. Componentes y características	36
2.4. Modelos de conflicto organizacional.....	40
2.5. Niveles de resolución del conflicto	42
2.6. Estilos de manejo del conflicto	45
CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE IE Y ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO .	55
3.1. Hipótesis	61
MARCO EMPÍRICO	64
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	65
4.1. Muestra	65
4.2. Instrumentos	68
4.2.1. <i>Inventario de Cociente Emocional (EQ-i 2.0)</i>	68
4.2.2. <i>Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI)</i>.....	74
4.3. Diseño	80

CAPÍTULO 5. RESULTADOS	82
5.1. Fiabilidad de los instrumentos	82
5.2. Validez de los instrumentos	84
5.3. Análisis descriptivos	85
5.4. Análisis diferenciales y de regresión simple	88
5.5. Análisis de correlación	98
5.6. Análisis de regresión múltiple	101
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN	108
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de conflicto organizacional y sus componentes	40
Figura 2. Modelo de IE para el EQ-i 2.0	72
Figura 3. Modelo bidimensional de la conducta para manejo del conflicto.....	75
Figura 4. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach del EQ-i 2.0 para la muestra analizada.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características demográficas de la muestra	66
Tabla 2. Descriptivos, medias y desviaciones standard: evaluación del desempeño.....	67
Tabla 3. Escalas y subescalas del EQ-i 2.0	69
Tabla 4. Cargas factoriales de las subescalas del EQ-i 2.0 para la muestra analizada	84
Tabla 5. Correlaciones entre los estilos de manejo del conflicto.....	85
Tabla 6. Estadísticos descriptivos, medias y desviaciones estándar de IE	86
Tabla 7. Estadísticos descriptivos, medias y desv. estandar de estilos de manejo del conflicto.....	87
Tabla 8. Estadísticos descriptivos, medias y desv. estandar de estilos de manejo del conflicto según terciles de IE total	88
Tabla 9. Prueba t de diferencia de medias por género (masculino vs. femenino)	89
Tabla 10. Prueba t de diferencia de medias por nivel educativo (no Máster vs. Máster).....	90
Tabla 11. Prueba t de diferencia de medias por años de experiencia en la IFI (≤ 3 vs. >3 años)	91
Tabla 12. Prueba t de diferencia de medias por grado (1-4 vs. 5-7)	92
Tabla 13. Prueba t de diferencia de medias por departamento (Finanzas y Admin. vs. otros dptos.)	93
Tabla 14. Prueba t de diferencia de medias por localización (sede central vs. oficina de país)	94
Tabla 15. Prueba t de diferencia de medias por desempeño (excelente vs. otros).....	95

Tabla 16. Regresión simple de variables sociodemográficas y laborales sobre IE total y escalas	97
Tabla 17. Regresión simple de variables sociodemográficas y laborales sobre estilos de manejo del conflicto.....	98
Tabla 18. Correlaciones entre IE y estilos de manejo del conflicto.....	100
Tabla 19. Regresión múltiple de IE (total) sobre estilos de manejo del conflicto.....	102
Tabla 20. Regresión múltiple de IE (escalas) sobre estilos de manejo del conflicto	105
Tabla 21. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilos de manejo del conflicto.....	107

ÍNDICE DE TABLAS DEL ANEXO

Tabla A1. EQ-i 2.0.....	161
Tabla A2. TKI	166
Tabla A3. Calificaciones y categorías de la evaluación del desempeño.....	168
Tabla A4. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Acomodación.....	169
Tabla A5. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Evitación.....	170
Tabla A6. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Colaboración.....	171
Tabla A7. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Competición.....	172
Tabla A8. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Compromiso	173

INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral pretende estudiar las variables de la inteligencia emocional (en adelante, IE) y la resolución de conflictos en un entorno laboral, lugar donde los conflictos necesitan ser resueltos de manera adecuada para propiciar un ambiente socialmente saludable y para lo cual es muy relevante la capacidad de manejo de las emociones.

Para comenzar, a la hora de hablar del intelecto, es importante destacar que no es una función, sino que comprende un conjunto de funciones mentales como percepción, atención, concentración, memoria y capacidad para establecer relaciones, entre otras. En muchos casos, el intelecto es sinónimo de entendimiento, ya que como expuso Kelly (1982), etimológicamente proviene del latín “intellectus” (“intus” = dentro y “legere” = leer), que significa “leer dentro”; por tanto, consiste en aquella facultad para pensar o comprender y, por ende, donde se genera el pensamiento que permite crear una imagen mental de la realidad.

En cuanto al concepto de IE, a pesar de ser históricamente novedoso, en la literatura científica cuenta con gran cantidad de aportes como los de Gardner (1983), Goleman (1995), Merlevede et al. (2001), etc. y en especial los estudios empíricos llevados a cabo con el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) realizados por Salovey et al. (1995), con la posterior adaptación realizada por Extremera y Fernández Berrocal (2005). Además, en las últimas décadas han surgido nuevas ideas sobre la medición del potencial de la gestión de las habilidades de IE (Langley, 2000) y éstas no sólo se basan en el cociente intelectual y las habilidades técnicas, sino que propugnan la idea de que las personas pueden ser más eficaces a través de la interacción social.

Por otro lado, un concepto que no ha sido tan ampliamente abordado por la literatura científica es el manejo del conflicto. Conflicto significa diferencia y puede deberse a factores como

intereses, valores, comprensión, estilos u opiniones. Wall y Callister (1995) definieron el conflicto como “un proceso en el que una parte percibe que sus intereses se oponen o se ven afectados negativamente por la otra parte”. Los conflictos no son ni positivos ni negativos, sencillamente existen y se dan en todos los ámbitos. Por tanto, entendiendo que siempre van a estar presentes, lo fundamental es preparar a las personas para hacerles frente. Y, ¿cómo hacerlo?, sería el gran interrogante. Pues desarrollando las competencias emocionales que posibiliten un manejo equilibrado, sin que ni la persona ni quienes la rodeen se vean afectados, reemplazando agresividad por empatía, ansiedad por autocontrol, competencia por colaboración y discusiones por diálogo. De esta forma, la relación entre las partes en conflicto no tendría por qué resentirse e incluso podría salir reforzada.

Álvarez et al. (2007), destacan varias habilidades que favorecen el manejo del conflicto de una forma constructiva: toma de perspectiva, referida a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y tratar de reconocer sus sentimientos e intereses (empatía); capacidad de comunicación, en relación tanto a la expresión eficaz y respetuosa de ideas, como a la escucha con atención e interés al interlocutor (escucha activa); pensamiento creativo, para ser capaz de proporcionar propuestas de soluciones válidas; pensamiento crítico, relativo a la autocrítica hacia prejuicios propios y también hacia fuentes no fiables de información (como los rumores); y habilidades emocionales, que hacen posible el reconocimiento de las emociones negativas (primordialmente el enfado) y controlarlas.

Enlazando con esta última frase, es muy importante tener en cuenta que los conflictos generan estados emocionales, pero que también ocurre a la inversa y las emociones de las personas pueden ser la base de los conflictos. Por consiguiente, una correcta gestión de las emociones actúa

como agente preventivo del conflicto; y para los ya generados, es la clave para su resolución. Para Gómez Mayorga (2004), las conductas agresivas que a menudo acompañan al conflicto son provocadas por sentimientos de ira; siendo ésta una emoción conectada con el deseo insatisfecho y que proviene de la frustración. Por tanto, un volumen relevante de conflictos se podría prevenir si las personas desarrollaran ciertas competencias emocionales; por ejemplo, la autorregulación, que se podría definir como la habilidad para manejar las propias acciones, pensamientos y sentimientos de un modo flexible y adaptativo a múltiples contextos, tanto sociales como físicos. En esta misma línea, Torrego (2000) manifiesta que la falta de desarrollo de competencias emocionales que permitan ser empático con la realidad del otro, la falta de autorregulación del comportamiento y el desconocimiento de su mundo emocional, inciden en el inicio, desarrollo y resolución de los conflictos.

En vista de lo expuesto, se puede deducir que la IE es un antecedente importante para la gestión eficaz de los conflictos. Las personas emocionalmente inteligentes consideran sus propias emociones y las de los demás, discriminan entre ellas y utilizan la información para guiar el pensamiento y la acción de uno (Salovey y Mayer, 1990). Esta regulación de la propia emoción es de vital importancia a la hora de seleccionar entre una amplia gama de estilos de manejo del conflicto. Morrison (2008) sugirió que la IE puede proporcionar a las personas la capacidad de lidiar con conflictos interpersonales y hacerlo de una manera más constructiva, ya que se asocia con habilidades superiores de resolución de conflictos, lo que resulta en una gestión eficaz de los mismos. Díaz-Pintos (2007) definió la resolución de conflictos como el conjunto de habilidades y técnicas que permiten explotar el potencial de oportunidades benéficas inherentes al mismo conflicto. De esta forma, la competencia para lograr una resolución pacífica de conflictos se enmarca en la IE (Villamediana et al., 2015) y de modo especial en la capacidad empática,

entendida como una “reacción emocional elicitada y congruente con el estado emocional del otro; es decir, sentir lo que siente el otro” (Garaigordobil y Maganto, 2011, p. 256).

En relación a la aplicación de estos conceptos en el lugar de trabajo, es cierto que el conflicto se ha identificado como un aspecto importante en el campo de la gestión y el comportamiento organizacional, ya que todo tipo de organizaciones son susceptibles de conflictos, sin excepción. Y numerosos investigadores han estudiado el conflicto en las organizaciones (Rahim et al., 1999; Abas, 2010; Shih y Susanto, 2010; Ann y Yang, 2012; Chan et al., 2014; Yin et al., 2020; Sloan y Geldenhuys, 2021), pero se encuentra significativamente menos investigación en términos de vínculo entre emociones y manejo del conflicto. Por ejemplo, Nair (2008) enfatizó que la literatura sobre el conflicto se ha desarrollado con casi un completo descuido de las emociones. Dicho esto, también hay que reconocer que la investigación sobre la interrelación de ambos conceptos ha crecido en los últimos años; y uno de los puntos de más interés ha sido analizar cómo la IE puede predecir conductas relacionadas con el trabajo, como el potencial de liderazgo, el desarrollo profesional, el desempeño en el trabajo, la eficacia del equipo, el estrés laboral, etc.

Se ha encontrado que la IE tiene un efecto positivo en el desempeño laboral (Kim et al., 2009; Iliescu et al., 2012; Lindeman et al., 2017), la satisfacción laboral (Law et al., 2004; Tram y O'Hara, 2006; Guleryuz et al., 2008) y el compromiso organizacional de los empleados (Nikolaou y Tsaousis, 2002; Wong y Law, 2002; Carmeli, 2003). Se entiende que esto es así porque los conflictos son inevitables en el lugar de trabajo y, por lo tanto, la IE puede facilitar que las personas seleccionen el estilo de gestión de conflictos más apropiado. En un estudio sobre la IE y las relaciones interpersonales, Schutte et al. (2001) encontró que las personas con mayor IE muestran mayor empatía, autocontrol en situaciones sociales, habilidades sociales, cooperación con los

socios, etc. El hallazgo puede ser considerado como importante, ya que sugiere que la IE podría percibirse como una cualidad deseable que conduce a la atracción interpersonal. Esto es apoyado por Mayer et al. (2000), quienes encontraron que las personas con alta IE pueden ser socialmente más eficaces que sus contrapartes y, por lo tanto, podrían ser más hábiles en la motivación de las personas para lograr las metas, objetivos y misiones en organizaciones.

Las investigaciones también sugieren que las personas con altos niveles de IE experimentan mayor éxito profesional (Dulewicz y Higgs, 1998; Weisinger, 1998), se sienten menos inseguros en el trabajo (Jordan et al., 2002), lideran de forma más efectiva (Cooper y Sawaf, 1997; Palmer et al., 2000; Higgs y Rowland, 2002; Prati et al., 2003), son más eficaces en la dirección y el rendimiento de los equipos (Rice, 1999), son más adaptables a los acontecimientos estresantes (Nikolaou y Tsaousis, 2002; Slaski y Cartwright, 2002) y utilizan mejores estrategias de afrontamiento (Bar-On et al., 2000) que aquellos con baja IE. Los individuos con alto nivel de IE trabajan para mantener relaciones interpersonales mientras que aquellos con niveles más bajos de IE tienden a reportar un mayor uso de conductas conflictivas negativas que pueden afectar sus relaciones interpersonales.

En cuanto a los estilos de manejo del conflicto, son los patrones de comportamiento que los individuos emplean cuando enfrentan un conflicto (Moberg, 2001). Los investigadores tradicionalmente han diferenciado dos dimensiones en los estilos de manejo del conflicto interpersonales: la preocupación por uno mismo y la preocupación por los demás (Blake y Mouton, 1964; Rahim y Bonoma, 1979). Y la interacción de estas dos dimensiones da como resultado cinco estilos diferentes de manejo del conflicto: colaborador, competitivo, comprometido, evitativo y acomodador.

De acuerdo con investigaciones anteriores, existen relaciones significativas entre la IE y los estilos de manejo del conflicto y dependiendo del conflicto, las personas emocionalmente inteligentes pueden adoptar numerosos estilos de resolución de conflictos. Por ejemplo, Jordan y Troth (2002) sugirieron que las personas con niveles más altos de IE son más propensas a participar en estilos de resolución de conflictos más colaborativos. Yu et al. (2006) encontraron en población china que a mayor IE en la relación supervisor-supervisado, se utilizaba más el estilo integrador/colaborador (ambas partes tratan de encontrar una solución creativa para satisfacer a ambos) y el estilo comprometido (ambas partes ganan en unos puntos y pierden en otros, en un intento de llegar a un consenso) para gestionar conflictos. Shih y Susanto (2010) también observaron una asociación significativa y positiva entre la IE y los estilos de manejo del conflicto colaborativo y comprometido en empleados gubernamentales de Indonesia. Schlaerth et al (2013) corroboraron que a más IE, más uso de los estilos integrador/colaborador, comprometido y complaciente/acomodador; lo cuál encaja con las conclusiones de autores como Chan et al., 2014; Hopkins y Yonker, 2015 y Başoğul y Özgür, 2016. Y también está en línea con los resultados de Aguirre Escobar y Hernández Junco (2020), quienes además hallaron que en todas las variables sociodemográficas el estilo que predominaba era el comprometido.

En conjunto, estas contribuciones sugieren que los individuos son más capaces de manejar los conflictos si tienen niveles más altos de IE. Sin embargo, prácticamente la mayoría de los investigadores mencionados señalan en sus conclusiones la importancia de realizar más trabajos que estudien las interacciones entre los conceptos mencionados. Por ello, la presente tesis doctoral pretende sumarse a esos esfuerzos al tratar de indagar en las relaciones entre la IE y los estilos de manejo del conflicto. El objetivo general es el estudio de la relación existente tanto del nivel total de IE, como de sus componentes, con los diferentes estilos de resolución del conflicto,

para así intentar responder a las preguntas de qué habilidades de las que conforman la IE están directamente asociadas con estilos específicos de manejo del conflicto; y qué variables (sociodemográficas -intrínsecas y extrínsecas- y laborales) de los empleados, pueden modular esa relación. Dado que se tomó como población diana un grupo de funcionarios líderes de equipo de un Organismo Multilateral, en concreto de una Institución Financiera Internacional (en adelante, IFI) con sede en Estados Unidos, los objetivos específicos se concretan en las siguientes cuatro preguntas: 1. ¿Cuáles son los niveles de IE entre los líderes de equipo de la muestra? 2. ¿Cuáles son los estilos de manejo del conflicto más comunes entre estos líderes? 3. ¿Cuál es la relación de las variables sociodemográficas y laborales de género, nivel educativo, experiencia, grado, departamento, localización y desempeño laboral, con la IE y con los estilos de gestión del conflicto, respectivamente? 4. ¿Cuál es la influencia de la IE en los estilos de manejo del conflicto?

La estructura de la tesis comprende dos grandes apartados: el marco teórico y el marco empírico. El marco teórico está conformado por tres capítulos: el capítulo inicial comprende una revisión literaria sobre la IE y sus modelos principales; en el segundo capítulo se trata el tema del conflicto, presentando su evolución conceptual, componentes, modelos y definiendo los diferentes estilos de manejo del conflicto; y en el tercero, se revisa la relación entre la IE y los estilos de manejo del conflicto y se detallan las hipótesis del estudio. El marco empírico abarca cuatro capítulos más: el cuarto está relacionado con la metodología, describiendo la muestra, presentando los instrumentos de medición y el diseño y estrategias utilizadas para analizar los datos; en el quinto capítulo se da cuenta los resultados obtenidos; en el sexto se propociona una discusión de estos resultados; y en el séptimo se presentan las conclusiones finales.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1. Conceptualizaciones sobre la IE

Los primeros antecedentes del constructo de la IE se suelen remontar a la teoría de la inteligencia social que fue presentada por el psicólogo estadounidense Edward Lee Thorndike a principios de la década de 1920. Thorndike declaró que los seres humanos poseen otro tipo de inteligencia a diferencia de la inteligencia abstracta y la mecánica, la llamada inteligencia social, definida como la capacidad para comprender y gestionar las relaciones humanas (Thorndike, 1926; Zeidner et al., 2004; Landy, 2005; Carmeli y Josman, 2006; Law et al., 2008). Por tanto, según Thorndike los seres humanos poseen tres tipos de inteligencia: 1) abstracta: capacidad de comprender y gestionar ideas; 2) mecánica: capacidad de comprender y manejar objetos concretos; y 3) social: capacidad de manejar las relaciones interpersonales de manera inteligente.

El concepto de la IE como tal fue introducido por primera vez por Peter Salovey y John Mayer (1990) en el primer artículo científico basado en ese concepto. En él, la trataron como un tipo de inteligencia social, separable de la inteligencia general, la cual implicaba la capacidad de controlar tanto la propia como las emociones de los demás, de discriminar entre ellas y de usar la información para guiar pensamiento y acciones. En una aproximación posterior, estos autores ampliaron su modelo y definieron la IE como: “la habilidad de un individuo para percibir, valorar y expresar emociones con precisión; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones promoviendo el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997). Ambos vieron la IE como parte de la capacidad cognitiva de la persona, al igual que la visión de Thorndike sobre la inteligencia social (Mayer et al., 2004).

Reuven Bar-On (1997) ubicó la IE en el contexto de la teoría de la personalidad y la describió como “una serie de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de uno para tener éxito en hacer frente a las demandas y presiones ambientales” (Bar-On, 2010, p. 57). Propuso un modelo de inteligencias no cognitivas que incluye cinco grandes áreas de habilidades o competencias del campo de la personalidad, y dentro de cada una, más habilidades específicas que parecen contribuir al éxito. Éstas, en su modelo revisado, incluyen habilidades interpersonales, de toma de decisiones, de manejo del estrés y de percepción y expresión de uno mismo.

Por otro lado, Daniel Goleman (1998b, p. 317) fue responsable de la popularización del concepto y definió la IE 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 IE 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).

A medida que la definición del concepto de IE ganaba mayor interés en la primera década de este siglo, los teóricos continuaron conceptualizándola en diferentes modelos. Por ejemplo,

Rodríguez (2000), defendiendo que la IE es la habilidad y capacidad desarrollada para acomodar los sentimientos y las emociones que permiten llevar una vida armoniosa, señaló como sus principales características el que no se puede medir de la misma forma que la inteligencia intelectual, pero que sí es identificable, ya que se puede observar; y que el modo de heredarla no es mediante la genética, sino medioambientalmente. García-Cabrera et al. (2015) destacó que “los procesos cognitivos y emocionales han sido concebidos históricamente de forma separada, es decir, la posible interrelación e interdependencia entre los mismos ha recibido escasa atención por parte de los investigadores. Aportando nueva luz en este sentido, en los últimos años la Neurociencia ha hecho considerables avances para una mejor comprensión de la IE integrando ambos tipos de procesos cognitivos y emocionales” (pp.77-78).

De todas las conceptualizaciones mencionadas, la de Mayer y Salovey sigue siendo la definición más utilizada y aceptada, entendiendo la IE como el conjunto de habilidades que dan cuenta de cómo las personas perciben, asimilan, comprenden y manejan las emociones (Mayer et al., 2000; Cartwright y Pappas, 2008). Su conceptualización ha proporcionado una base o inspiración para instrumentos como la *Escala de IE Multifactorial* (MEIS; de Mayer et al., 1999); el *Inventario de Competencias Emocionales* (ECI; de Goleman, 1998); el *Inventario del Cociente Emocional* (EQ-i; de Bar-On, 1997); y el *Test de autoinforme de IE de Schutte* (SREIT; de Schutte et al., 1998). Sin embargo, estos cuestionarios tienen diferentes enfoques y utilizan diferentes medidas, partiendo de fundamentos conceptuales diferentes. Algunos se centran "exclusivamente en las aptitudes cognitivas" (Kerr et al., 2006, p. 266); otros se centran no solo en las habilidades sino también en el comportamiento y la personalidad y se clasifican como “modelos mixtos de IE”, como los modelos de Bar-On (1997), Goleman (1998b) o Cherniss (2000). Se exponen brevemente a continuación los dos principales modelos teóricos como referencia.

1.2. Principales modelos teóricos

Mayer et al. (2002) propusieron dos concepciones alternativas de la IE: un modelo de capacidad y uno mixto. Los modelos de capacidad, en los que emoción y pensamiento interactúan de manera significativa y adaptativa, se consideran IE; los modelos mixtos, que combinan varios aspectos de los rasgos de personalidad, disposiciones, habilidades, competencias y habilidades, también se etiquetan como IE, pero "mixta".

También hay abundante literatura que expone las definiciones de modelos de capacidad, de rasgos y mixtos. En relación a esta clasificación, Pérez et al. (2005) afirmaron que la IE de rasgo y la IE de capacidad son diferentes en la construcción y el impacto en la operacionalización de la medición; así, la IE de capacidad se mide a través de pruebas de rendimiento máximo mientras que la IE de rasgo se mide a través de cuestionarios de autoevaluación.

En la actualidad, se suele hablar de la existencia de dos modelos primarios de IE comúnmente aceptados: de habilidad y mixtos (Mayer et al., 2000; Zeidner et al., 2004). Mientras que la IE de capacidad y rasgo se pueden distinguir por el método utilizado para medirla, la diferencia entre modelos mixtos y de habilidad se basa en un modelo teórico y si mezcla o no habilidades cognitivas y rasgos de personalidad. No obstante, siguen existiendo múltiples ambigüedades y modificaciones con matices culturales. De hecho, Mikolajczak (2009) sugiere que todos y cada uno de los diferentes enfoques sobre el concepto de IE tienen sus ventajas y no hay una evidencia clara, hasta el momento, de que un modelo sea superior a otro. Por ello, considera útil un modelo integrador, que trate de capturar las diferencias individuales en las emociones relativas a conocimientos, habilidades y disposiciones.

1.2.1. Modelos basados en habilidades

Los modelos basados en habilidades enfatizan la capacidad del individuo para percibir, usar, manejar, interpretar y regular las emociones en sí mismo y en los demás. En este sentido, no incluyen componentes de factores de personalidad (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Como comentaron López Zafra et al. (2014), estos modelos consideran la IE como una capacidad de razonar en torno a las emociones y se emplea este conocimiento emocional para mejorar y conducir el pensamiento, lo cuál permite resolver problemas sociales y adaptarse al medio ambiente.

El más relevante de estos modelos es el desarrollado por Salovey y Mayer (1997) y constituye el enfoque teórico más difundido. Como ya se ha mencionado, en él se percibe la IE como una forma de inteligencia pura, una habilidad cognitiva que consta de cuatro habilidades integradas entre sí: percepción, facilitación, comprensión y regulación de las emociones (Mayer y Salovey, 1997). Estas habilidades se organizan jerárquicamente, siendo la percepción el nivel inferior básico y la regulación el más alto de las habilidades de la IE; y se miden mediante pruebas de rendimiento máximo.

1.2.2. Modelos mixtos

Los modelos mixtos definen la IE como "un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de una persona para tener éxito en hacer frente a las demandas y presiones ambientales" (Bar-On, 1997). Estos modelos incluyen habilidades, personalidades y características en un mismo fenómeno. Combinan motivación, estados de conciencia, actividad social y capacidad para comprender y conducir emociones juntos.

Los investigadores utilizan de manera más amplia los modelos mixtos de IE en comparación con otros modelos, siendo el presentado por Goleman (1998 y 2001) el más popular y aceptado. Como ya se ha expuesto, se centra en la IE como una amplia gama de competencias y habilidades que impulsan el desempeño de los empleados. Otro de los modelos más conocidos 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, 1988). Este autor defiende que las personas con un mayor cociente emocional (EQ) son más competentes para hacer frente a las demandas, desafíos y presiones de la vida cotidiana, lo que conduce al éxito en la vida. En concreto, los resultados de su modelo indican que las personas que tienen un EQ 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 IE pueden significar fallas en el manejo de situaciones y presiones. Por ello, Bar-On (2002) afirmó que la IE y la inteligencia cognitiva impactan igualmente en la inteligencia general de los individuos. Su modelo conecta la IE con la Psicología Positiva, lo que contribuye significativamente a la felicidad y el bienestar psicológico de las personas en la vida (Bar-On, 2006 y 2010).

Bar-On desarrolló un cuestionario en 1997 para la medición de la IE llamado *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), *Inventario de Cociente Emocional* en español. Dado que defiende que la IE 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 (Palmer et al., 2003; Stys y Brown, 2004; Zeidner et al., 2004). Este será uno de los cuestionarios utilizados para este estudio.

Una vez expuestos los principales modelos de IE, es importante destacar que es un concepto multifacético. La mayoría de la investigación actual ha medido una puntuación de IE compuesta de uno o dos indicadores, típicamente las áreas de empatía, autorregulación y manejo de emociones o motivación (Jordan y Troth, 2002; Rahim, 2002; Yu et al., 2006). Pero más allá de qué modelo teórico se emplee para estudiarla e investigarla, lo más relevante es que su estudio da paso a una nueva aproximación en el análisis de las emociones. En ella, se ofrece información útil para solucionar los problemas cotidianos, ya que las emociones pasan de ser elementos de procesos cognitivos a fenómenos vitales del ser humano (Rey y Extremera, 2012; Molero et al., 2017).

1.3. La IE en el lugar de trabajo

En las últimas décadas ha habido un progresivo interés en el desarrollo teórico del concepto de la IE, en un intento de identificar si este recientemente introducido concepto explica algo no explicado ya por la inteligencia y/o la personalidad (Fox y Spector, 2000; Van der Zee et al., 2002) en diversas áreas de las transacciones humanas, tales como éxito de la vida (Goleman, 1995; Baron, 2001), satisfacción con la vida y bienestar (Palmer et al., 2002; Dulewicz et al., 2003), salud física y mental (Salovey et al., 2000; Taylor, 2001; Ciarrochi et al., 2002), relaciones interpersonales (Fitness, 2001; Flury y Ickes, 2001), etc.

De acuerdo con Dulewicz y Higgs (2000), la literatura existente sobre IE ha estado conformada en gran medida por investigación psicológica y educativa, mientras que las limitadas aplicaciones organizacionales de la IE tendían a basarse en argumentos poco originales y

descripciones de casos anecdóticos. Sin embargo, la investigación de las últimas décadas dentro del contexto de la organización ha comenzado a convertirse en un punto de interés y en la actualidad se ha concentrado en cómo la IE puede predecir comportamientos relacionados con el trabajo. Así, el fenómeno de la IE ha empezado a despertar el interés de la comunidad científica, el cual se ha reflejado en la necesidad de comprensión del impacto que se puede conseguir en el ambiente laboral a partir de las características de la IE de los líderes de una organización.

Según Weisinger (2009), la IE, actualmente, puede ser considerada el elemento más importante para que en un grupo social las relaciones interpersonales sean exitosas y beneficiosas. Esto es así porque el uso de la IE en las relaciones sociales se materializa con el desarrollo tanto de una comunicación eficaz como de la experiencia interpersonal, así como con la ayuda a los demás para lograr un crecimiento. Y el ámbito laboral se presenta como un espacio de interacción social clave, donde resulta muy relevante el tiempo de la jornada de trabajo para facilitar las posibilidades de relación entre los distintos actores. La IE será la que haga que se mantengan las condiciones armónicas entre ellos y será necesario que demuestren actitudes que reflejen el control de sus emociones.

Como se comentó en la introducción, la investigación sugiere que las personas con altos niveles de IE experimentan más éxito en su carrera (Dulewicz y Higgs, 1998; Weisinger, 1998), sienten menos inseguridad en el empleo (Jordan et al., 2002), lideran de forma más efectiva (Cooper y Sawaf, 1997; Palmer et al., 2000; Higgs y Rowland, 2002; Prati et al., 2003), son más efectivos en la dirección de equipos y rendimiento del equipo (Rice, 1999), son más adaptables a los eventos estresantes (Nikolaou y Tsaousis, 2002; Slaski y Cartwright, 2002) y tienen mejores estrategias de afrontamiento que aquellos con baja IE (Bar-On et al., 2000). En relación con todo

ello, Cuéllar-Molina (2011) indica que una organización sin IE es un lugar de “baja moral”, lo que significa que los trabajadores se podrían sentir cohibidos ante las actitudes de autoridad y prepotencia de sus jefes, lo cual podría acabar en un proceso autodestructivo para la empresa.

Una organización laboral constituye un sistema orgánico cuyas partes se encuentran interrelacionadas entre sí. Por tanto, que el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de los empleados ayuden a otras personas a realizar lo propio es fundamental. Y la clave para lograrlo se encuentra en la comunicación eficaz entre los actores de la organización, ya que unas palabras desacertadas o conceptos mal entendidos, pueden desembocar en situaciones problemáticas. Para evitarlo, es necesario que las personas expresen claramente lo que piensan y sienten; que defiendan sus opiniones, respetando las de los demás; y que escuchen activamente lo que dice el resto. Esto es, reconocer emociones y sentimientos propios y de los otros en el entorno laboral, para poder reaccionar adecuadamente; así como también utilizar productivamente las emociones para resolver las situaciones que en el día a día se presentan. Esto contribuye a la estabilidad y convivencia en el ambiente laboral, ya que el comportamiento emocional inteligente ayuda a resolver conflictos, a sentirse motivados, a ayudar a los demás y a generar un trato asertivo. En este sentido, Yang y Mossholder (2004) defendieron que es posible crear una organización emocionalmente inteligente y la consciencia de las emociones da como resultado la capacidad de gestionarlas e influir en las relaciones en el lugar de trabajo.

Por tanto, la autoconciencia es la base del concepto de IE ya que, aunque los académicos continúan definiendo el constructo, una comprensión común de la IE es la capacidad de una persona para identificar y percibir emociones en sí misma y en los demás y para comprender y manejar esas emociones de manera efectiva (Ashkanasy y Daus, 2002). O como Bar-On (2006)

definió la IE: “[...] determina qué tan bien nos entendemos y nos expresamos, entendemos a los demás y nos relacionamos con ellos y nos enfrentamos a las demandas, desafíos y presiones diarias”.

Por todo ello, se justifica que en la actualidad cada vez tenga más peso la IE y las capacidades relacionadas con ella a la hora de valorar a los trabajadores dentro del mundo empresarial, asumiendo que ésta se puede aprender e incrementar durante toda la vida a partir de las experiencias. Y de igual manera, también se explica el interés de las empresas por incluir dentro de sus procesos formativos, actividades que permitan a los empleados adquirir y/o perfeccionar nuevas habilidades sociales que desarrollen su IE, como la iniciativa, el liderazgo, la capacidad de comunicación e interacción social, la capacidad para trabajar en equipo, la resolución de conflictos, la motivación para trabajar en función de objetivos, la empatía y la capacidad para escuchar de forma empática.

Las organizaciones poseen ciertas características que hacen cada vez más imperioso que sus empleados desarrollen la IE. Se desenvuelven en un entorno “VUCA”: volátil, incierto, complejo y ambiguo, ya que experimentan una elevada velocidad y profundidad de cambios en sus procesos para adaptarse a la modernidad y los avances en tecnología; se caracterizan por un ambiente altamente competitivo con fuerte presión por obtener resultados y hacerlo de forma eficiente; y al mismo tiempo observan un aumento de los conflictos empleador/empleado, como resistencia al cambio, etc. Dentro de este contexto de gestión del cambio, hay evidencias que sugieren que el centrarse en la IE puede contribuir a tener una ventaja competitiva (Cooper y Sawaf, 1997; Goleman, 1998a). De hecho, el aumento del interés por la IE también se asocia con el aumento de la volatilidad del contexto organizacional y de los procesos de cambio, ya que este

último se asocia frecuentemente con conflicto emocional (Downing, 1997). Todo lo indicado permite manifestar que uno de los aspectos más importantes en la gestión empresarial es el saber motivar a la gente y solo una persona con un buen desarrollo de su IE puede motivar a otros.

En vista de lo expuesto, parece evidente que las emociones influyen en el ambiente laboral y por ello, tanto empleados como directivos deben ser conscientes de su presencia y de la necesidad e importancia de controlarlas. Esas emociones pueden presentar efectos positivos como altos niveles de satisfacción de los empleados, lo cuál es habitual que repercuta en el rendimiento de la empresa y la pueda ayudar a ser una organización más competitiva. Por tanto, esa posibilidad de obtener un aumento en el rendimiento de los empleados ha incrementado el interés en el estudio de las habilidades que típicamente poseen los empleados más exitosos. Como conclusión principal, se ha observado que no solo la inteligencia general, sino que también la emocional y los factores de la personalidad, conforman un conjunto de competencias que las personas necesitan para desarrollar con eficiencia su labor profesional (Goleman, 1995).

A este respecto, estudios empíricos han arrojado luz sobre la influencia de diversas variables sobre la IE. En cuanto a variables intrínsecas, se analizará el género. La literatura muestra comúnmente diferencias entre mujeres y hombres. Varios estudios realizados por Mayer y Geher (1996), Mayer et al. (1999), Extremera y Fernández Berrocal (2003), Mandell y Pherwani (2003), Caballero (2004) y más recientemente por Valente y Lourenço (2020) afirmaron que las mujeres generalmente obtienen puntajes más altos en las medidas de IE que los hombres. Un meta-análisis de la IE del 2010 que incluyó diferencias de género, concluyó que las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas que los hombres en todas las dimensiones de la IE con un tamaño del efecto que oscilaba entre 0,29 y 0,49 (Joseph y Newman, 2010). Pero también se debe tener en cuenta que en los estudios para la formulación y establecimiento del proceso normativo del EQ-i 2.0 se

concluyó que no había un efecto en cuanto a la IE total, siendo el efecto a nivel de subescala limitado. Así, encontraron que las mujeres puntúan más alto en “Empatía” y también en “Expresión emocional” y “Autoconciencia emocional” aunque en menor grado; y sobre los hombres encontraron que obtienen mejores puntuaciones en “Tolerancia al estrés” y “Resolución de problemas”. Por tanto, como comentan Fernández Berrocal et al. (2012), se deberían explorar otros factores como la etnia, la cultura (Fernández Berrocal et al., 2005), el nivel socioeconómico, etc. para aclarar los mecanismos por los cuales el género influye en el desarrollo de la IE.

En relación a variables extrínsecas, para el nivel educativo, autores como Nikolaou y Tsaousis (2002) y Valente y Lourenço (2020) han defendido que un mayor nivel educativo se asocia con una mayor IE. En cuanto a la experiencia, el modelo teórico de la IE como habilidad de Mayer y Salovey (1997) sostiene que se trata de una inteligencia genuina, basándose en parte en la observación de que aumenta con la edad y la experiencia (Kafetsios, 2004; Extremera et al., 2006). Sin embargo, también se debe tener en cuenta que autores como Valente y Lourenço (2020) sostienen en su estudio con profesores, que la experiencia docente se relaciona negativamente con la IE, probablemente por el aumento del estrés laboral y el burnout, más número de conflictos en el aula y menor satisfacción con la profesión.

En cuanto a variables laborales, para el grado, considerando la aparente influencia positiva de la IE en la experiencia, se podría pensar que ésta sería extrapolable al nivel del puesto de trabajo ya que, en general, quien ostente un puesto de trabajo de mayor nivel jerárquico, es muy probable que tenga una carrera más extensa que quien trabaje en puestos más junior o de apoyo. En relación al departamento y a la localización, es importante tener en cuenta que la IE está influenciada por la cultura nacional (Gunkel et al., 2014) ya que las emociones también están reguladas en diferente

medida en diferentes culturas (Hofstede, 2001), tendiendo algunas culturas a usar las emociones más que otras (Bono y Barron, 2008). Por tanto, es difícil aventurar qué influencia podría tener la IE en cada departamento o en cada localización de una empresa, pero parece claro que se deben tener en cuenta los posibles efectos moderadores de la cultura en general, para cada localización, y de la cultura organizacional en particular, para cada departamento, ya que en muchas ocasiones trabajarán temáticas diferentes y para clientes diversos.

Finalmente, en cuanto al rendimiento, existen estudios que informan de que la IE se asocia positivamente con un mayor rendimiento (Goleman, 1995; Cartwright y Pappas, 2008), correlacionándola con el desempeño laboral general (Dulewicz et al., 2005; Brackett et al., 2011), pudiendo predecir las calificaciones de los supervisores del desempeño laboral general (Slaski y Cartwright, 2002; Law et al., 2004) y también encontrando que la influencia de la IE en el rendimiento del equipo es considerable (Druskat y Wolff, 2001; Jordan y Troth, 2004; Lopes et al., 2005; Noermijati y Ratri, 2019). Goleman (1995) también mencionó que la IE influye en una serie de comportamientos relacionados con el liderazgo y que una acción exitosa respondería, en gran medida, al nivel de desarrollo en sus emociones, resumido en los siguientes puntos: a) El modo en que el líder gestiona y canaliza sus emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de IE; b) Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus equipos cierto grado de bienestar que los lleva a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, un funcionamiento óptimo; c) El signo más patente del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados; d) Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo.

En resumen, a la vista de lo expuesto, se puede afirmar que el desarrollo de la IE en las organizaciones trae consigo ventajas como bienestar consigo mismo y con el entorno, comunicación eficaz, buen ambiente laboral, motivación para lograr los objetivos, mejora del trabajo en equipo, relaciones efectivas y asertivas, etc.; en definitiva, aumenta la calidad y rentabilidad de las organizaciones.

CAPÍTULO 2. EL CONFLICTO

2.1. Evolución conceptual

El conflicto ha sido el acompañante permanente del ser humano a lo largo de la historia, pero es comparativamente corto el período en que ha sido abordado mediante disciplinas científicas. Según De Souza Barcelar (2009), “la conflictología se centra en el estudio y el análisis de los conflictos en su acepción más amplia e integral, abarca también todas aquellas técnicas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas que hacen posible facilitar ayuda a las partes en conflicto, de manera que sean los propios autores de los conflictos los que por ellos mismos encuentran solución y remedio”.

Las primeras tentativas de realizar estudios sobre la conflictología se remontan a los años treinta y cuarenta del siglo pasado. Estas primeras contribuciones tienen una concepción tradicional del conflicto, interpretándolo como algo negativo y concluyendo que las personas deben evitarlo, ya que parten de la idea de que el conflicto siempre genera disfuncionalidad en cualquier grupo u organización en la que se presente. Un segundo aporte, que supuso un impulso importante para abordar los conflictos, tuvo lugar en la década de los cuarenta hasta los setenta. Es entonces cuando aparece la teoría de las Relaciones Humanas, con gran influencia en ámbitos de la Administración, Psicología y Educación, concibiendo el conflicto como un hecho natural en los diversos aspectos de la vida de los seres humanos, una situación que siempre estará presente y que en ocasiones será hasta necesario para mejorar el desempeño institucional. El Interaccionismo constituye una tercera aportación para comprender el fenómeno del conflicto. Desde este punto de vista, el conflicto es necesario para una organización, por lo que es necesario estimular y hasta estimular cierto nivel de conflicto de un grupo. Mientras el punto de vista de las relaciones

humanas aceptaba el conflicto, el enfoque interaccionista promueve el conflicto sobre la base de que un grupo armónico, tranquilo y cooperador, sería propenso a la estaticidad y la falta de respuesta a sus necesidades de cambio e innovación. Por lo tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista es alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo que propicia que un grupo sea viable, autocrítico y creador (Robbins y Judge, 2009).

Hoy en día se acepta que el conflicto está presente en la vida diaria como un elemento sustancial y que 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 informaciones importantes 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.

Para Bleger (1973) los conflictos están presentes en todos los ámbitos de la conducta psicosocial, socio dinámica e institucional, y en sus estrechas interrelaciones, por lo que puede ser motivo de estudio de manera individual, lo que se conoce como un conflicto personal o interno; pero también puede estudiarse el fenómeno como un conflicto grupal e institucional, sin que estos estudios sean incompatibles entre sí, sino que integran una sola totalidad única. Como comentó

Ortega (2001) “existe una demonización del conflicto que los asocia indiscriminadamente a conductas no deseables, a veces delictivas. Pero el conflicto es también confrontación de ideas, creencias y valores, opiniones, estilos de vida, pautas de comportamiento... que en una sociedad democrática que se rige por el diálogo y la tolerancia, encuentran su espacio y ámbito de expresión”. Se debe, por lo tanto, apartar de la mente la idea de que el conflicto siempre será negativo y que conllevará conductas agresivas y destructivas. En su lugar, se debe reformular el concepto para asumirlo como algo positivo, que permite intervenir con nuevas experiencias de aprendizaje al enfrentar distintas opciones, opiniones y puntos de vista que brindan un abanico de posibilidades para resolver los problemas.

Actualmente existe consenso en que no se debe luchar contra el conflicto ya que es inevitable y no necesariamente negativo (Coser, 1970; Alzate Sáez de Heredia, 1998; Ayestarán, 1999; Fernández, 1999; Yubero, 1999; Bilbao y García Dauder, 2003), sino que se debe luchar contra la intolerancia, que constituye el factor fundamental que impide que el conflicto se resuelva. Con el comportamiento intolerante se destacan las diferencias en aquello que deberíamos ser todos iguales como seres humanos, al mismo tiempo que se impone la igualdad en aquello que queremos que nos haga diferentes. Es por ello que una de las grandes claves en el manejo del conflicto sea la creación de un clima de tolerancia.

De la exposición anterior se puede concluir que existen algunos aspectos en los que coinciden los distintos autores. En primer lugar, la idea de que un conflicto surge cuando las ideas, valores o actos de distintas personas o grupos están en contraposición. En segundo lugar, el hecho de que el conflicto genera un desequilibrio o malestar y la subsecuente necesidad de resolverlos. Por último, parece que ya existe un acuerdo en darle al conflicto una visión positiva, incluso como

una oportunidad de crecimiento personal y grupal. Por consiguiente, el conflicto forma parte de la convivencia y constituye una fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal, ya que la persona debe poner en marcha una serie de mecanismos que favorezcan una gestión positiva del mismo.

2.2. Definición y naturaleza

Es difícil proponer una definición de conflicto que sea comúnmente aceptada por todos los investigadores. Como se ha expuesto, el conflicto ha sido percibido de manera diferente por diferentes estudiosos, lo que indica que el fenómeno único del conflicto se presta a diferentes interpretaciones subjetivas. Algunos lo perciben como un reflejo de la hostilidad interpersonal, mientras que otros lo ven como un desacuerdo interpersonal que surge de diferentes elecciones o preferencias (Barki y Hartwick, 2001). Investigadores anteriores (Pondy, 1969) se enfocaron en desarrollar una definición genérica que abarcara todo el fenómeno y sus procesos, tales como antecedentes, emociones, percepciones y comportamientos. Corwin (1969) conceptualizó el conflicto como una forma de tensión interpersonal o intergrupala o como acciones (por ejemplo, disputas y distorsiones de la información) que violan las normas de cooperación dentro de la organización. Thomas (1992, p. 265) presentó un concepto similar, identificando el conflicto como el “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha frustrado, o está a punto de frustrar, alguna preocupación suya”.

Estas definiciones tienen un tema común que gira en torno a la identificación de los elementos que desencadenan y propagan el conflicto. A este respecto, es importante aclarar que el conflicto no está necesariamente relacionado con las diferencias en la percepción de fines ya que también puede ocurrir cuando las personas comparten la misma percepción de objetivos, pero

tienen un desacuerdo en relación con los medios. En esta línea, Jehn (1997) postuló que es probable que el conflicto surja del desacuerdo relacionado con los medios de gestión del trabajo. Sin embargo, los fundamentos teóricos relacionados con el conflicto y su origen han recibido una gran atención desde la perspectiva de los fines.

La clasificación del conflicto basada en medios versus fines es uno de los enfoques comúnmente utilizados para encapsular el fenómeno, pero también deben tenerse en cuenta otros antecedentes de conflicto. Putnam y Poole (1987) argumentaron que la descripción del conflicto debe verse esencialmente desde la perspectiva de la interacción interpersonal: los individuos o grupos son incompatibles, sin embargo, los requisitos laborales los impulsan a coordinarse entre sí, lo que genera la necesidad de interdependencia; sin embargo, la incompatibilidad por motivos personales, emocionales o sociales da como resultado la recurrencia frecuente del conflicto. Investigadores más recientes (Almost et al., 2010) también han explorado esta noción, identificando el conflicto de presencia como resultado de influencias personales y ambientales en los miembros del grupo. Thomas (1992, p. 267) proporcionó dos enfoques con los que se pueden definir los conflictos interpersonales: proceso y estructura. En el modelo de proceso, la frustración, la conceptualización, el comportamiento y el resultado son una secuencia de eventos en un conflicto; mientras que, en el modelo de estructura, las “condiciones estables (o parámetros)” son el foco.

Como conclusión, se puede decir que el conflicto se muestra como un proceso dinámico, que se encuentra en permanente cambio y evolución. A medida que se desarrolla una situación conflictiva, se modifican las percepciones y las actitudes de los implicados y como consecuencia de ello, varían sus comportamientos, asumen nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los

recursos que tienen a su disposición y con frecuencia, amplian, reducen o fusionan sus objetivos iniciales. Saludable o insalubre para las organizaciones, como ya se expuso, la teoría clásica de las organizaciones percibía el conflicto como algo indeseable y algo que debería eliminarse. Investigadores posteriores han visto el conflicto como un requisito previo para una organización en crecimiento, vinculando las diferencias de opinión con una necesidad de innovación y creatividad (Jehn y Bendersky, 2003; Chen, 2006).

Los investigadores también han citado otros aspectos funcionales del conflicto en la organización, sugiriendo que la ocurrencia del conflicto ayuda a la gerencia a identificar el funcionamiento inadecuado de procesos o personas (Jehn, 1997). A este respecto, como señaló Litterer (1966), la probabilidad de que ocurra un conflicto en la organización podría mitigarse mediante la definición adecuada del puesto, la especificación detallada de las relaciones entre los puestos, la selección cuidadosa de personas para ocupar esos puestos y la capacitación exhaustiva de las personas una vez asignadas. Por tanto, se puede afirmar que el conflicto en el lugar de trabajo sirve como indicador, identificando los sistemas que funcionan mal dentro de una organización y alertando para tomar estratégicamente los pasos necesarios para gestionarlo de manera efectiva. El conflicto tiene la capacidad de cambiar aspectos importantes de la organización, como la recompensa o la asignación de recursos. Y no es solo la existencia de conflictos lo que puede conducir a tales cambios, sino que depende de la magnitud del conflicto qué tipo de cambios ocurrirán como resultado de él y qué áreas serán influenciadas por él (Harolds y Wood, 2006).

El objetivo de esta exposición no ha sido la de crear una lista de las ventajas del conflicto sino enfatizar que no siempre es disfuncional y que puede ser trascendental en ocasiones. Es importante mantener la perspectiva de que asumir el conflicto como parte funcional de las personas

y los procesos retrata un aspecto parcial de este fenómeno, ya que el conflicto bajo ciertas condiciones se considera útil y aceptable dentro de las organizaciones; pero, sin embargo, las normas del grupo también determinan si el conflicto se considera deseable o desfavorable en tal grado que necesita ser erradicado. Por ejemplo, autores como De Dreu (2008) han planteado dudas sobre los supuestos de investigadores y organizaciones sobre el impacto positivo de los conflictos laborales.

2.3. Componentes y características

Para contar con un mejor entendimiento del conflicto es necesario analizar los elementos que lo componen, las situaciones en las que se suele presentar y cómo se manifiestan en la cotidianidad. En cuanto a los componentes, Jehn (1997) ha hecho una contribución importante al identificar la presencia de cuatro componentes del conflicto intragrupal: emocionalidad negativa, importancia, aceptabilidad y potencial de resolución. Estos componentes no solo están relacionados con el contexto del conflicto intragrupal, sino que también se pueden aplicar al conflicto interpersonal e intergrupalo dentro del lugar de trabajo.

Emocionalidad negativa: los investigadores se han dado cuenta de que las emociones sentidas y expresadas por los miembros del grupo pueden desempeñar un papel integral en la aparición, continuación y resolución del conflicto. Cuando los miembros del grupo están dominados por emociones negativas, su cognición y comportamiento reflejan la misma negatividad. Thomas (1992) ha observado que las emociones negativas pueden obstaculizar el proceso de pensamiento racional de los individuos en el equipo de trabajo, ilustrando así las consecuencias dañinas de las emociones negativas en la capacidad de toma de decisiones. Nair (2008) ha apoyado aún más estos hallazgos al indicar que las experiencias emocionales de los

miembros del grupo durante el conflicto determinan la relativa facilidad con la que se puede abordar el conflicto; así, el camino hacia la resolución de conflictos puede volverse difícil si los empleados experimentan un alto nivel de emociones negativas. Esto es así porque centrarse en el componente emocional de la interacción con otros da como resultado una disminución del uso del marco intelectual para lidiar con la situación. Además, si las personas interpretan la retroalimentación de un miembro del grupo como un ataque personal, y si esa interpretación se suma a la emocionalidad negativa, el conflicto resultante puede ser dañino. El desacuerdo sobre la realización de una tarea de una manera específica puede allanar el camino para esa emocionalidad negativa, que a su vez desplaza el conflicto hacia un desacuerdo basado en la relación (Yang y Mossholder, 2004; Jordan et al., 2006).

Importancia: otra dimensión del conflicto es la importancia, que se considera el alcance o el tamaño de un conflicto. La importancia del conflicto no solo está determinada por la cantidad de personas involucradas, sino que también está influenciada por la posición de esas personas, así como por los posibles resultados del conflicto para la organización. Si un conflicto se coloca en un nivel alto de importancia, dicha decisión surge del alcance de influencia que el conflicto puede tener para los empleados y la organización en su conjunto. Los problemas menores no reciben mucha atención, mientras que los conflictos a los que se les da un mayor grado de importancia, debido al alto nivel de riesgo de falla organizacional que conllevan, se tratan con la debida diligencia (Jehn, 1997).

Aceptabilidad: la aceptabilidad, como componente del conflicto, se refiere a las normas sostenidas por los miembros de un equipo de trabajo o empleados de una organización, que establecen una distinción entre comportamientos aceptables e inaceptables para el personal. Si un

grupo alienta a sus miembros a discutir sobre sus quejas, buscando una solución para los sentimientos negativos de los diferentes miembros del grupo, es probable que los compañeros de equipo se involucren en estos comportamientos. Además de esto, apoyar a los miembros para que ofrezcan su opinión y así promover la discusión en el grupo también puede ser un ejemplo de norma grupal que puede facilitar el conflicto de tareas o procesos (Rahim, 2002). La aceptabilidad del conflicto de tareas puede dar lugar a una cultura organizacional que permita a los empleados entablar una discusión activa sobre los diferentes medios para manejar sus responsabilidades laborales (Tjosvold, 2008).

Potencial de resolución: la posibilidad de que el desacuerdo se resuelva con éxito es otro componente del conflicto. No solo depende de la magnitud y gravedad del conflicto, sino que también se ve afectado por la forma en que el grupo o individuos perciben la situación (Chaudhry y Asif, 2015). Las técnicas de resolución de conflictos pueden diferir de un grupo a otro. Además, las características y atributos individuales también dan lugar a variaciones en el enfoque de gestión de conflictos. Floyd y Lane (2000) indicaron que los empleados de una organización pueden proporcionar diferentes soluciones para un conflicto específico. Hay ciertos tipos de conflictos que se considera que tienen un alto potencial de resolución exitosa. Por ejemplo, los conflictos de procesos se pueden abordar con relativa facilidad, mientras que los conflictos de relación o afectivos son de naturaleza más intrincada, lo que dificulta mitigar completamente su presencia (Ren y Gray, 2009). Jehn (1997) ha identificado algunos de los elementos clave que determinan el potencial de resolución de un desacuerdo: las características de personalidad de las personas involucradas en el conflicto, la dinámica del grupo y la presencia de los otros componentes del conflicto ya citados (emocionalidad, importancia y aceptabilidad).

En cuanto a las características, entre las muchas que se pueden citar desde diversos enfoques, resulta útil globalizarlas en cuatro muy generales: a) El conflicto es inevitable. Como se ha explicado, los conflictos no son positivos o negativos, simplemente ocurren en la vida cotidiana y en diversos ámbitos, ya que se podría decir que no existe ninguna actividad del ser humano en la que no esté presente el conflicto. Además, no es un efecto de los tiempos actuales en donde la sociedad se ha hecho más compleja, ya que los conflictos han estado presentes en toda la historia de la humanidad; b) El conflicto se desarrolla porque afecta a la vida de las personas, a su autoconcepto, ego, paradigmas, objetivos y misión. Y es una cuestión de actitud, no está en la forma de expresarse de una persona o en las exigencias del entorno; el conflicto está en la actitud que se asume frente a esas situaciones; c) Existen indicadores que pueden ser reconocidos tanto en personas como en grupos. Los indicadores son aspectos observables y medibles sobre la presencia de un fenómeno. Cuando el conflicto se hace presente se le puede identificar por una serie de comportamientos, expresiones o emociones diferentes a las que comúnmente son manifestadas por las personas. Por ejemplo, una persona que normalmente es apacible y tranquila y de pronto actúa con impulsividad, puede estar evidenciando que atraviesa un periodo de conflicto; d) Existen estrategias para la resolución de los conflictos. Con la comprensión existente acerca del comportamiento humano gracias a la contribución de diferentes ciencias, especialmente la Psicología, y también de otros campos no científicos, se cuenta con diferentes estrategias con las que afrontar los conflictos. Aunque es inevitable, el conflicto puede ser minimizado, recanalizado y/o resuelto, siempre teniendo en mente que la gestión del conflicto puede conducir a resultados organizacionales deseados tales como la equidad, la satisfacción, la eficacia y la eficiencia (Jameson, 1999).

2.4. Modelos de conflicto organizacional

Se incluye a continuación un modelo sobre la base de la revisión de la literatura que describe los tipos y componentes del conflicto organizacional (Figura 1).

Figura 1. *Tipos de conflicto organizacional y sus componentes*



Fuente: *Adaptación de Chaudhry y Asif (2015)*

Los investigadores han sugerido que la relación entre el conflicto de tareas y el rendimiento de los empleados va más allá de una simple relación lineal (De Dreu, 2006). De hecho, la presencia de algún nivel de conflicto de tareas puede ser necesaria para garantizar que los empleados mantengan el interés en el trabajo y utilicen sus habilidades cognitivas para manejar las responsabilidades laborales. Sin embargo, la presencia de un conflicto de relaciones junto con conflictos de tareas puede provocar una disminución en la producción de empleados y equipos de trabajo.

Los conflictos de relaciones surgen en el lugar de trabajo debido a diferentes "metas, expectativas, valores, cursos de acción propuestos y sugerencias sobre cómo manejar una situación" (Darling y Walker, 2001, p. 230), o "cuando se enfrentan intereses o situaciones incompatibles" (Aritzeta et al., 2005, p. 161). Algunos académicos creen que el conflicto es perjudicial para el funcionamiento exitoso de una organización y representa "una señal de un problema" (Darling y Walker, 2001, p. 230). Otros, el grupo mayoritario, creen que los conflictos interpersonales pueden ser beneficiosos, y las organizaciones que aceptan y resuelven conflictos pueden describirse como "buenas organizaciones" (Hellriegel et al., 1995, p. 430). Sin embargo, el costo del conflicto interpersonal está bien documentado en áreas como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la rotación (Jehn, 1995 y 1997). Por lo tanto, aunque la revisión de la literatura muestra que los investigadores han posicionado el conflicto como algo constructivo (Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 2001; Schulz-Hardt et al., 2002), el impacto dañino del conflicto no constructivo tampoco puede pasarse por alto. Es por ello que se podría argumentar que los conflictos de relaciones deben evitarse o minimizarse dentro del lugar de trabajo (Ann y Yang, 2012) ya que un alto nivel de emociones negativas puede disminuir el nivel de productividad del trabajador, llevando al grupo al colapso y al bajo rendimiento.

En cuanto a los conflictos de procedimiento, un alto nivel de conflictos de este tipo puede disminuir la concentración de los empleados en la finalización del trabajo, por lo que puede conducir a un desempeño laboral deficiente. Jehn (1997) ha corroborado esta conclusión al afirmar que en las organizaciones donde los equipos de trabajo tienen un nivel bajo de conflicto de proceso, el resultado general del equipo es mejor en comparación con los grupos de trabajo que están expuestos a conflictos ocasionales. Ha indicado además que el éxito de los grupos de trabajo se debe principalmente a la presencia de un grado medio de conflicto de tareas junto con mínimos conflictos de procesos.

Como consecuencia, se puede inferir que los grupos de desempeño óptimo tendrán un nivel moderado de conflicto de tareas con poca influencia del desacuerdo afectivo (Pelled et al., 1999; Jehn y Mannix, 2001; De Dreu y Weingart, 2003). Además, los grupos que pueden proporcionar un rendimiento óptimo también se caracterizan por contar con las normas que apoyan la presencia de conflictos de tareas, a la vez que por desalentar el uso de emociones negativas para tratar con los miembros del grupo.

2.5. Niveles de resolución del conflicto

Los conflictos siempre se deberían resolver con las personas involucradas, a ser posible. Pero si se necesita recurrir a terceros, tradicionalmente se han establecido cuatro niveles de resolución: negociación, mediación, facilitación y arbitraje. En lo que concierne al presente trabajo se abordarán únicamente los dos primeros ya que constituyen los niveles que más se utilizan.

Negociación: situaciones comunes como consensuar con compañeros de trabajo cómo abordar un trabajo o presentar a un superior una pretensión de ascenso, son ejemplos de negociaciones. Situaciones de este tipo son fuentes potenciales de conflictos ya que suponen manejar posiciones enfrentadas y la negociación es una herramienta muy relevante para lograr los objetivos, sobre todo cuando no se tienen intereses en común. Negociar implica abordar conciliatoriamente las situaciones cotidianas para llegar a un acuerdo porque existe entre las partes un interés común, que, de alcanzarlo, les proporcionaría satisfacción y bienestar. La negociación es el proceso de comunicación que tiene como finalidad influir en el comportamiento de la otra persona donde el resultado es que ambas partes lleguen a un acuerdo mutuo (principio “ganar-ganar”: cada parte negociadora considera que ha ganado).

Narejo y Salazar (2002) mencionan que se debe tratar de buscar e implementar mejores estrategias de resolución de conflictos que a las que se suele recurrir más comunmente, ya que

predominan las soluciones verticales. La negociación sería una opción horizontal y según Fisher et al. (2011) comprende los siguientes puntos: a) Diferenciar entre personas y problema. Este aspecto es básico ya que permite tomar en consideración las emociones, valores y vivencias de las personas que pueden verse afectadas si se relacionan directamente con el problema; b) Centralizar la atención en los intereses y no en las posiciones. La posición en un conflicto es manifestar lo que se quiere conseguir y los intereses en cambio expresan el porqué y para qué se quiere conseguir; por lo tanto, están inmersos los sentimientos y emociones humanas; c) Manejar opciones de mutuo beneficio. Negociar, no implica necesariamente llegar a la mitad de un continuo sino llegar al punto en que ambas partes se sientan beneficiadas; d) Asegurarse de que los criterios sean objetivos. Las peticiones deben orientarse a la esencia del problema, razonando de forma realista y no en base a la percepción individual. Como punto adicional a los cuatro mencionados por los autores, también es importante que en el proceso de negociación se tome en cuenta la relevancia del lenguaje no verbal, ya que el silencio, por ejemplo, puede dar lugar a que algunas personas no lo puedan manejar adecuadamente y ofrezcan más información de la que pretendían.

Una negociación se puede considerar exitosa si en los resultados se pueden identificar indicadores de que las partes han quedado satisfechas, con compromisos mutuos establecidos, sin afectaciones emocionales, con relaciones personales entre las partes mejoradas y con una comunicación fluida, por supuesto sin atentar contra derechos de otros o contra alguna norma. En cuanto al papel del negociador, para ser un buen negociador se requieren algunas habilidades socioemocionales como, por ejemplo: manejar la escucha atenta, ser empático con las necesidades de la otra parte e identificar rápidamente sus intereses, ser flexible en el enfoque, asumir el modelo ganar/ganar, ser firme en el fondo y suave en la forma, analizar profundamente las propuestas, ser tolerante con las discrepancias y paciente con las dificultades de la otra parte. Shell (2001) comenta

que no existe un único estilo de manejo del conflicto "correcto" para la efectividad de la negociación, sino que las personas con preferencias o aversiones por cada uno de los cinco estilos tienden a mostrar ciertas fortalezas y debilidades sistemáticas. Estas fortalezas y debilidades, a su vez, ayudan o entorpecen en determinadas circunstancias.

Mediación: no siempre se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación ya que las partes que intervienen en el conflicto pueden no tener la disposición adecuada para dialogar o no contar con las habilidades sociales para hacerlo. Por ello, en ciertos casos se puede hacer necesario el apoyo e intervención de otra persona. En este caso se habla de un mediador: una tercera persona, independiente e imparcial, que ayuda a que las partes enfrenten el problema y facilita la toma de decisiones para la resolución del mismo. Es importante aclarar que el mediador no debe juzgar ni tampoco es el que proporciona la solución al conflicto, aunque obviamente puede ofrecer sugerencias.

Martínez (1999) habla de que la mediación constituye una técnica de resolución de conflictos pacífica, consistente en que las partes implicadas lleguen a un acuerdo utilizando como mecanismo el diálogo, pero con la presencia y auxilio de un tercero imparcial. Torrego (2000) considera a la mediación como una herramienta de diálogo y de encuentro interpersonal que contribuye a la mejora de las relaciones y a la búsqueda satisfactoria de acuerdos en los conflictos. La concepción de este autor ofrece un enfoque positivo del conflicto, en el cual el diálogo tiene un papel central, junto con actitudes de apertura, comprensión y empatía; la potenciación de contextos colaborativos en las relaciones interpersonales; el desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol; la práctica de la participación democrática; y el protagonismo de las partes. Vintimilla (2011) refuerza lo anterior al manifestar que la mediación consiste en una negociación asistida o

dirigida por una tercera persona a la que se le denomina mediador, el cuál, de forma imparcial, facilita el diálogo y genera un ambiente adecuado para que las partes expresen con libertad cada una de sus percepciones sobre el motivo del conflicto. El mismo autor comenta que la mediación es un procedimiento amigable para solucionar conflictos y para transformarlos en situaciones positivas, siendo sus características más relevantes las siguientes: la presunción de buena fe de las partes intervinientes y su intervención voluntaria; la imparcialidad del mediador, ya mencionada; la flexibilidad en el procedimiento; y la confidencialidad del resultado.

Aunque la mediación es un proceso definido, no está regido por leyes o códigos, ya que se gestiona entre las mismas personas que mantienen el conflicto más la tercera persona a la que se le pide ayuda. El mediador no tiene la función o responsabilidad de solucionar, sino que interviene para que las partes en conflicto dialoguen con una construcción narrativa diferente. No puede obligar a cumplir los pasos que proponga, de ahí la importancia de su habilidad de persuasión, ya que su tarea es mantener un clima social adecuado y ser convincente para estimular la reflexión entre ambas partes.

Resumiendo, si se consigue solucionar un conflicto mediante la mediación, se produce una experiencia de aprendizaje en los participantes, con un efecto multiplicador de la experiencia. Esto es debido a la oportunidad de expresarse en un proceso participativo, con el consiguiente sentimiento de protagonismo y responsabilidad que proporciona el cumplir acuerdos que no han sido impuestos sino consensuados.

2.6. Estilos de manejo del conflicto

Entidades de diferente naturaleza (política, educacional, empresarial, etc.) han dirigido sus esfuerzos hacia el estudio del fenómeno de la conflictología ya que, junto con los problemas

medioambientales, los conflictos forman parte de los retos con los que ha nacido el nuevo siglo. Con la denominación concreta de “manejo del conflicto” se conoce internacionalmente a una disciplina innovadora que engloba los conocimientos con los que cuenta la humanidad para intentar hallar soluciones a uno de sus problemas ancestrales: la conflictividad. Pero se debe notar que no todos los conflictos exigen una solución, aunque Weiss y Hughes (2005) han argumentado que una gestión inadecuada de los conflictos existentes puede hacer que persistan, al tiempo que crea las condiciones para permitir que se produzcan más confrontaciones. Lo que sí está generalmente aceptado es que no existe una fórmula única para aplicar universalmente, ya que intuición y experiencia juegan una parte importante, como indicó Fuentes (2001) cuando comentaba que no hay recetas únicas para enfrentar exitosamente un conflicto.

La gestión del conflicto se refiere a los patrones de comportamiento específicos que se emplean en caso de desacuerdo (Moberg, 2001). Existen muchos modelos teóricos diferentes para abordar la gestión de conflictos. Jehn (1997) la trató como un proceso y, por tanto, se centró en un proceso de negociación cognitiva (Nair, 2008). Alternativamente, otros autores lo trataron como una dimensión de preocupación por uno mismo y por la productividad y, por lo tanto, el enfoque de la gestión de conflictos se relaciona más con diferentes tipos de estilos. Así, Deutsch (1949) propuso un enfoque unidimensional de cooperación y estilo competitivo. Pruitt (1983) sugirió un enfoque bidimensional que involucra cuatro estilos de manejo de conflictos. Blake y Mouton (1964), Rahim y Bonoma (1979) y Darling y Walker (2001) también propusieron un modelo bidimensional, aunque Rahim y Bonoma involucraron cinco estilos. Horney (1945) elaboró un modelo tridimensional que incluía tres estilos.

Saaty (1989) propone los siguientes pasos preliminares que permiten comprender la naturaleza particular de un conflicto para así trabajar hacia su resolución: 1) Identificación de las

partes en conflicto; 2) Identificación de los objetivos, necesidades y deseos de cada una de las partes; 3) Identificación de los posibles resultados del conflicto o sus posibles soluciones; 4) Hipotetización acerca de la forma como cada parte visualiza sus objetivos y, particularmente, su visión sobre la importancia relativa de éstos; 5) Elaboración de 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. Aunque el mismo autor expresa 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 sólo en sus objetivos y acepten una solución acordada?”.

Partiendo de estas consideraciones, se pueden presentar algunas propuestas a considerar como herramientas idóneas para resolver los conflictos: a) Reconocer y aceptar la existencia del conflicto (percepción del conflicto); b) Tener voluntad de solucionarlo y sentir la necesidad de buscar una solución efectiva (constructiva). Los llamados "conflictos buenos" o "productivos" son solo aquellos donde las partes implicadas quieren solucionar la situación existente; c) Tener la creencia, convicción y flexibilidad para considerar que las personas pueden cambiar y asumir una conducta colaborativa de conciliación; d) Tratar de dar una solución a tiempo porque la dilación puede llevar a efectos acumulativos que pudieran convertirse en problemas irreversibles (Andrade Torres, 2017).

La investigación sobre gestión de conflictos ha experimentado un gran aumento en la década 2007-2017, produciendo más de 700 artículos en comparación con los 500 producidos en la década anterior de 1997-2006 (Ma et al., 2008). Además, su crecimiento ha sido constante en el

período investigado, siendo 2017 el año más prolífico. En términos de áreas temáticas, a partir del análisis de palabras clave, Caputo et al. (2018) confirmaron cinco clústeres principales: negociación, mediación, confianza, estilos de manejo de conflictos y desempeño. Los resultados de ese estudio muestran una mayor diversificación de temas en este campo que en el pasado, corroborando resultados anteriores sobre la reputación y madurez de la gestión de conflictos como campo científico independiente.

En cuanto a los “estilos de manejo del conflicto”, como se acaba de mencionar, es una de las palabras clave más típicas utilizadas en la investigación reciente. Hacen referencia a las modalidades o diferentes formas para afrontar una situación problemática de cualquier índole y se han descrito como patrones de comportamiento específicos que los individuos prefieren utilizar cuando se enfrentan a conflictos (Moberg, 2001). El concepto de estilo es neutral ya que un estilo no determina valor, por lo tanto, ningún estilo es mejor que otro. Dependiendo de las circunstancias, un estilo puede adaptarse con mayor eficacia a la situación o presentar resultados más adecuados. Por ello, es importante aclarar que las personas no recurren siempre a un solo estilo de resolución de conflictos; más bien utilizan distintos estilos en diferentes ocasiones, aunque unos resulten más practicables que otros. Por tanto, todos los estilos se utilizan según las circunstancias, es decir, en función del tipo de personas con las que se enfrenta o de la naturaleza e importancia de la cuestión en conflicto, ya que cada estilo engloba formas diferentes de afrontarlo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la exageración de uso y la no utilización de uno u otro estilo puede ser contraproducente, ya que presentarían actitudes socialmente no aceptadas, ya que los cambios de estilo favorecen el desarrollo de habilidades sociales y estratégicas para solventar las situaciones cotidianas.

Según Rahim (1986, p. 13), el conflicto se define como un "estado interactivo manifestado a través de incompatibilidad, desacuerdo o diferencia dentro o entre entidades sociales". Este autor identificó cinco estilos de gestión para resolver los conflictos: integración, complacencia, compromiso, evitación y dominación. La investigación típicamente muestra que hay una inclinación por las personas a usar el estilo integrador y el comprometido cuando enfrentan conflictos Shih y Susanto (2010); y el complaciente y el evitativo juegan un papel mucho menos dominante Trudel y Reio (2011).

Blake y Mouton (1964) propusieron de manera empírica cinco estilos de resolución de conflictos también: confrontación, compromiso, facilitación, presión y retirada. En estos estilos de resolución de conflictos se encuentran interactuado dos variables: el interés y la relación entre las partes. En un conflicto siempre existe algún objeto, idea, pretensión, beneficio que se 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.

Estos son modelos similares al utilizado por Thomas y Kilmann en 1974 para desarrollar el *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*, *Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto* en castellano, que ayuda a entender cómo los diferentes estilos de manejo del conflicto afectan la dinámica interpersonal y de grupo desde hace más de 40 años. Este instrumento evalúa el comportamiento típico de un individuo en situaciones de conflicto y lo describe a lo largo de dos dimensiones, asertividad y cooperación, dando lugar a cinco estilos de manejo del conflicto: colaborativo, competitivo, comprometido, evitativo y acomodativo. Éste será el otro cuestionario utilizado para este estudio.

Al igual que para la IE, diversos estudios empíricos han arrojado luz sobre la relación de estos cinco estilos de manejo del conflicto y diversas variables mediadoras. Comenzando por el género, que es la variable más estudiada, hay diversidad de conclusiones. Hay un grupo relevante de autores que defienden las diferencias por género, como Brahnam et al. (2005), que defienden que 40 años de investigación sobre estilos de conflicto entre géneros indican que los hombres y las mujeres manejan los conflictos de manera diferente. Los primeros estudios sobre el tema en la década de 1980 sugirieron que las mujeres tendían a ser más complacientes, transigentes y evitadoras en cuanto a los conflictos. De manera similar, a principios de la década de 2000, Holt y Devore (2005) encontraron que los hombres competían más y las mujeres se comprometían, según los datos autoinformados del TKI. Estudios más recientes con el TKI (Blackburn, 2020) han continuado apoyando la teoría de que los hombres y las mujeres manejan los conflictos de manera diferente, ya que tras el análisis de un archivo de más de 400.000 personas que completaron el test en línea entre 2004 y 2019, encontró efectos de interacción significativos para los cinco modos de conflicto: hombres con puntuación más alta en “Competición” y “Colaboración” y mujeres en “Compromiso”, “Evitación” y “Acomodación”. Como conclusión de este grupo, se puede decir que existe un consenso sobre que cuando se encuentran diferencias entre hombres y mujeres: 1) Éstas se manifiestan a favor de los hombres en cuanto a comportarse de una forma más dominante y recurrir a métodos más competitivos que las mujeres (Lindeman et al., 1997; Polkinghorn y Byrne, 2001; Prause y Mujtaba, 2005; Osioma, 2009; Aguirre Escobar y Hernández Junco, 2020) - aunque Gbadamosi et al. (2014) defendieron la tendencia de los estudiantes varones a evitar el conflicto en general; y 2) Que, en cambio, hay mayor variedad en los resultados sobre qué otros estilos prefieren las mujeres: “Acomodación” (Sone, 1981), “Evitación” (Cardona, 1995) o “Compromiso” (Holt y DeVore, 2005). Por otro lado, las conclusiones de otros estudios niegan

que las diferencias por género sean significativas, como Renwick (1975 y 1977), Shockley-Zalabak (1981), Odetunde (2013), Schlaerth et al. (2013), Villamediana y Zerpa (2013), Al-Hamdan et al. (2019) y Chen et al. (2019). Una explicación se puede encontrar en las conclusiones de los autores Champion (1979), Mills y Chusmir (1988) y Korabik y Ayman (1988), que comentan que las diferencias de género en el estilo de gestión de conflictos, si es que existen, tienden a desaparecer una vez que se controlan las diferencias de género en otros factores. Por ejemplo, ya Kanter (1977) sugirió que la tendencia de las mujeres a mostrar estilos de comunicación diferentes a los de los hombres se erosiona cuando los gerentes masculinos y femeninos ocupan los mismos o similares roles de supervisión.

En relación a las variables extrínsecas, hay variabilidad de resultados. Para el nivel educativo, Whitworth (2008) y Al-Hamdan (2009), en estudios con personal de Enfermería, únicamente encontraron diferencias significativas en el uso del estilo “Compromiso”, siendo más utilizado por aquellos con mayor nivel educativo (con menos titulación, tendían más hacia la “Competición”). Sin embargo, varios años después Al-Hamdan et al. (2019) no encontraron diferencias significativas según el nivel de estudios; pero sí para la siguiente variable a analizar, la experiencia.

Con respecto a esta variable de años de experiencia, Aguirre Escobar y Hernández Junco (2020) observaron que el estilo “Compromiso” es el más utilizado en todos los intervalos de experiencia, excepto en los de más antigüedad, quienes utilizaban aún más la “Acomodación”. Al-Hamdan et al. (2019) obtuvieron que el estilo de “Compromiso” fue utilizado con más frecuencia por los de mayor experiencia.

En cuanto las variables laborales, los estudios que abordan el tema del grado o nivel dentro de la organización, muestran que también está relacionado con la elección del estilo de conflicto. En general, a mayor nivel en la organización, mayor uso de los estilos más asertivos (“Competición” y “Colaboración”) y menor uso de los menos asertivos (“Evitación” y “Acomodación”) (Blake y Mounton, 1964; Brewer et al., 2002; Thomas et al., 2008). Más recientemente, el amplio análisis de Blackburn (2020), confirmó que las personas en niveles organizacionales más altos obtuvieron puntuaciones significativamente más altas en “Competición”, “Colaboración” y “Compromiso” y más bajas en “Evitación” y “Acomodación”.

Respecto a la localización, algunos autores han encontrado que la cultura regional u organizacional juega un papel importante en la elección de los estilos de manejo del conflicto (Shih y Susanto, 2010). En esta línea, Aguirre Escobar y Hernández Junco (2020) encontraron diferencias entre diferentes sedes de la misma empresa, dominando el estilo “Competitivo” en la delegación norte mientras que en la matriz y en la delegación sur, dominaba el “Compromiso”, diferencias posiblemente explicadas por la variabilidad en el tamaño de las sedes, en el trabajo bajo presión, etc. según comentan los autores.

En referencia al departamento, Munduate et al. (1993) encontraron diferencias significativas en el estilo de “Cooperación”, siendo los directivos de Marketing los que más lo empleaban y los de Producción y Dirección General los que menos. Similarmente, otros autores encontraron efectos del papel mediador del contexto cultural sobre la elección de estilos de conflicto (Kaushal y Kwantes, 2006; Gunkel et al., 2016; Ayoko et al., 2021) por lo que se puede apreciar que la cultura organizacional de cada departamento (o localización) puede influir en los estilos de elección, de forma similar a lo expuesto para la variable anterior.

En relación al desempeño, Shih y Susanto (2010) encontraron que el estilo integrador (“Colaboracion”) media parcialmente la relación entre la IE y el desempeño laboral. Los mismos resultados encontraron Zhang et al. (2015) en relación al concepto de “innovation performance”, la IE y los estilos de manejo del conflicto, lo cuál apoya la relevancia del estilo integrador a lo hora de conseguir no solo buenos resultados en el trabajo sino también resultados innovadores. Aqqad et al. (2019) en un estudio que tenía como objetivo investigar la relación entre la IE y el desempeño laboral en los Bancos jordanos a través del efecto mediador de los estilos de gestión de conflictos, mostraron que tanto la IE como los estilos de manejo del conflicto estaban relacionados de manera significativa y positiva con el desempeño laboral. Por tanto, son varias y diversas las investigaciones que han encontrado una relación positiva y significativa.

Una vez expuestas estas investigaciones, es importante destacar que un estudio de The Myers Briggs Company (2008) sobre el conflicto en el trabajo realizado en Europa y las Américas, encontró que una abrumadora mayoría de los empleados (85%) en todos los niveles, habían experimentado algún conflicto; pasando casi 3 horas por semana lidiando con ello en Estados Unidos. Por tanto, la cuestión relevante no es si se puede evitar o mitigar el conflicto, sino que la verdadera preocupación es cómo se maneja. Si se gestiona incorrectamente, la productividad, efectividad operativa y moral de las empresas se ven muy afectadas (25% de los trabajadores comentaron que evitar el conflicto les hizo pedir bajas por enfermedad o ausentarse del trabajo). Pero, por otro lado, cuando se canaliza a través de las herramientas adecuadas, el conflicto puede conducir a resultados positivos, como una mejor comprensión de los demás, mejores soluciones a problemas o desafíos y mayor innovación (alrededor del 75% de los trabajadores informaron de resultados positivos derivados del conflicto, resultados que no se habrían producido si no se hubiera iniciado el conflicto). También es relevante destacar que el estrés y la carga de trabajo,

dos factores que aumentan año tras año en una economía dinámica como la actual, son la segunda y tercera causas más comunes de conflicto, siendo la primera los choques personales. Por tanto, la pertinencia de contar con un buen nivel de IE a la hora de manejar los conflictos parece indiscutible, ya que cuando es importante decidir qué estilo de manejo de conflictos elegir, la IE es necesaria para dirigir los comportamientos y tomar una acción adecuada (Ealias y George, 2012).

CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE IE Y ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO

Como comentó Soriano (2006), debido a la interconexión del mundo emocional, no se puede desvincular el aprendizaje de la resolución de conflictos de otras destrezas sociales y emocionales. Sin embargo, no hace mucho tiempo que el estudio de las emociones estaba relegado a un segundo plano en la investigación científica sobre conflicto y negociación (Bazerman et al., 2000). Aunque es cierto que las últimas décadas han sido testigo de una verdadera revolución emocional en la que el número de investigaciones y estudios sobre el impacto de las emociones en los procesos de resolución de conflictos ha aumentado ostensiblemente (Barsade y Gibson, 2007). La investigación existente sobre la relación entre la IE y la gestión de conflictos ha examinado estas conexiones a nivel individual y de equipo. Hopkins y Yonker (2015) confirman que existen evidencias de una relación directa entre la IE y la gestión eficaz de conflicto; y la mayoría de los autores han encontrado alguna relación entre los niveles más altos de IE y la capacidad para manejar los conflictos de manera efectiva (Di Fabio y Blustein, 2010; Kumari, 2015).

Como Rodríguez (2000) defiende, desarrollar la IE a partir de la infancia proporciona una herramienta fundamental y efectiva en la solución de conflictos y permite, por lo tanto, interactuar pacíficamente con los demás y alcanzar objetivos, lo cual es una actuación de “ganar-ganar”. Este desarrollo es muy relevante porque una persona puede ser muy capaz y contar con muchos conocimientos, pero, si no maneja adecuadamente las emociones, lo más probable es que su actuación no sea exitosa en las negociaciones de la vida diaria. De hecho, la falta de control de impulsos o incapacidad para manejar las emociones, ha sido citada como la razón principal del descarrilamiento de la carrera de los ejecutivos exitosos (McCall y Lombardo, 1983); y es que la

incapacidad para manejar las emociones de manera efectiva puede impedir el procesamiento de información necesario para manejar los conflictos de manera constructiva (Baron, 1991).

A nivel individual, Promís (2008) sugirió que los empleados con un nivel bajo de IE pueden no ser capaces de desempeñarse adecuadamente en el trabajo ya que pueden carecer de la flexibilidad y agilidad requeridas en tiempos de adversidad. Como explicaron Sloan y Geldenhuys (2021) no siempre es fácil lidiar con las emociones de los demás y, como resultado, esta incapacidad podría afectar negativamente el desempeño de los empleados; esto es así porque el desempeño no solo se basa en tareas, sino que es también social. Pekaar y col. (2020) señalaron que centrarse en evaluar y regular las emociones de los demás puede contribuir al desempeño porque los empleados pueden comprender de manera efectiva las emociones de los demás y usar con tacto la elaboración relacional en el trabajo para así mejorar las relaciones sociales; esto, a su vez, podría ser beneficioso para lidiar con los conflictos y optimizar así el desempeño de funciones adicionales.

A nivel de equipo, como afirman Hopkins y Yonker (2015), el conflicto es parte de la vida organizacional y lidiar con ello de manera efectiva en el lugar de trabajo es un desafío constante para los gerentes. Una gestión de conflictos más eficaz resultaría en un mejor trabajo en equipo, compromiso de los empleados y productividad; y detrás de las estrategias globales para lograrlo se encuentra la IE (por ejemplo, una mayor interacción con el equipo y el modelaje de comportamientos adecuados de gestión de conflictos). Para un líder de equipo, la IE es fundamental ya que facilita la capacidad para tener interacciones exitosas y relaciones positivas con los demás (Lopes et al., 2003; Law et al., 2004), para desarrollar metas colectivas con sus subordinados directos (George, 2000) y para discernir el clima emocional en las organizaciones (Ashkanasy y Daus, 2002). Así, Fulmer y Barry (2004) teorizan que los negociadores

emocionalmente inteligentes comprenderán y manejarán con mayor precisión situaciones difíciles y Lopes et al. (2005) defienden que los individuos con un alto grado de IE pueden tener menos conflictos de relación o manejarlos de manera más efectiva. En este sentido, Yang y Mossholder (2004) propusieron que mayores niveles de IE grupal disminuyen el conflicto de tareas y relaciones a nivel de grupo. Ayoko et al. (2008) también comentaron que los equipos con un clima de IE menos definido (es decir, que carecen de empatía y manejo de las emociones) experimentan un mayor conflicto de tareas y relaciones. Por tanto, la gestión de las emociones de un líder mitiga los efectos negativos del conflicto de relaciones en el desempeño de su equipo (Ayoko y Konrad, 2012).

En particular, el dominio de los "estilos de manejo del conflicto" ha prestado una atención significativa a la IE, pero según Sharma et al. (2013), hace unos años existían evidentes lagunas en la investigación, como la influencia del contexto laboral en la IE y el conflicto (Jordan et al., 2010) o la utilización de la medición específica de la capacidad cognitiva para determinar la capacidad de gestión de conflictos (Zhang et al., 2015). Aún así, lo que sí se confirmaba ya entonces es que la IE estaba definitivamente integrada en el tejido de la gestión de conflictos (Rahim y Psenicka, 2002; Jordan y Troth, 2004) ya que los conflictos son interacciones humanas cargadas de emoción. Más recientemente, Skordoulis et al. (2020) confirmaron que muchos estudios se han ocupado de la relación entre la IE y los estilos de gestión de conflictos y, efectivamente, se puede apreciar un aumento en la literatura que explora el impacto de la IE en los estilos de manejo de conflictos en sectores como Enfermería y Educación.

Sin embargo, no todos los estudios informan en la misma dirección de las relaciones entre la IE y los estilos de manejo de conflictos. Hasta la fecha, la relación entre los estilos de manejo

de conflictos y la IE no está completamente conceptualizada y el mecanismo de cómo los estilos de manejo de conflictos se relacionan con la IE no está claramente identificado. Como defiende Chen et al. (2019), la mayor parte de la literatura existente reconoce el efecto de la IE en la gestión de conflictos en general, pero se sabe poco sobre qué componente específico de la IE es significativo en la gestión de conflictos. Además, se sabe poco sobre cómo los empleados utilizan su IE para gestionar conflictos con subordinados, compañeros y superiores. A continuación, se citan y comentan algunas de las investigaciones más relevantes para dar una idea del estado de la cuestión.

En cuanto al estilo de elección de entre los cinco que componen el modelo utilizado, una gran mayoría de investigaciones concluyen que la IE contribuye a un curso de acción cooperativo en el manejo de conflictos. Así, Jordan y Troth (2002) encontraron que las personas con niveles más altos de IE tienen más probabilidades de participar en un enfoque colaborativo para la gestión de conflictos. En particular, descubrieron una relación significativa entre una de las dos escalas de IE que midieron (capacidad de comprender y manejar sus propias emociones) y la adopción de un enfoque cooperativo en situaciones de conflicto. En otro estudio confirmaron que los equipos con un alto nivel de IE tienen más probabilidades de utilizar el estilo de gestión de conflictos integradores durante una tarea de equipo (Jordan y Troth, 2004). En la misma línea, Foo et al. (2004) en otro estudio que investigaba la relación entre la IE y las negociaciones sugiere que la IE es un factor significativo para lograr resultados integradores. Villamediana et al. (2015) concluyeron que quienes manejan mejor sus emociones tienen mayor tendencia a usar estilos integradores y menos el estilo complaciente/acomodación, que quienes no manejan bien sus emociones. Al-Hamdan et al. (2019) también encontraron que el estilo integrador fue el estilo más utilizado entre gerentes de Enfermería jordana, mientras que el estilo menos utilizado fue el estilo

dominante. Igual que Noermijati y Ratri (2019), quienes mostraron que la IE influye significativamente en el estilo integrador, siendo los empleados emocionalmente inteligentes los que prefieren utilizar un estilo integrador en la gestión de conflictos; aunque también encontraron que la IE influye significativamente en el estilo de compromiso, especialmente en conflictos que requieren soluciones rápidas y no permiten una discusión abierta por la cantidad de tiempo que se debe dedicar. Ambas estrategias son primordiales para obtener resultados más innovadores y útiles, con mayor satisfacción por las elecciones tomadas entre los involucrados en un conflicto, obteniendo soluciones más responsables. Shih y Susanto (2010) y Valente y Lourenço (2020) también encontraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre la IE y las estrategias integradora y de compromiso. Y Brioso Vital (2015) también identificó como prioritario el compromiso (y la evitación).

En relación a los signos de las correlaciones encontradas, Chan et al. (2014) en un estudio realizado con una muestra de estudiantes de licenciatura en Enfermería encontró que la IE se asoció positivamente con el uso de estilos integradores, complacientes, comprometedores y dominantes; y negativamente con el uso del estilo evitativo. Başoğul y Özgür (2016) también encontraron una relación positiva entre la IE y los estilos de gestión del conflicto integrador, complaciente, dominante y comprometido. Sin embargo, Al-Hamdan et al. (2019) encontraron una pequeña variación, correlacionándose positiva y significativamente con los estilos integrador, comprometido y complaciente; y negativamente con el estilo dominante y la evitación. Este orden de los cinco estilos coincide con las conclusiones de varios estudios previos (Schlaerth et al., 2013; Chan et al., 2014; Hopkins y Yonker, 2015; Monteiro y Balogun, 2015).

Por último, si se analizan los componentes específicos de la IE, hay cierta variabilidad en los resultados, pero se pueden destacar algunos puntos comunes de las investigaciones. Un estudio

con estudiantes de MBA en China examinó el vínculo entre los estilos de manejo del conflicto de los subordinados y la IE de sus supervisores (Yu et al., 2006). Encontraron que cuanto más alta era la puntuación de IE del supervisor, especialmente en las subescalas de “Empatía” y “Autorregulación”, más probable era que el subordinado utilizase el estilo integrador y el estilo comprometido. Esto concuerda con Abas (2010), quien también encontró componentes relevantes similares (empatía y habilidades sociales) para predecir negativamente el estilo dominante entre subordinados y supervisores. Schutte et al. (2001) respaldan este resultado ya que descubrieron que las personas que tenían mayor IE tenían mayores habilidades sociales; por eso, con la capacidad de interactuar y comunicarse con otras personas de manera efectiva, los subordinados se sentirían aceptados y cómodos al llegar a un consenso con sus supervisores, y no habría necesidad de que los subordinados se mostrasen dominantes. Hopkins y Yonker (2015) mostraron que el estilo integrador (“Colaboración”) fue predicho por las subescalas de “Resolución de problemas” y “Responsabilidad social”; “Resolución de problemas” fue también un predictor del estilo “Comprometido” y de la “Evitación”; “Responsabilidad social” lo fue también para el estilo complaciente (“Acomodador”); y las subescalas de “Control de impulsos” y “Autoestima” fueron predictores del estilo dominante (“Competidor”). Más recientemente Camps Bansell et al. (2019) confirmaron que diversos estudios correlacionan la competencia para resolver conflictos con un mayor autoconcepto, con una valoración elevada de las conductas prosociales y con la capacidad de autorregulación emocional; resultados en línea con Björkqvista et al. (2000), De Wied et al. (2007), Luengo et al. (2013) y Galvis (2014).

En resumen, dentro de la diversidad de investigaciones y resultados, se puede apreciar una tendencia general hacia el uso de los estilos integrador y comprometido (“Colaboración” y “Compromiso” en el modelo de Thomas-Kilmann), siendo la evitación poco dominante. En cuanto

a componentes, destaca el papel de la empatía, las habilidades sociales, la autoestima y la autoregulación y control de impulsos como mediadores en la elección de los estilos de manejo del conflicto.

3.1. Hipótesis

En base a los datos expuestos en el marco teórico, se plantean a continuación las siguientes hipótesis para esta tesis:

H1: se predice que ciertas variables sociodemográficas y laborales influyan significativamente en la IE de los líderes de equipo de la IFI analizada. En concreto:

- H1a: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el género y la IE, a favor de las mujeres.
- H1b: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel educativo y la IE, a favor de los líderes de equipo con mayor titulación.
- H1c: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la experiencia y la IE, a favor de los líderes de equipo con más años de experiencia en la IFI.
- H1d: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado y la IE, a favor de los líderes de equipo con mayor nivel jerárquico.
- H1e: Existe una relación estadísticamente significativa entre el departamento y la IE.
- H1f: Existe una relación estadísticamente significativa entre la localización y la IE
- H1g: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de desempeño y la IE, a favor de los líderes de equipo con mayor puntuación.

H2: se predice que ciertas variables sociodemográficas y laborales influyan significativamente en los estilos de manejo del conflicto de elección de los líderes de equipo de la IFI analizada. En concreto:

- H2a: Existe una relación estadísticamente significativa entre el género y el estilo de manejo del conflicto de elección, tendiendo los hombres hacia estilos más asertivos y las mujeres hacia más cooperativos.
- H2b: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel educativo y los estilos más asertivos y cooperativos.
- H2c: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la experiencia en la IFI y los estilos más asertivos y cooperativos.
- H2d: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado/nivel organizativo y los estilos más asertivos.
- H2e: Existe una relación estadísticamente significativa entre el departamento y el estilo de manejo del conflicto de elección.
- H2f: Existe una relación estadísticamente significativa entre la localización y el estilo de manejo del conflicto de elección.
- H2g: Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de desempeño laboral y estilos más asertivos.

H3: se predice una relación significativa entre la IE y los estilos de manejo del conflicto de preferencia de los líderes de equipo de la IFI.

- H3a: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la IE y los estilos más asertivos y cooperativos: “Colaboración” y “Compromiso”.
- H3b: Existe una relación negativa y estadísticamente significativa entre la IE y el estilo menos cooperativo y asertivo: “Evitación”.

MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1. Muestra

En esta investigación han participado 279 funcionarios líderes de equipo de una IFI cuya sede principal está en Estados Unidos. La participación de los hombres fue ligeramente superior ($n = 146$) a la de las mujeres ($n = 133$), siendo los nacionales de Estados Unidos los más representados en la muestra (16%) y teniendo otros países también un peso relevante, como Argentina (9%), Brasil (9%), Colombia (7%) o Perú (7%). Los participantes tenían un nivel educativo ligeramente superior a la media de la IFI (86% de los participantes habían cursado al menos un Máster) y también contaban con un nivel de experiencia más elevado que la media (sólo un 9% de los participantes llevaba menos de 3 años trabajando en la IFI). Ocupaban principalmente grados intermedios, equivalentes a puestos de especialistas (76%). La mayor proporción pertenecían al área de “Sectores y Conocimiento” (30%) seguida de “Finanzas y Administración” (25%), aunque todos los departamentos¹ estaban representados. La mayoría trabajaban fuera de su lugar de origen (90%) y en la sede central (76%). Se puede consultar el resumen de estos datos en la Tabla 1.

¹ El área de “Servicios Estratégicos” comprende funciones como las de auditoría, evaluación, relaciones externas, etc.; “Finanzas y Administración” se encarga de los servicios internos como recursos humanos, informática, contabilidad, presupuesto, etc.; “Sectores y Conocimiento” engloba las funciones de investigación y desarrollo de proyectos públicos en diversas temáticas (social, energía, etc.); el área de “Países” aglutina las distintas oficinas de país; y finalmente, el “Sector Privado” se encarga de los proyectos financiados por la empresa privada.

Tabla 1. Características demográficas de la muestra

		Nº	%
		participantes	participantes
Género	Masculino	146	52.30%
	Femenino	133	47.70%
Nacionalidad	Argentina	26	9.30%
	Brasil	25	9.00%
	Colombia	20	7.20%
	España	15	5.40%
	Estados Unidos	45	16.10%
	México	10	3.60%
	Perú	19	6.80%
	Otros	119	42.70%
Educación	Licenciatura o equivalente	30	14.10%
	Máster	153	71.80%
	Doctorado o Post-doctorado	30	14.10%
Experiencia	< 3 años	22	9.20%
	3-6 años	55	22.90%
	6-10 años	73	30.40%
	10-20 años	76	31.70%
	> 20 años	14	5.80%
Grado/Nivel jerárquico ²	G. 1-3 (Jefaturas de dpto.)	54	19.40%
	G. 4-6 (Especialistas)	213	76.30%
	G. 7-12 (Administrativos)	12	4.30%
Afinidad	Local	27	9.70%
	Internacional	251	90.30%
Localización	Sede central	213	76.30%
	Oficinas de país	66	23.70%
Departamento	Servicios estratégicos	58	20.80%
	Países	29	10.40%
	Finanzas y Administración	71	25.40%
	Sectores y Conocimiento	83	29.70%
	Sector privado	38	13.60%

² La IFI codifica los puestos de menor a mayor nivel jerárquico con numeración inversa, es decir, los puestos de grado 7 a 12 son puestos de apoyo (como por ejemplo asistentes o administrativos) mientras que los puestos de mayor nivel jerárquico (como las Jefaturas de departamento, Consejerías, etc.) se gradúan con los números más bajos, del 1 al 3.

En cuanto a las medidas de desempeño, se debe explicar que en la evaluación del desempeño anual se evalúa el programa de trabajo y las competencias clave. Estas competencias definen la profundidad y el alcance de las habilidades y conocimiento técnico requerido para cumplir con las expectativas de desempeño. Las evaluaciones son relativas a las expectativas que se tienen de cada rol y también al grupo de pares; de tal forma que, cuando se evalúa el desempeño, se considera la contribución de cada funcionario en función de las expectativas del rol, las metas definidas en el programa de trabajo y la comparación con el grupo de pares. El 50% de la calificación corresponde a las metas y 50% a las competencias generales. La escala de valoración va del 1 al 5 y hay 5 categorías, como se recoge en la Tabla A3 del Anexo.

La Tabla 2 muestra los descriptivos de la evaluación del desempeño que elabora la IFI para valorar anualmente el rendimiento de sus trabajadores y que se acaban de mencionar. Los resultados muestran que los funcionarios que participan en este estudio, en promedio, realizan un trabajo valorado como “Superior” de acuerdo con la escala de valoración, al conseguir una puntuación media de 3,91 en las competencias generales. Hay que recordar en este punto que la muestra de participantes no representa una muestra aleatoria del total de trabajadores de la IFI.

Tabla 2. *Descriptivos, medias y desviaciones standard: evaluación del desempeño*

Evaluación del desempeño	N	min	Max	Mean	Std. Dev.
Competencias generales	246	1.30	4.90	3.91	.57

4.2. Instrumentos

Las variables evaluadas se derivaron de los instrumentos de evaluación que se describen a continuación y que se cumplimentaron on-line (auto-reportados).

4.2.1. *Inventario de Cociente Emocional (EQ-i 2.0)*

El EQ-i de Bar-On (1997) sirve para ganar conciencia de cómo la IE de cada uno puede afectar a las personas y al lugar de trabajo. La investigación y desarrollo desde hace más de 20 años muestra que es un instrumento de evaluación validado y psicométricamente confiable que se aplica para la evaluación y desarrollo de la IE a nivel individual, de equipo y de organización. Es una de las medidas de IE más utilizadas en la literatura y uno de los instrumentos de evaluación de la IE más respetados y reconocidos en todo el mundo.

El EQ-i es una medida de autoinforme y está disponible en varios idiomas. Bar-On desarrolló varias versiones para ser utilizado con diferentes poblaciones y en diversas situaciones, como por ejemplo: EQ-i 2.0, versión ligeramente revisada del EQ-i original; *EQ-i:S*, versión corta de 52 elementos (a utilizar cuando una evaluación más detallada no es necesaria o no es posible hacerla por falta de tiempo; no incluye resultados para las subescalas); *EQ-i:125*, versión de 125 elementos (excluye la escala de impresión negativa); *EQ-i:YV*, versión para ser utilizada en niños y adolescentes de entre 7 y 17 años; *EQ-360*, instrumento de varios evaluadores que se utiliza junto con el EQ-i 2.0 de autoevaluación regular para proporcionar un análisis más profundo al hacer que los observadores que trabajan en estrecha colaboración con el individuo también proporcionen información.

El EQ-i 2.0 es la versión que se utilizó para este estudio ya que es una revisión del EQ-i original y por tanto la más completa. En general, el desarrollo del EQ-i 2.0 adoptó muchas de las mismas etapas que el EQ-i: definir los objetivos de la revisión (qué se necesita cambiar y por qué); conceptualizar los cambios en las subescalas y crear nuevas basadas en las últimas investigaciones y prácticas de la IE utilizando el modelo EQ-i; construir y probar el instrumento; y realizar análisis de datos normativos y posteriores para refinar y confirmar el instrumento (análisis de factores, examen de validez y confiabilidad).

El EQ-i 2.0 se enfoca en comportamientos emocionales y sociales competentes que se relacionan con el desempeño y el éxito tanto en la vida como en el lugar de trabajo (Bar-On, 2002). Está compuesto por 5 escalas y 15 subescalas que se describen a continuación en la Tabla 3 y se representan en la Figura 2.

Tabla 3. *Escalas y subescalas del EQ-i 2.0*

ESCALAS	SUBESCALAS
Percepción de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconcepto o autoestima: habilidad para percibir los aspectos positivos y negativos de uno mismo, así como las limitaciones y posibilidades, manteniendo el respeto hacia sí mismo. - Autorrealización: habilidad para establecer metas personales, perseguir voluntariamente objetivos de mejora significativos y encontrar la motivación y energía necesarias para alcanzarlos. - Autoconciencia emocional: habilidad para reconocer los propios sentimientos y comprender la génesis de éstos y sus impactos.

Expresión de sí mismo	<ul style="list-style-type: none">- Expresión emocional: habilidad para expresar abiertamente los sentimientos, tanto verbal como no verbalmente.- Asertividad: habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos abiertamente, así como defender derechos y valores personales de modo socialmente aceptable, sin mostrarse ofensivo.- Independencia: habilidad para ser autosuficiente en cuanto a los propios pensamientos y acciones, libre de la dependencia emocional de otros. La toma de decisiones y planificación de la vida diaria se organiza de manera autónoma.
Interpersonal	<ul style="list-style-type: none">- Relaciones interpersonales: habilidad para crear y mantener relaciones mutuamente satisfactorias.- Empatía: habilidad para reconocer, comprender y apreciar cómo se sienten los demás. Implica la capacidad de comprender la perspectiva de los otros y comportarse de modo respetuoso con sus sentimientos.- Responsabilidad social: habilidad para contribuir con la sociedad, los grupos sociales de cada uno y, en general, el bienestar de los demás. Disposición a actuar responsablemente, tener conciencia social y mostrar interés por la comunidad.

Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas: habilidad para identificar y definir problemas, así como de generar e implementar soluciones potencialmente efectivas. También es la capacidad de comprender el modo en que las emociones afectan a la toma de decisiones. - Prueba de realidad: habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (subjetivo) y lo en realidad existe (objetivo). Capacidad de conservar la objetividad viendo las cosas como realmente son, lo cual implica reconocer cuándo las emociones o los sesgos puedan causar una disminución de la objetividad. - Control de impulsos: habilidad para hacer frente a la frustración sin perder el control. Capacidad para retrasar un impulso o la tentación de actuar, lo cual implica evitar comportamientos y tomas de decisiones que sean apresurados.
Manejo del estrés	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad: habilidad para ajustar las propias emociones, pensamientos y comportamiento en situaciones y condiciones cambiantes. - Tolerancia al estrés: habilidad para manejar eventos negativos y situaciones estresantes a través de técnicas de afrontamiento activas y positivas. - Optimismo: habilidad para mirar el lado positivo de la vida y mantener una actitud positiva, de tener esperanza cuando se enfrenta a dificultades.

Figura 2. Modelo de IE para el EQ-i 2.0

Fuente: *Multi-Health Systems, Inc.*

El EQ-i 2.0 contiene 133 ítem cuya respuesta se mide en una escala Likert de 5 puntos que va de 1 (nunca/raramente) a 5 (siempre/casi siempre) (ver Tabla A1 en el Anexo). Requiere unos 30 minutos ininterrumpidos para completarlo. Los puntajes brutos totales son convertidos en puntajes estándar con una media de 100 y una desviación estándar de 15 (Bar-On, 2002). Cuenta con un factor de corrección incorporado que ajusta automáticamente las puntuaciones de la escala en función de las puntuaciones obtenidas en dos de los índices de validez del instrumento ("Impresión positiva" e "Impresión negativa"). Esta es una característica importante para las medidas auto-reportadas, ya que reduce los efectos potencialmente distorsionantes del sesgo de respuesta, aumentando así la precisión de los resultados.

El informe facilita los resultados de cada una de las 5 escalas y 15 subescalas, así como un índice total de IE. De entre los múltiples posibles, el tipo de informe elegido fue el de “Liderazgo” (la cumplimentación de los cuestionarios estaba vinculada a la asistencia de los participantes a un programa de desarrollo del liderazgo y este informe, además de las características que se encuentran en el reporte de “Lugar de trabajo”, incluye una barra de liderazgo de referencia e información sobre el potencial de liderazgo). En cuanto al baremo, se aplicó el “Global” al contar con participantes de diversas nacionalidades y culturas (la recomendación del autor para estudios en organizaciones internacionales donde la diversidad es alta y se cuenta con individuos de una región que trabajan en otra diferente, es la utilización de este baremo, ya que así se utiliza una base común para todos los usuarios y se evitan preocupaciones sobre la norma).

La primera evaluación de las propiedades psicométricas del EQ-i fue realizada con una muestra de Canadá y Estados Unidos, en la que se probó la validez de constructo, que respaldó la estructura de cinco dimensiones y 15 subescalas (Bar-On, 1997). Posteriormente, para su estandarización, se recopilaron más de 10.000 evaluaciones entre 2009 y 2010 y se eligió una muestra de 4.000 participantes como muestra. La muestra se distribuyó uniformemente por género y edad y se comparó con el censo en función de la raza/etnia, la región geográfica y el nivel más alto de educación. Los análisis estadísticos revelaron pequeñas diferencias para el género y la edad. Los resultados de distintas evaluaciones de las propiedades psicométricas del inventario respaldan la validez y confiabilidad del modelo de cinco dimensiones, siendo adaptado y validado para más de treinta poblaciones, donde solo se han reportan algunas diferencias en la distribución de las subescalas (Dawda y Hart, 2000; Ugarriza, 2001; Bar-On, 2006; Rivera et al., 2008; Stanimirovic y Hanrahan, 2012; Weerdt y Rossi, 2012).

Los análisis de validez de contenido sugieren que todas las facetas relevantes de la conceptualización de la IE están siendo capturadas por el EQ-i 2.0, ya que los análisis factoriales exploratorios confirman que este factor único general puede estar representado por 15 subescalas correlacionadas, que a su vez pueden combinarse en cinco escalas compuestas también correlacionadas (es decir, un modelo factorial 1-5-15 de IE). Esta estructura factorial se corroboró mediante análisis factoriales confirmatorios por parte de los autores del instrumento. De manera general, tanto la validez convergente como la divergente del EQ-i 2.0 ha sido comprobada por los autores con variables como la propia IE medida con el instrumento *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; Mayer et al., 2002); con habilidades emocionales y de comunicación social evaluadas con el *Social Skills Inventory* (SSI; Riggio y Carney, 2003); con pensamiento crítico a través del Watson-Glaser II Critical Thinking Appraisal (Watson y Glaser, 2009); con características de personalidad mediante el *NEO-FFI* (Costa y McCrae, 1992); y también con razonamiento verbal, alexitimia, intensidad de la experiencia afectiva y somatización, entre otras (Dawda y Hart, 2000; Parker et al., 2001; Regner, 2008).

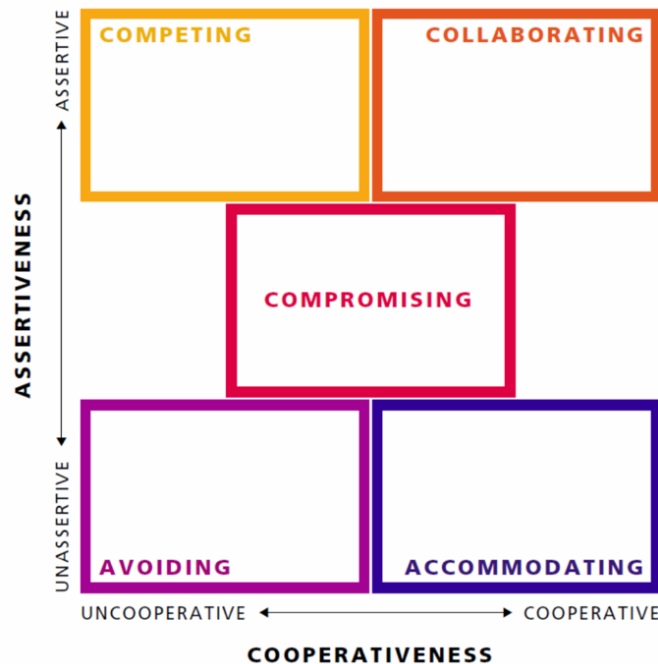
4.2.2. Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI)

El TKI de Thomas y Kilmann (1974) ayuda a entender cómo los diferentes estilos de manejo del conflicto afectan la dinámica interpersonal y de grupo desde hace más de 40 años. Estos autores proponen un cuestionario que permite establecer las preferencias que tienen las personas para utilizar un determinado tipo de estilo de resolución del conflicto en diferentes situaciones de la vida cotidiana.

El TKI es un instrumento de elección forzada compuesto por 30 pares de afirmaciones, es decir, 60 frases, de las que 25 se repiten de forma parafraseada; con lo cual se evalúan, en realidad,

35 aspectos que corresponden con 7 ítems para cada uno de los estilos. Cada par plantea una situación de conflicto referida a casos en los cuales los intereses y preocupaciones de dos personas podrían ser incompatibles ya que, por un lado, los comportamientos se dirigen a una dimensión de asertividad (grado en que el individuo trata de satisfacer sus propias necesidades e intereses) y por otro lado hacia la cooperación (grado en que un individuo intenta satisfacer los intereses y necesidades de otras personas). Se debe elegir la afirmación de cada par que sea más característica sobre lo que la persona considera que es su comportamiento ante el conflicto (ver Tabla A2 en el Anexo). En función de la interacción o predominio de las variables de asertividad y cooperación, Thomas y Kilmann identificaron cinco tipos de estilos de manejo del conflicto: colaborativo, competitivo, de compromiso, evitativo y acomodativo (Figura 3). Un resumen de los detalles y perfiles más comunes asociados a cada estilo se exponen a continuación (Andrade Torres, 2017).

Figura 3. Modelo bidimensional de la conducta para manejo del conflicto



Fuente: Thomas (1992)

Estilo “Colaboración”: en este estilo operan simultáneamente tanto la asertividad como la cooperación. Por tanto, se busca satisfacer las necesidades de ambas partes para solucionar 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, es posible observar ciertos comportamientos como ahondar demasiado en la discusión y análisis, cuando no siempre es necesario. Abusar de este estilo expresa que en ocasiones se quieren minimizar los riesgos, evitar actuar de inmediato y repartir la responsabilidad, lo que puede llevar a que no se consiga la respuesta colaborativa esperada e incluso que no se valore la apertura y predisposición a colaborar. Si la puntuación es baja, el principal inconveniente que suele surgir es considerar las dificultades como oportunidades para alcanzar una mejora, lo que puede llevar a una falta de compromiso con las decisiones. Algunos ejemplos donde resulta útil este estilo son cuando se desea conseguir el compromiso de los integrantes en una decisión consensuada; cuando se desea una solución integral que beneficie a todos o no perjudique a nadie; o en situaciones en que las personas aún tienen resentimientos por anteriores conflictos y deben ceder mutuamente.

Estilo “Competición”: si se utiliza esta modalidad de resolución del conflicto se tendrán en cuenta los intereses propios y se desatenderán los de las otras partes. Por tanto, es un estilo asertivo y no cooperativo, ya que se busca alcanzar los intereses propios principalmente. Se puede vincular a personas que siempre intentan ganar o también, a 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 un puntaje alto 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, coartando las posibilidades de

aprendizaje. Si el puntaje es bajo, posiblemente la persona siente impotencia frente a las adversidades, manifiesta dificultades para tomar una posición firme a pesar de que la necesite y tiende a aplazar las decisiones, provocando que los otros tengan sentimientos de resentimiento por no actuar a tiempo.

Estilo “Compromiso”: este estilo implica recurrir a la negociación como estrategia. Las partes involucradas deben ceder mutuamente sus posiciones para que se llegue a un acuerdo que sea satisfactorio, pudiendo ser la satisfacción total o parcial. El compromiso se sitúa entre la asertividad y la cooperación, es decir, se renuncia más que si utiliza el competitivo y menos que si utiliza el de acomodación. Este estilo busca dividir las diferencias, buscando una posición intermedia. Resulta muy útil cuando las personas involucradas tienen el mismo nivel de poder y diferentes objetivos; o cuando se presentan problemas que requieren de una solución inmediata o una solución temporal a un problema complejo. Si se encuentra un puntaje alto 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. El puntaje bajo, conllevaría una limitación para negociar y ceder posiciones en contextos de lucha de poder.

Estilo “Evitación”: se le considera un estilo no asertivo y no cooperativo, ya que la persona no busca que se logren ni los objetivos propios ni tampoco los de las otras personas. Puede ser útil para resolver situaciones triviales, que la persona no considera importantes; cuando se valora que el costo es mucho mayor que el beneficio; 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.

Un puntaje alto 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. El puntaje bajo se relacionaría con personas que necesitan mayor tacto para afrontar los conflictos sin resultar amenazadoras.

Estilo “Acomodación”: 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. El puntaje bajo mostraría un desinterés hacia las ideas e intereses de los otros, pudiendo ser percibida la persona como inflexible.

El informe del TKI proporciona información detallada sobre cómo un individuo puede utilizar con eficacia los cinco modos de manejo del conflicto diferentes, facilitando una puntuación bruta para cada escala y su equivalencia en percentiles. El puntaje bruto en cada modo de manejo de conflictos es únicamente la cantidad de veces que se eligió ese modo para responder a las preguntas. Por tanto, más relevantes son las puntuaciones en percentiles ya que estas muestran cómo se comparan los puntajes brutos con los de una muestra representativa de 8.000 adultos. Los resultados que se sitúan por encima del 25% superior se consideran altos y los que se sitúan por debajo del 25% inferior se consideran bajos. Los estilos de resolución de conflictos hacen

referencia las modalidades o diferentes formas de afrontar una situación problemática y no existe por lo tanto un estilo bueno ni otro malo. Son formas de comportamiento que se usan en diferentes situaciones. Ahora bien, el asumir en exclusividad un estilo podría restar las posibilidades de resolver los conflictos en todas las situaciones problemáticas que se presenten. Por tanto, lo recomendado sería optar por el estilo que más se adecúe a las condiciones de cada caso.

En relación con la fiabilidad del TKI, este test ha sido validado como herramienta fiable (Kilmann y Thomas, 1977; Rahim, 1986) y es usado con frecuencia en la investigación (Volkema y Bergmann, 1995; Brahnham et al., 2005). A continuación, se facilitan datos sobre los primeros estudios de fiabilidad publicados. Los coeficientes Alfa informados fueron desde 0,43 para el estilo de “Acomodación” hasta 0,71 para el estilo de “Competencia”, por lo que los resultados se sitúan en el rango moderado, con la excepción del modo de “Acomodación”. Estos coeficientes se comparan bien con los de los otros instrumentos similares de la época, como *Instrumento de Lawrence-Lorsch*, 1967; de *Blake-Mouton*, 1964; y de *Hall*, 1969 (Thomas y Kilmann, 1978). En cuanto a la confiabilidad test-retest, varió de .061 a 0.68, por lo que son valores moderadamente altos y consistentes en todos los modos. Estos resultados test-retest también se compararon favorablemente con los de los otros instrumentos mencionados (Kilmann y Thomas, 1977).

En cuanto a la validez, en 2002 el TKI comenzó a estar disponible para aplicación on-line, utilizando las evaluaciones en línea de *The Myers-Briggs Company*. Con la administración en línea, los datos de los participantes se empezaron a recopilar y con el tiempo, se pudo crear un gran archivo de evaluaciones. El archivo proporcionó un vasto grupo de participantes a partir de los cuales se pudo desarrollar una gran muestra de normas representativas por parte de la División de Investigación de *The Myers-Briggs Company*. La base de datos incluyó 59.000 casos

recopilados entre 2002 y 2005 y se tomaron muestras para garantizar un número representativo de personas por nivel organizativo y raza/etnia. Más de 33.000 encuestados permanecieron en la base después de la aplicación de estos criterios de selección iniciales. El proyecto de creación de nuevas normas se completó en 2007 y estuvo compuesto por las respuestas de 4.000 hombres y 4.000 mujeres, de 20 a 70 años, empleados a tiempo completo en los Estados Unidos en el momento en que completaron la evaluación (Schaubhut, 2007).

Varios estudios han apoyado la validez del TKI (Van de Vliert y Kabanoff, 1990; Ben-Yoav y Banai, 1992). Los análisis iniciales de la muestra de normas indican que las diferencias medianas en las puntuaciones de TKI entre hombres y mujeres, diferentes grupos étnicos, niveles organizativos y niveles educativos, son insignificantes en términos de importancia práctica (Schaubhut, 2007). Como información adicional, también se han realizado otras investigaciones sobre la relación del TKI con el instrumento MBTI (Percival et al., 1992; Johnson, 1997), así como sobre constructos como los patrones de comportamiento (Volkema y Bergmann, 1995) y los estilos de comunicación organizacional (Morley y Shockley-Zalabak, 1986).

4.3. Diseño

Entre los años 2015 y 2017, como parte de un programa de liderazgo diseñado para líderes de equipo con responsabilidad supervisora formal e informal, se invitó a los participantes del programa a completar los cuestionarios EQ-i 2.0, de medición de la IE, y TKI, de valoración de estilos de manejo del conflicto. La auto-aplicación, corrección y generación de los informes se realizó automáticamente a través de los portales on-line de las compañías *MHS Assessments* y *SkillsOne*, respectivamente.

Posteriormente a la aplicación de los cuestionarios y tras obtener la autorización de la jefa de la División del Departamento de Recursos Humanos que coordinaba los programas de liderazgo para la utilización y tratamiento de los datos anonimizados de los participantes de cara a la elaboración de esta tesis, se creó la base de datos con las puntuaciones estandarizadas para el EQ-i y los percentiles para el TKI. A estas puntuaciones se les añadió la información básica de cada participante (género, nivel educativo, etc.) además de la última evaluación del desempeño disponible. Toda la información personal se manipuló utilizando el código de empleado para asegurar un manejo confidencial de esta información sensible. Una vez la matriz con todos los datos estuvo completa, se trasladó al programa STATA, en el cual se procedió a realizar el procesamiento estadístico.

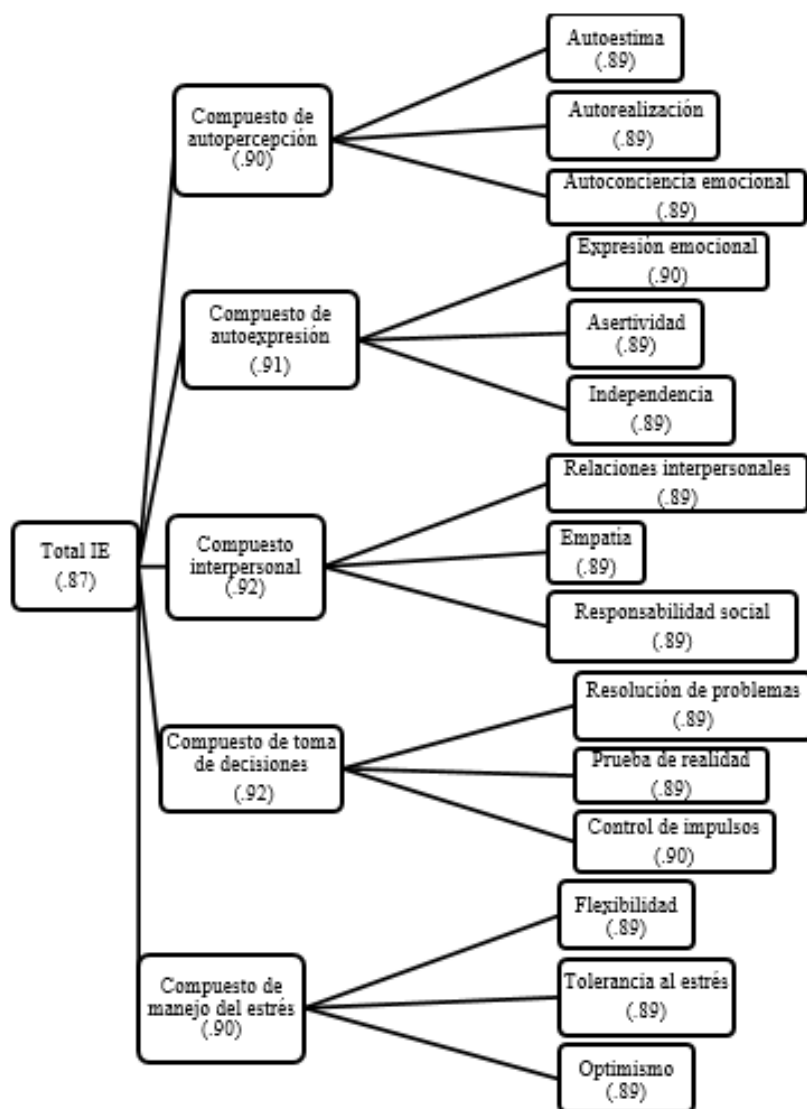
La base de datos se procesó siguiendo un diseño ex post facto de tipo descriptivo, diferencial, correlacional y de regresión. Para ello, y de acuerdo con los objetivos, se emplearon técnicas descriptivas de análisis de datos, técnicas correlacionales y de comparación de diferencias de medias, tales como el coeficiente de correlación lineal de Pearson y la prueba t de diferencia de medias para dos grupos independientes. También se realizaron análisis de regresión simple y múltiple para establecer la posible influencia del género, la experiencia, el desempeño, etc. y para comprobar si la IE podía predecir los estilos de manejo del conflicto de elección de los participantes.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1. Fiabilidad de los instrumentos

Para analizar la fiabilidad del EQ-i 2.0 en la muestra estudiada se computaron los coeficientes Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). La Figura 4 presenta los coeficientes obtenidos por la muestra en el puntaje total de IE y para las cinco escalas y 15 subescalas.

Figura 4. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach del EQ-i 2.0 para la muestra analizada



Como se puede apreciar en la Figura 4, el coeficiente Alfa del puntaje total es elevado (.87). Los coeficientes de las escalas son también altos, especialmente los de las escalas “Interpersonal” y “Toma de decisiones” con .92; pero también la de “Autoexpresión” con .91 y las de “Manejo de Estrés” y “Autopercepción” con .90. Los coeficientes Alfa obtenidos para las subescalas son también muy altos y consistentes, fluctuando entre .89 y .90.

Por su parte, para analizar la fiabilidad del TKI, se calculó el coeficiente Omega de McDonald, ya que en ciertas ocasiones se considera más adecuado, pues el Alfa de Cronbach tiene como supuesto aplicarse cuando la escala de respuesta de las variables es de naturaleza continua en escala de intervalo. Además, el Alfa de Cronbach podría subestimar la magnitud de la consistencia interna cuando la escala de respuesta tiene menos de cinco alternativas de respuesta (Thomas et al., 2008; Frías-Navarro, 2021), siendo preferible optar por la Omega de McDonald cuando la escala de respuesta es binaria y ordinal (Zumbo et al., 2007). De hecho, ante esta situación, algunos autores recomiendan abandonar el uso del Alfa de Cronbach y optar por la Omega de McDonald dentro del ámbito de la Psicología (Peters, 2014). El resultado de la Omega de McDonald fue de .63. Para considerar un valor aceptable de confiabilidad mediante el coeficiente Omega, este debe encontrarse entre .70 y .90 (Campo-Arias y Oviedo, 2008), aunque en algunas circunstancias pueden aceptarse valores a partir de .65 (Katz, 2006). Por tanto, según este índice, la fiabilidad del TKI para la muestra roza lo aceptable.

Dado que el valor obtenido está rozando el límite de lo aceptable, se calculó también la formula L4 de Guttman como una segunda referencia. Hay que tener en cuenta que el resultado de este método puede estar potencialmente sesgado positivamente al ser el tamaño de la muestra relativamente pequeño, aunque el sesgo es menos probable que sea un problema, incluso para

muestras relativamente pequeñas, para valores de L4 superiores a .90 (Benton, 2015). El valor para la muestra analizada fue de .98, por lo que el potencial sesgo no debería ser un problema.

5.2. Validez de los instrumentos

Para estudiar la validez factorial del EQ-i 2.0- con la muestra de participantes se realizó un análisis de factores a través del método de factores principales. En la Tabla 4 se pueden apreciar los valores para cada factor.

Tabla 4. *Cargas factoriales de las subescalas del EQ-i 2.0 para la muestra analizada*

Subescalas del EQ-i	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Autoestima	.79				
Autorrealización	.87				
Autoconciencia emocional	.73				
Expresión emocional		.66			
Asertividad		.87			
Independencia		.72			
Relaciones interpersonales			.86		
Empatía			.84		
Responsabilidad social			.76		
Resolución de problemas				.83	
Prueba de realidad				.66	
Control de impulsos				.76	
Flexibilidad					.73
Tolerancia al estrés					.84
Optimismo					.81

Para el TKI, los resultados de las correlaciones entre los diferentes estilos de manejo del conflicto de la muestra confirman la validez de constructo del modelo teórico bidimensional de Thomas-Kilmann. La Tabla 5 muestra una única relación positiva, entre “Acomodación” y “Evitación”, que son los dos estilos con menor componente de asertividad. El resto de los estilos muestran correlaciones negativas y cabe destacar que la más intensa se da entre los estilos de

“Competición” y “Acomodación”, lo cuál es consistente con el modelo de Thomas-Kilmann, ya que este es uno de los dos pares de estilos más contrapuestos en función de las dos dimensiones consideradas -asertividad y cooperación-; mientras que la más débil se encuentra entre el estilo de “Competición” y “Colaboración”, que son los dos estilos más asertivos.

Tabla 5. *Correlaciones entre los estilos de manejo del conflicto*

Estilos de manejo del conflicto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Acomodación	1.00				
(2) Evitación	.23***	1.00			
(3) Colaboración	-.27***	-.41***	1.00		
(4) Competición	-.52***	-.35***	-.09	1.00	
(5) Compromiso	-.38***	-.41***	-.12**	-.10*	1.00

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

5.3. Análisis descriptivos

En la Tabla 6 se presentan los resultados de los análisis descriptivos de los componentes de la IE, detallando el índice global (IE total), escalas y subescalas, para así conocer los valores de la IE en la muestra y responder al primer objetivo planteado. La media de la IE total de la muestra es de 99.98 con una desviación típica de 1.55. Esta puntuación se sitúa justo en la mitad del rango medio (90-110 puntos) por lo que las puntuaciones de este grupo son de un nivel estándar, ajustado a la media encontrada durante el proceso de creación de la norma para el test (Bar-On, 1997). A este respecto hay que tener en cuenta que una excesiva atención a las propias emociones puede no ser adaptativo o incluso perjudicial, por lo que un resultado como el encontrado puede entenderse como adecuado.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos, medias y desviaciones estándar de IE

IE	N	min	Max	Mean	Std. Dev.
IE total	279	55	131	99.98	13.55
Escala de autopercepción	279	61	127	101.85	13.44
Autoestima	279	53	123	106.39	13.93
Autorrealización	279	57	123	102.18	15.29
Autoconciencia emocional	279	60	126	98.41	13.79
Escala de autoexpresión	279	43	132	97.97	14.83
Expresión emocional	279	53	126	99.03	15.14
Asertividad	279	45	130	98.88	14.47
Independencia	279	41	126	97.56	14.80
Escala interpersonal	279	62	130	101.29	13.66
Relaciones interpersonales	279	52	123	99.35	14.02
Empatía	279	48	125	100.98	13.40
Responsabilidad social	279	60	125	103.63	13.12
Escala de toma de decisiones	279	57	130	100.3	13.72
Resolución de problemas	279	47	123	100.15	14.64
Prueba de realidad	279	62	129	99.37	13.11
Control de impulsos	278	58	127	102.1	14.84
Escala de manejo del estrés	279	51	127	98.71	13.74
Flexibilidad	279	61	131	96.73	14.57
Tolerancia al estrés	279	64	124	100.73	12.73
Optimismo	279	44	123	100.57	16.28

De entre las diferentes escalas que permiten calcular la IE total, la de “Autopercepción” es la de mayor puntuación media (101.85), mientras que la de “Autoexpresión” es la que obtiene una menor puntuación media entre los participantes (97.97). En cuanto a las subescalas, la “Autoestima” (106.39) es la de mayor puntuación tanto a nivel global como dentro de la escala “Autopercepción”; dentro de la escala de “Autoexpresión” es la “Expresión emocional” (99.03) la más destacada; la “Responsabilidad social” (103.63) en la escala “Interpersonal”; el “Control de impulsos” (102.1) dentro de la escala de “Toma de decisiones”; y la “Tolerancia al estrés” (100.73) en la escala de “Manejo del estrés” - escala que a su vez contiene la subescala con menor puntuación globalmente, la “Flexibilidad” (96.73). No hay grandes diferencias entre las medias de

las diferentes medidas de IE (el máximo roza los 10 puntos) ni en general tampoco entre las puntuaciones de los participantes, con desviaciones típicas que varían entre un 13 y un 16% de los valores promedios. En este sentido, la variable con mayor dispersión (16.28) es la subescala “Optimismo” y la menor la “Tolerancia al estrés” (12.73).

La Tabla 7 muestra los descriptivos de los diferentes estilos de manejo del conflicto de la muestra, para así responder al segundo objetivo. El estilo “Compromiso” es el que presenta un promedio mayor (58.49), seguido del estilo de “Evitación” (53.90). Con una media inferior a 50 puntos se encuentra el estilo de “Acomodación” (49.52), seguido de cerca por el de “Competición” (49.02). Y finalmente, el estilo con el menor promedio es el de “Colaboración” (40.87). En las cinco escalas se evidencia una desviación estándar alta (alrededor de 28 puntos), que refleja la heterogeneidad de los participantes en la manera de afrontar los conflictos.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos, medias y desv. estandar de estilos de manejo del conflicto

Estilos de manejo del conflicto	N	min	Max	Mean	Std. Dev.
Compromiso	279	1	99	58.49	29.49
Evitación	279	2	100	53.90	27.28
Acomodación	279	0	100	49.52	28.67
Competición	279	3	100	49.02	26.74
Colaboración	279	1	100	40.87	26.42

La Tabla 8 muestra los descriptivos de los estilos de manejo del conflicto en función de la “IE total” del EQ-i. Se han dividido a los participantes en tres grupos (IE alta, media y baja) de acuerdo con los terciles de la distribución: entre los grupos de IE alta y media no hay grandes diferencias, siendo el estilo de “Compromiso” el de mayor puntuación media en ambos casos (61.08 y 6.,45 respectivamente), seguido del estilo de “Competición” (51.77 y 50.01); en cambio, entre los participantes con menor puntuación, el estilo con mayor puntuación media es el estilo

“Evitación” (64.36), seguido del estilo “Acomodación” (53.51) – destacando también que este grupo de baja IE es el que obtiene las medias más extremas entre los tres grupos, siendo la más alta la de “Evitación” ya mencionada, con el percentil 64, y la más baja la de “Colaboración”, con el percentil 36.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos, medias y desv. estandar de estilos de manejo del conflicto según terciles de IE total

IE	Estilos de manejo del conflicto	N	min	Max	Mean	Std. Dev.
IE total - alta	Acomodación	90	0	98	48.17	29.05
	Evitación	90	2	98	47.48	26.45
	Colaboración	90	1	100	44.04	28.24
	Competición	90	3	100	51.77	26.23
	Compromiso	90	3	99	61.08	28.34
IE total - media	Acomodación	93	2	100	46.71	27.35
	Evitación	93	2	98	49.31	25.11
	Colaboración	93	1	95	42.80	24.66
	Competición	93	3	98	50.01	26.30
	Compromiso	93	3	99	61.45	28.65
IE total - baja	Acomodación	96	0	98	53.51	29.40
	Evitación	96	2	100	64.36	27.22
	Colaboración	96	1	95	36.04	25.89
	Competición	96	3	96	45.48	27.51
	Compromiso	96	1	99	53.19	30.90

5.4. Análisis diferenciales y de regresión simple

Para abordar el tercer objetivo y estudiar la relación de las variables demográficas y laborales de género, nivel educativo, experiencia, grado, departamento, localización y desempeño laboral, con la IE y con los estilos de gestión de conflictos, respectivamente, se realizó una prueba t de diferencia de medias para dos grupos independientes.

La Tabla 9 presenta los resultados de estos análisis tomando en cuenta como variable de comparación el género. Se encuentran diferencias estadísticamente significativas a favor del género femenino en las escalas de “Autoexpresión” e “Interpersonal” y en las subescalas de “Autoconciencia emocional”, “Expresión emocional” y “Empatía”. No se manifiestan diferencias significativas en cuanto al manejo del conflicto.

Tabla 9. Prueba *t* de diferencia de medias por género (masculino vs. femenino)

	Mean masculino	Mean femenino	St Err	t value	p value
IE total	99.16	100.88	1.62	-1.05	.29
Escala de auto percepción	100.86	102.93	1.61	-1.30	.20
Escala de autoexpresión	96.05	100.08	1.77	-2.30	.02
Escala interpersonal	99.46	103.29	1.62	-2.35	.02
Escala de toma de decisiones	101.42	99.07	1.64	1.45	.15
Escala de manejo del estrés	98.97	98.43	1.65	.35	.75
Autoestima	106.79	105.96	1.67	.50	.62
Autorrealización	101.23	103.23	1.83	-1.10	.28
Autoconciencia emocional	96.27	100.76	1.63	-2.75	.01
Expresión emocional	96.24	102.09	1.78	-3.30	0
Asertividad	97.59	100.30	1.73	-1.55	.12
Independencia	97.82	97.26	1.78	.30	.75
Relaciones interpersonales	98.42	100.38	1.68	-1.15	.24
Empatía	98.64	103.55	1.58	-3.10	0
Responsabilidad social	102.64	104.71	1.57	-1.30	.19
Resolución de problemas	101.51	98.66	1.75	1.65	.10
Prueba de realidad	98.95	99.82	1.57	-.55	.58
Control de impulsos	103.46	100.60	1.78	1.60	.11
Flexibilidad	96.47	97.02	1.75	-.30	.75
Tolerancia al estrés	101.88	99.48	1.52	1.55	.12
Optimismo	100.29	100.88	1.95	-.30	.76
Acomodación	51.42	47.44	3.43	1.15	.25
Evitación	52.10	55.88	3.27	-1.15	.25
Colaboración	40.46	41.33	3.17	-.25	.78
Competición	50.87	46.98	3.20	1.20	.23
Compromiso	57.09	60.02	3.54	-.85	.41

En cuanto al nivel educativo, la Tabla 10 muestra que apenas se producen diferencias significativas según los participantes tengan mayor (al menos un Máster) o menor nivel educativo, ya que no hay diferencias significativas en cuanto a la IE; y para el conflicto, únicamente se encuentran diferencias significativas en el uso del estilo “Compromiso”, siendo más utilizado por aquellos con mayor nivel educativo.

Tabla 10. Prueba *t* de diferencia de medias por nivel educativo (no Máster vs. Máster)

	Mean no Máster	Mean Máster	St Err	t value	p value
IE total	99.53	100.04	2.62	-.20	.85
Escala de autopercepción	101.50	101.89	2.60	-.15	.88
Escala de autoexpresión	97.77	98.00	2.87	-.10	.94
Escala interpersonal	100.33	101.40	2.64	-.40	.69
Escala de toma de decisiones	101.07	100.21	2.66	.30	.75
Escala de manejo del estrés	97.93	98.80	2.66	-.35	.74
Autoestima	107.33	106.28	2.70	.40	.70
Autorrealización	99.67	102.49	2.96	-.95	.34
Autoconciencia emocional	99.23	98.31	2.67	.35	.73
Expresión emocional	96.97	99.28	2.93	-.80	.43
Asertividad	100.77	98.65	2.80	.75	.45
Independencia	98.37	97.46	2.86	.30	.75
Relaciones interpersonales	101.27	99.12	2.71	.80	.43
Empatía	98.87	101.23	2.59	-.90	.36
Responsabilidad social	101.57	103.88	2.54	-.90	.36
Resolución de problemas	100.23	100.14	2.83	.05	.97
Prueba de realidad	98.90	99.42	2.54	-.20	.84
Control de impulsos	105.21	101.74	2.91	1.20	.23
Flexibilidad	94.53	97.00	2.82	-.90	.38
Tolerancia al estrés	99.87	100.84	2.46	-.40	.69
Optimismo	102.13	100.38	3.15	.55	.58
Acomodación	49.60	49.51	5.55	0	.99
Evitación	57.37	53.48	5.28	.75	.46
Colaboración	44.67	40.42	5.11	.85	.41
Competición	50.10	48.89	5.18	.25	.82
Compromiso	49.93	59.52	5.68	-1.70	.09

La Tabla 11 muestra las diferencias en las medias según la experiencia en la IFI. Se producen diferencias significativas en alguna subescala de la IE (“Resolución de problemas” y “Tolerancia al estrés” a favor de los líderes con mayor experiencia en la IFI; y “Optimismo” a favor de los más noveles) y en el uso del estilo de “Compromiso” (los más noveles lo utilizan más habitualmente).

Tabla 11. Prueba *t* de diferencia de medias por años de experiencia en la IFI (≤ 3 vs. >3 años)

	Mean ≤ 3 años	Mean >3 años	St Err	t value	p value
IE total	99.56	100.09	2.04	-.25	.80
Escala de autopercepción	101.95	101.83	2.03	.05	.95
Escala de autoexpresión	96.44	98.35	2.23	-.85	.39
Escala interpersonal	103.44	100.76	2.05	1.30	.19
Escala de toma de decisiones	98.31	100.79	2.06	-1.20	.23
Escala de manejo del estrés	98.11	98.86	2.07	-.35	.72
Autoestima	106.82	106.29	2.10	.25	.80
Autorrealización	100.75	102.54	2.30	-.80	.44
Autoconciencia emocional	99.76	98.08	2.08	.80	.42
Expresión emocional	98.76	99.09	2.28	-.15	.89
Asertividad	97.33	99.26	2.18	-.90	.38
Independencia	95.58	98.04	2.23	-1.10	.27
Relaciones interpersonales	101.49	98.83	2.11	1.25	.21
Empatía	102.27	100.66	2.02	.80	.42
Responsabilidad social	105.65	103.13	1.97	1.30	.20
Resolución de problemas	96.31	101.10	2.19	-2.20	.03
Prueba de realidad	100.58	99.07	1.98	.75	.44
Control de impulsos	100.83	102.41	2.25	-.70	.49
Flexibilidad	95.64	97.00	2.19	-.60	.53
Tolerancia al estrés	97.53	101.52	1.90	-2.1	.04
Optimismo	103.93	99.75	2.44	1.70	.09
Acomodación	52.67	48.75	4.32	.90	.36
Evitación	52.33	54.29	4.11	-.50	.63
Colaboración	37.05	41.81	3.97	-1.20	.23
Competición	44.75	50.07	4.02	-1.30	.19
Compromiso	64.73	56.96	4.42	1.75	.08

La Tabla 12 muestra las diferencias de medias según el grado de los participantes, divididos en dos grupos: de niveles 1 a 4 (Jefaturas de División) y de 5 a 7 (especialistas).

Tabla 12. Prueba *t* de diferencia de medias por grado (1-4 vs. 5-7)

	Mean grados 1-4	Mean grados 5-7	St Err	t value	p value
IE total	98.95	100.92	1.62	-1.20	.23
Escala de autopercepción	100.35	103.21	1.60	-1.80	.08
Escala de autoexpresión	97.80	98.13	1.78	-.20	.85
Escala interpersonal	99.13	103.25	1.62	-2.55	.01
Escala de toma de decisiones	100.37	100.23	1.65	.10	.93
Escala de manejo del estrés	98.25	99.13	1.65	-.55	.59
Autoestima	105.39	107.31	1.67	-1.15	.25
Autorrealización	101.10	103.17	1.83	-1.15	.26
Autoconciencia emocional	96.62	100.04	1.64	-2.10	.04
Expresión emocional	97.71	100.23	1.81	-1.40	.16
Asertividad	100.14	97.74	1.73	1.40	.17
Independencia	97.86	97.28	1.78	.30	.75
Relaciones interpersonales	97.04	101.46	1.66	-2.65	.01
Empatía	98.90	102.87	1.59	-2.5	.01
Responsabilidad social	102.94	104.25	1.57	-.85	.40
Resolución de problemas	101.52	98.91	1.75	1.50	.14
Prueba de realidad	98.49	100.16	1.57	-1.05	.29
Control de impulsos	101.47	102.68	1.78	-.70	.50
Flexibilidad	95.62	97.75	1.74	-1.2	.23
Tolerancia al estrés	102.24	99.36	1.52	1.90	.06
Optimismo	98.79	102.19	1.94	-1.75	.08
Acomodación	46.34	52.42	3.42	-1.8	.08
Evitación	53.10	54.63	3.27	-.45	.64
Colaboración	42.82	39.10	3.17	1.15	.24
Competición	51.62	46.64	3.20	1.55	.12
Compromiso	58.26	58.70	3.54	-.150	.90

Se observan diferencias significativas en las escalas de “Autopercepción” e “Interpersonal” y en las subescalas de “Autoconciencia emocional”, “Relaciones interpersonales”, “Empatía” y “Optimismo”, todas ellas en sentido positivo hacia los grados 5-7 (es decir, los líderes de equipo de menor nivel jerárquico obtienen mejores resultados); sin embargo, en “Tolerancia al

estrés”, el sentido positivo se orienta hacia los grados 1-3. En cuanto a los estilos de manejo del conflicto, los líderes de equipo de puestos de de menor nivel jerárquico tienden a utilizar más la “Acomodación”.

La Tabla 13 muestra los resultados según departamento, en particular, en función de si trabajan en el área de “Finanzas y Administración” o en otras áreas.

Tabla 13. Prueba *t* de diferencia de medias por departamento (Finanzas y Admin. vs. otros dptos.)

	Mean otros dptos.	Mean Fin. y Admin.	St Err	t value	p value
IE total	98.57	104.13	1.84	-3.05	0
Escala de autopercepción	100.54	105.68	1.82	-2.80	.01
Escala de autoexpresión	96.65	101.83	2.02	-2.55	.01
Escala interpersonal	100.51	103.55	1.87	-1.60	.11
Escala de toma de decisiones	99.13	103.72	1.87	-2.45	.01
Escala de manejo del estrés	97.36	102.66	1.86	-2.85	.01
Autoestima	104.82	111.01	1.88	-3.30	0
Autorrealización	101.34	104.65	2.10	-1.60	.12
Autoconciencia emocional	97.52	101.00	1.89	-1.85	.07
Expresión emocional	98.69	100.03	2.08	-.65	.52
Asertividad	97.39	103.24	1.96	-3.00	0
Independencia	96.14	101.70	2.01	-2.75	.01
Relaciones interpersonales	98.10	103.01	1.91	-2.60	.01
Empatía	100.16	103.37	1.84	-1.75	.08
Responsabilidad social	104.08	102.30	1.80	1.00	.32
Resolución de problemas	98.94	103.72	2.00	-2.40	.02
Prueba de realidad	98.12	103.03	1.78	-2.75	.01
Control de impulsos	101.75	103.11	2.04	-.65	.51
Flexibilidad	96.05	98.75	2.00	-1.35	.18
Tolerancia al estrés	99.76	103.58	1.74	-2.20	.03
Optimismo	98.85	105.61	2.20	-3.05	0
Acomodación	52.07	42.04	3.90	2.55	.01
Evitación	54.89	50.99	3.75	1.05	.30
Colaboración	41.65	38.61	3.63	.85	.40
Competición	46.14	57.44	3.62	-3.10	0
Compromiso	57.61	61.07	4.06	-.85	.39

En la Tabla 13 se aprecia que existen diferencias significativas tanto en la puntuación total de IE como en la mayoría de escalas y subescalas, a favor de los participantes que trabajan en “Finanzas y Administración”. También muestra que los participantes de ese departamento utilizan menos la “Acomodación” y más la “Competición”, respecto a los compañeros de otras áreas.

La Tabla 14 recoge los resultados en función de la localización donde realizan su trabajo los participantes.

Tabla 14. Prueba *t* de diferencia de medias por localización (sede central vs. oficina de país)

	Mean sede central	Mean oficina de país	St Err	t value	p value
IE total	100.64	97.85	1.91	1.45	.14
Escala de auto percepción	102.46	99.88	1.89	1.35	.17
Escala de autoexpresión	98.50	96.27	2.09	1.05	.29
Escala interpersonal	101.62	100.2	1.93	.75	.46
Escala de toma de decisiones	100.87	98.45	1.93	1.25	.21
Escala de manejo del estrés	99.38	96.55	1.93	1.45	.14
Autoestima	107.09	104.14	1.96	1.5	.13
Autorrealización	102.82	100.14	2.15	1.25	.21
Autoconciencia emocional	98.65	97.64	1.95	.50	.60
Expresión emocional	99.47	97.61	2.13	.85	.38
Asertividad	99.29	97.58	2.04	.85	.40
Independencia	97.90	96.44	2.09	.70	.48
Relaciones interpersonales	99.87	97.67	1.97	1.10	.26
Empatía	101.44	99.48	1.89	1.05	.30
Responsabilidad social	103.29	104.73	1.85	-.80	.44
Resolución de problemas	100.47	99.14	2.06	.65	.52
Prueba de realidad	100.05	97.15	1.84	1.55	.12
Control de impulsos	102.35	101.28	2.11	.50	.61
Flexibilidad	97.32	94.83	2.05	1.20	.23
Tolerancia al estrés	101.19	99.26	1.79	1.10	.28
Optimismo	101.19	98.58	2.29	1.15	.26
Acomodación	47.99	54.47	4.03	-1.60	.11
Evitación	54.16	53.08	3.85	.30	.78
Colaboración	38.25	49.35	3.67	-3.05	0
Competición	50.85	43.11	3.75	2.05	.04
Compromiso	60.04	53.47	4.14	1.60	.11

En la Tabla 14 se pueden apreciar diferencias significativas en el uso de los estilos “Colaboración” y “Competición”: mientras que aquellos que trabajan en oficinas de país tienden a utilizar más un estilo colaborativo, los que trabajan en la sede en Estados Unidos escogen mayoritariamente un estilo competitivo. No hay diferencias significativas en cuando a la IE.

La Tabla 15 muestra los resultados en función del desempeño, según los líderes de equipo hayan recibido una evaluación excelente (3.5 sobre 5 puntos) o inferior.

Tabla 15. Prueba t de diferencia de medias por desempeño (excelente vs. otros)

	Mean otros	Mean desemp. excelente	St Err	t value	p value
IE total	99.23	100.48	1.66	-.75	.45
Escala de auto percepción	100.86	102.52	1.64	-1	.31
Escala de autoexpresión	96.96	98.65	1.81	-.95	.35
Escala interpersonal	99.83	102.26	1.67	-1.45	.14
Escala de toma de decisiones	100.00	100.50	1.68	-.30	.77
Escala de manejo del estrés	99.05	98.48	1.68	.35	.73
Autoestima	105.75	106.83	1.70	-.65	.53
Autorrealización	101.21	102.84	1.87	-.85	.38
Autoconciencia emocional	97.50	99.02	1.69	-.90	.37
Expresión emocional	97.87	99.81	1.85	-1.05	.29
Asertividad	97.86	99.57	1.77	-.95	.33
Independencia	97.56	97.55	1.81	0	.99
Relaciones interpersonales	98.61	99.85	1.71	-.75	.47
Empatía	98.96	102.33	1.63	-2.05	.04
Responsabilidad social	103.15	103.95	1.60	-.50	.62
Resolución de problemas	101.13	99.50	1.79	.90	.36
Prueba de realidad	98.38	100.03	1.60	-1.05	.30
Control de impulsos	101.38	102.58	1.82	-.65	.51
Flexibilidad	98.38	95.63	1.77	1.55	.12
Tolerancia al estrés	101.22	100.41	1.56	.50	.60
Optimismo	99.18	101.50	1.99	-1.15	.24
Acomodación	53.00	47.19	3.49	1.65	.1
Evitación	53.37	54.26	3.34	-.25	.79
Colaboración	41.78	40.27	3.23	.45	.64
Competición	45.45	51.41	3.25	-1.85	.07
Compromiso	58.49	58.48	3.61	0	1

En la Tabla 15 apreciamos que la “Empatía” es el único componente de la IE donde se encuentran diferencias significativas y es a favor de los líderes de equipo con una excelente puntuación en la evaluación de desempeño. En cuanto a los estilos de manejo del conflicto, “Competición” es el único estadísticamente relevante, siendo más utilizado por los líderes evaluados como excelentes en su rendimiento.

Para afianzar estos resultados, se realizaron análisis de regresión simple. Empezando por el análisis de las características sociodemográficas y laborales de los participantes sobre la puntuación total y las cinco escalas de la IE, la Tabla 16 muestra los coeficientes que resultan de las regresiones de cada una de las variables sobre cada escala de la IE de forma individual. Los resultados confirman que las mujeres obtienen significativamente mayores puntuaciones que los hombres en las escalas de “Autoexpresión” e “Interpersonal”. También confirman que la educación no parece tener ningún impacto sobre la IE. La experiencia en la IFI tiene un impacto positivo en las escalas de “Manejo del estrés” y “Autoexpresión”. En cuanto al grado, los resultados confirman que son los líderes de equipo de niveles jerárquicos más bajos los que obtienen mejores resultados en la escala “Interpersonal”. En relación al departamento, los resultados confirman que aquellos participantes que trabajan en el departamento de “Finanzas y Administración” tienen una mejor puntuación que sus compañeros en otros departamentos, tanto en la IE total como en cuatro de las cinco escalas. Y finalmente, en cuanto a la localización y al desempeño, no se encuentran efectos significativos a ningún nivel.

Tabla 16. Regresión simple de variables sociodemográficas y laborales sobre IE total y escalas

	(1) IE total	(2) Escala autopercepción	(3) Escala autoexpresión	(4) Escala interpersonal	(5) Escala toma de decisiones	(6) Escala manejo del estrés
Mujer	1.715 (1.624)	2.069 (1.609)	4.035** (1.765)	3.834** (1.624)	-2.35 (1.642)	-.537 (1.65)
Máster (mínimo)	.503 (2.624)	.392 (2.602)	.229 (2.872)	1.068 (2.644)	-.862 (2.657)	.87 (2.66)
Años de experiencia en IFI	.019 (.013)	.012 (.013)	.028** (.013)	.008 (.013)	0 (.013)	.029** (.013)
Grado	.624 (.741)	1.044 (.731)	-.485 (.813)	1.98*** (.74)	-.271 (.752)	.269 (.752)
Finanzas y Admin.	5.559*** (1.836)	5.133*** (1.825)	5.177** (2.019)	3.035 (1.872)	4.589** (1.87)	5.301*** (1.865)
Oficina de país	-2.795 (1.906)	-2.581 (1.89)	-2.225 (2.089)	-1.427 (1.926)	-2.414 (1.932)	-2.835 (1.932)
Excelente desempeño	1.253 (1.657)	1.658 (1.641)	1.682 (1.812)	2.433 (1.665)	.497 (1.679)	-.575 (1.681)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

En cuanto a las preferencias en la elección de los estilos de manejo del conflicto, la Tabla 17 resume los resultados de las regresiones de cada una de las variables sobre los cinco estilos. Se confirma que el género parece no influir en la elección del estilo de resolución del conflicto. Se corrobora que un mayor nivel educativo se asocia con una preferencia por el estilo “Compromiso”. En cuanto a la experiencia en la IFI, se observa que a más años trabajando allí, menor uso del estilo “Acomodación”. En cuanto al grado, se confirma que, a menor nivel jerárquico en la IFI, mayor uso de la “Acomodación”; y se añade el menor uso de la “Competición”. En relación al departamento, se confirma que los líderes de equipo de “Finanzas y Administración” tienden a utilizar en mayor medida el estilo “Competición” y menos el de “Acomodación”. En cuanto a la localización, de nuevo se confirma que los líderes de equipo de la sede central también recurren más a la “Competición” mientras los de las oficinas de país tienden a utilizar “Colaboración”. Y

finalmente, en relación al desempeño, se confirma que, a mejor evaluación del desempeño, más se recurre a la “Competición”.

Tabla 17. Regresión simple de variables sociodemográficas y laborales sobre estilos de manejo del conflicto

	(1) Acomodación	(2) Evitación	(3) Colaboración	(4) Competición	(5) Compromiso
Mujer	-3.982 (3.434)	3.784 (3.268)	.872 (3.172)	-3.885 (3.202)	2.934 (3.537)
Máster (mínimo)	-.09 (5.55)	-3.885 (5.276)	-4.249 (5.109)	-1.212 (5.176)	9.585* (5.681)
Años de experiencia en IFI	-.058** (.027)	-.023 (.025)	.019 (.025)	.032 (.025)	.037 (.027)
Grado	3.052* (1.56)	.825 (1.496)	-1.838 (1.442)	-2.653* (1.458)	.329 (1.609)
Finanzas y Admin.	-10.03** (3.901)	-3.908 (3.749)	-3.043 (3.634)	11.292*** (3.619)	3.465 (4.056)
Oficina de país	6.484 (4.027)	-1.079 (3.849)	11.1*** (3.669)	-7.744** (3.745)	-6.573 (4.143)
Excelente desempeño	-5.814* (3.49)	.891 (3.337)	-1.507 (3.232)	5.967* (3.252)	-.006 (3.608)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

5.5. Análisis de correlación

En este apartado se ofrecen los resultados de los análisis de correlación bivariados realizados con el coeficiente de correlación lineal r de Pearson, para dar respuesta al cuarto objetivo y confirmar si existen interrelaciones entre las puntuaciones de IE -índice total, escalas y subescalas del EQ-i 2.0- y los estilos de resolución del conflicto del TKI. El análisis muestra dos correlaciones negativas y tres positivas (Tabla 18).

Estilo “Evitación”: tanto la IE total, como las cinco escalas y casi todas las subescalas están negativamente correlacionadas significativamente (únicamente el “Control de impulsos” no es significativo), siendo la escala de “Autoexpresión” y la subescala de “Asertividad” con las que tiene una relación más fuerte. Por tanto, a mayor IE total y también a mayores puntuaciones en cada uno de los componentes de la IE, menor puntuación en este estilo de manejo del conflicto.

Estilo “Acomodación”: está negativamente correlacionado de forma significativa con la IE total, con tres escalas (“Autopercepción”, “Autoexpresión” y “Toma de decisiones”) y con varias de las subescalas de “Autoestima”, “Autorrealización”, “Asertividad”, “Independencia”, “Empatía”, “Resolución de problemas”, “Tolerancia al estrés” y “Optimismo”; siendo los subcomponentes de “Asertividad” y “Autoestima” con los que tiene una mayor relación.

Estilo “Colaboración”: las correlaciones positivas son más fuertes que con respecto a los dos restantes estilos y son significativas para la IE total, tres escalas (“Autopercepción”, “Toma de decisiones” y “Autoexpresión”, siendo esta última con el que más fuertemente se relaciona) y de entre todas las subescalas, de nuevo la “Asertividad” es con la que muestra una mayor correlación.

Estilo “Competición”: está positiva y significativamente relacionado con las escalas de “Autoexpresión” y “Autopercepción” y con las subescalas de “Autoestima”, “Autorrealización”, “Asertividad”, “Independencia”, “Resolución de problemas”, “Tolerancia al estrés” y “Optimismo”. Nuevamente la “Asertividad” es con la que muestra una mayor correlación.

Estilo “Compromiso”: aunque las correlaciones son más débiles, está correlacionado significativamente con las escalas de “Autoexpresión”, “Toma de decisiones” y “Manejo de estrés”; y con ciertas subescalas, destacando la de “Independencia”.

Tabla 18. *Correlaciones entre IE y estilos de manejo del conflicto*

	(1) Evitación	(2) Colaboración	(3) Competición	(4) Compromiso	(5) Acomodación
IE total	-0.323***	0.169**	0.147*	0.137*	-0.141*
Escala de autopercepción	-0.288***	0.165**	0.197***	0.0876	-0.188**
Escala de autoexpresión	-0.301***	0.214***	0.178**	0.122*	-0.205***
Escala interpersonal	-0.228***	0.0805	0.0345	0.0271	0.0599
Escala de toma de decisiones	-0.265***	0.168**	0.0884	0.146*	-0.143*
Escala de manejo del estrés	-0.241***	0.0724	0.103	0.170**	-0.103
Autoestima	-0.253***	0.0921	0.259***	0.143*	-0.250***
Autorrealización	-0.250***	0.162**	0.195**	0.0526	-0.182**
Autoconciencia emocional	-0.191**	0.141*	0.0140	0.00855	-0.00536
Expresión emocional	-0.146*	0.144*	0.00826	-0.00125	0.0154
Asertividad	-0.307***	0.250***	0.260***	0.118*	-0.318***
Independencia	-0.272***	0.106	0.208***	0.194**	-0.249***
Relaciones interpersonales	-0.200***	0.0438	0.0933	0.0420	-0.00330
Empatía	-0.133*	0.0283	-0.0303	-0.0232	0.132*
Responsabilidad social	-0.264***	0.152*	0.0228	0.0766	-0.00325
Resolución de problemas	-0.299***	0.181**	0.190**	0.127*	-0.210***
Prueba de realidad	-0.224***	0.137*	0.113	0.0479	-0.0982
Control de impulsos	-0.0869	0.0618	-0.0685	0.139*	-0.0326
Flexibilidad	-0.129*	0.0638	-0.0632	0.128*	0.0125
Tolerancia al estrés	-0.236***	0.0412	0.195**	0.143*	-0.122*
Optimismo	-0.211***	0.0664	0.123*	0.128*	-0.130*
N	279	279	279	279	279

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

5.6. Análisis de regresión múltiple

Por último, para verificar si el nivel de IE puede predecir los estilos de manejo del conflicto de elección de los participantes, se realizó un análisis de regresión jerárquica que permite examinar la significación del incremento en la predicción que se produce al introducir de forma sucesiva las distintas variables. La variable de interés ha sido la IE y sus escalas/subescalas; las variables dependientes han sido las puntuaciones de los diferentes estilos de manejo del conflicto; y como controles se han utilizado el género (mujer), el nivel educativo (al menos Máster), la experiencia en la IFI (más de 3 años), el grado (niveles 4-7=menor nivel jerárquico), el departamento (Finanzas y Administración), la localización (oficina de país) y el desempeño (evaluación excelente).

Los resultados de la IE total sobre los diferentes estilos de manejo del conflicto (Tabla 19) confirman lo encontrado con el análisis de correlaciones, esto es, la IE tiene un peso significativo para predecir/explicar el uso de los diferentes estilos de manejo del conflicto, con: efecto negativo sobre los estilos “Evitación” (el más significativo) y “Acomodación”; efecto positivo sobre los estilos “Colaboración”, “Competición” y “Compromiso”. Es decir, a mayor IE total, menor es el uso de “Evitación” y “Acomodación” y mayor el uso de los otros tres estilos. Cabe destacar que la IE como predictor de la elección de los diferentes estilos de manejo del conflicto se mantiene incluso controlando por todas las variables sociodemográficas y laborales.

En cuanto a las variables sociodemográficas, cuando se controla por la IE y por el resto de sociodemográficos, los años de experiencia en la IFI, el grado, el departamento y la localización tienen capacidad predictiva significativa. En concreto: a mayor experiencia, menor uso del estilo de “Compromiso”; a menor nivel jerárquico, mayor uso del estilo de “Acomodación”; el Departamento tiene impacto en “Finanzas y Administración”, ya que los líderes de esa área tienden

a utilizar más el estilo de “Competición”; y en cuanto a localización, aquellos que trabajan en una oficina de país tienden a utilizar más el estilo de “Colaboración”.

Tabla 19. Regresión múltiple de IE (total) sobre estilos de manejo del conflicto

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Total IE	-.29**	-.29**	-.29**	-.31**	-.27**	-.26**	-.26**	
	(.13)	(.13)	(.13)	(.12)	(.13)	(.13)	(.13)	
Mujer	-3.49	-2.8	-3.1	-3.65	-3.71	-3.59	-3.25	
	(3.41)	(3.4)	(3.41)	(3.41)	(3.39)	(3.39)	(3.41)	
Máster (mínimo)		8.23**	8.42**	8.56**	6.18	6.65*	5.77	
		(3.57)	(3.57)	(3.56)	(3.76)	(3.79)	(3.88)	
Experiencia en IFI (>3)			-4.67	-33	-75	-1.23	-1.78	
			(4.27)	(4.81)	(4.79)	(4.82)	(4.84)	
Grados 5-7				7.41*	8.28**	7.98**	7.91**	
				(3.85)	(3.86)	(3.87)	(3.87)	
Finanzas y Admin.					-7.83*	-6.54	-6.39	
					(4.22)	(4.42)	(4.42)	
Oficina de país						4.11	4.26	
						(4.17)	(4.17)	
Excelente desempeño							-3.71	
							(3.58)	
R-squared	.02	.04	.05	.06	.07	.07	.08	
F-stat	3.32	4.02	3.32	3.42	3.45	3.1	2.84	
Total IE	-.66***	-.66***	-.66***	-.67***	-.67***	-.67***	-.67***	
	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)	(.12)	(.12)	(.12)	
Mujer	4.92	4.83	5.02	4.71	4.7	4.58	4.45	
	(3.1)	(3.12)	(3.13)	(3.14)	(3.14)	(3.14)	(3.16)	
Máster (mínimo)		-1.05	-1.17	-1.09	-1.49	-1.94	-1.6	
		(3.27)	(3.28)	(3.27)	(3.49)	(3.51)	(3.6)	
Experiencia en IFI (>3)			2.92	5.43	5.36	5.83	6.04	
			(3.91)	(4.42)	(4.44)	(4.46)	(4.49)	
Grados 5-7				4.28	4.43	4.72	4.74	
				(3.54)	(3.58)	(3.59)	(3.59)	
Finanzas y Admin.					-1.33	-2.57	-2.63	
					(3.91)	(4.09)	(4.1)	
Oficina de país						-3.95	-4.01	
						(3.86)	(3.87)	
Excelente desempeño							1.42	
							(3.32)	
R-squared	.11	.11	.11	.12	.12	.12	.12	
F-stat	17.45	11.63	8.85	7.38	6.15	5.42	4.75	

ACOMODACIÓN

EVITACIÓN

Total IE	.33*** (.12)	.33*** (.12)	.32*** (.12)	.33*** (.12)	.36*** (.12)	.37*** (.12)	.37*** (.12)	COLABORACIÓN
Mujer	.31 (3.14)	.46 (3.16)	.76 (3.16)	1.02 (3.18)	.99 (3.18)	1.34 (3.13)	1.48 (3.15)	
Máster (mínimo)		1.8 (3.31)	1.62 (3.31)	1.56 (3.31)	.32 (3.52)	1.66 (3.5)	1.29 (3.59)	
Experiencia en IFI (>3)			4.56 (3.96)	2.53 (4.48)	2.31 (4.48)	.9 (4.44)	.68 (4.47)	
Grados 5-7				-3.47 (3.59)	-3.01 (3.61)	-3.87 (3.57)	-3.9 (3.57)	
Finanzas y Admin.					-4.09 (3.95)	-.34 (4.07)	-.28 (4.08)	
Oficina de país						11.91** *	11.98***	
Excelente desempeño						(3.84)	(3.85)	
R-squared	.03	.03	.03	.04	.04	.07	.07	
F-stat	4.04	2.79	2.43	2.13	1.95	3.1	2.73	
Total IE	.3** (.12)	.31*** (.12)	.3** (.12)	.31*** (.12)	.26** (.12)	.25** (.12)	.24** (.12)	COMPETICIÓN
Mujer	-4.4 (3.18)	-4.96 (3.17)	-4.62 (3.18)	-4.29 (3.19)	-4.22 (3.15)	-4.37 (3.15)	-4.87 (3.16)	
Máster (mínimo)		-6.61** (3.33)	-6.81** (3.33)	-6.89** (3.33)	-3.8 (3.5)	-4.4 (3.52)	-3.12 (3.59)	
Experiencia en IFI (>3)			5.12 (3.97)	2.5 (4.5)	3.05 (4.45)	3.68 (4.47)	4.47 (4.48)	
Grados 5-7				-4.46 (3.6)	-5.6 (3.59)	-5.21 (3.59)	-5.11 (3.58)	
Finanzas y Admin.					10.21*** (3.92)	8.53** (4.1)	8.32** (4.09)	
Oficina de país						-5.34 (3.87)	-5.56 (3.86)	
Excelente desempeño							5.44 (3.31)	
R-squared	.03	.04	.05	.05	.08	.08	.09	
F-stat	4.05	4.04	3.45	3.07	3.75	3.49	3.41	
Total IE	.29** (.13)	.29** (.13)	.3** (.13)	.31** (.13)	.3** (.13)	.29** (.13)	.29** (.13)	COMPROMISO
Mujer	2.43 (3.52)	2.47 (3.54)	1.96 (3.54)	2.28 (3.55)	2.29 (3.55)	2.15 (3.56)	2.27 (3.58)	
Máster (mínimo)		.49 (3.71)	.81 (3.7)	.73 (3.7)	1.31 (3.94)	.79 (3.97)	.48 (4.08)	
Experiencia en IFI (>3)			-7.77* (3.97)	-10.27** (3.97)	-10.17** (3.94)	-9.61* (3.97)	-9.81* (4.08)	

			(4.42)	(5.01)	(5.02)	(5.04)	(5.08)
Grados 5-7				-4.27	-4.49	-4.15	-4.17
			(4.01)	(4.04)	(4.06)	(4.06)	(4.06)
Finanzas y Admin.					1.92	.45	.51
					(4.42)	(4.63)	(4.64)
Oficina de país						-4.68	-4.62
						(4.37)	(4.37)
Excelente desempeño							-1.31
							(3.75)
Observations	279	279	279	279	279	279	279
R-squared	.02	.02	.03	.04	.04	.04	.04
F-stat	2.87	1.91	2.22	2	1.69	1.62	1.43

Standard errors are in parentheses

**** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$*

En cuanto a las escalas del EQ-i 2.0, la Tabla 20 muestra que todas ellas tienen capacidad significativa de explicar/predecir al menos alguno de los estilos cuando se controla por los diferentes sociodemográficos y por el resto de escalas: “Autopercepción” muestra un impacto altamente significativo sobre los estilos de “Acomodación” (negativo) y “Competición” (positivo). “Autoexpresión” es la que tiene un impacto en un mayor número de estilos, pero algo más débil; en particular, a mayor puntuación en esta escala, menor uso de los estilos de “Acomodación” y “Evitación” y mayor uso del estilo de “Colaboración”. “Interpersonal” tiene un peso positivo muy importante para predecir/explicar el uso del estilo de “Acomodación” y también tiene un efecto, pero débil, en el uso de los estilos de “Competición” y “Compromiso”, siendo negativo en ambos casos. “Manejo del estrés” tiene un impacto negativo sobre el uso del estilo de “Colaboración” y positivo sobre el estilo de “Compromiso”. Finalmente, “Toma de decisiones” no tiene ningún efecto significativo sobre ningún estilo cuando se controla por el resto de las escalas.

Tabla 20. Regresión múltiple de IE (escalas) sobre estilos de manejo del conflicto

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Escala de auto percepción	-.36*** (.13)	-.2 (.16)	-.54*** (.18)	-.53*** (.2)	-.52*** (.2)	ACOMODACIÓN
Escala de autoexpresión		-.23 (.15)	-.35** (.15)	-.35** (.15)	-.35** (.15)	
Escala interpersonal			.67*** (.16)	.67*** (.16)	.68*** (.17)	
Escala de toma de decisiones				-.01 (.15)	0 (.16)	
Escala de manejo del estrés					-.03 (.19)	
R-squared	.09	.10	.15	.15	.15	
F-stat	3.37	3.27	4.9	4.44	4.06	
Escala de auto percepción	-.62*** (.12)	-.35** (.15)	-.3* (.17)	-.2 (.19)	-.23 (.19)	EVITACIÓN
Escala de autoexpresión		-.38*** (.14)	-.36** (.14)	-.33** (.15)	-.34** (.15)	
Escala interpersonal			-.1 (.15)	-.11 (.15)	-.14 (.16)	
Escala de toma de decisiones				-.18 (.15)	-.21 (.16)	
Escala de manejo del estrés					.11 (.18)	
R-squared	.11	.13	.13	.14	.14	
F-stat	3.99	4.46	4.05	3.82	3.53	
Escala de auto percepción	.38*** (.12)	.15 (.15)	.23 (.17)	.15 (.19)	.23 (.19)	COLABORACIÓN
Escala de autoexpresión		.32** (.14)	.35** (.14)	.32** (.14)	.36** (.14)	
Escala interpersonal			-.15 (.15)	-.14 (.15)	-.05 (.16)	
Escala de toma de decisiones				.15 (.15)	.25 (.16)	
Escala de manejo del estrés					-.33* (.18)	
R-squared	.08	.09	.10	.10	.11	
F-stat	2.74	3.07	2.86	2.7	2.78	
Escala de auto percepción	.35*** (.12)	.26* (.15)	.39** (.17)	.52*** (.19)	.53*** (.19)	COMPETICIÓN
Escala de autoexpresión		.14 (.14)	.19 (.14)	.23 (.14)	.24* (.14)	
Escala interpersonal			-.26* (.15)	-.28* (.15)	-.26 (.16)	
Escala de toma de decisiones				-.24* (.15)	-.22 (.16)	
Escala de manejo del estrés					-.07 (.18)	
R-squared	.11	.11	.12	.13	.13	
F-stat	4.06	3.72	3.68	3.62	3.31	

Escala de autopercepción	.19 (.13)	.03 (.17)	.13 (.2)	-.04 (.21)	-.14 (.22)	COMPROMISO
Escala de autoexpresión		.22 (.16)	.26 (.16)	.2 (.16)	.14 (.17)	
Escala interpersonal			-.19 (.17)	-.18 (.17)	-.3* (.18)	
Escala de toma de decisiones				.31* (.17)	.18 (.18)	
Escala de manejo del estrés					.44** (.2)	
Observations	279	279	279	279	279	
R-squared	.03	.04	.04	.05	.07	
F-stat	1.05	1.15	1.16	1.38	1.68	

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

La Tabla 21³ muestra los resultados de las diferentes subescalas una vez se controla por éstas y por las características sociodemográficas. Para la “Acomodación”, la “Asertividad” tiene un impacto negativo, mientras que la “Empatía” tiene un impacto positivo. Para la “Evitación”, la “Independencia”, “Responsabilidad social” y “Resolución de problemas” tienen un efecto negativo. Sobre la “Colaboración”, es la “Asertividad” la que tiene un efecto positivo y la “Tolerancia al estrés” negativo. En cuanto a la “Competición”, la “Tolerancia al estrés” tiene un impacto positivo, frente al “Control de impulsos” y la “Flexibilidad” que tienen un efecto negativo. Y finalmente, para el “Compromiso”, ninguna subescala tiene un impacto significativo.

³ La Tabla 21 resume los resultados de las Tablas del Anexo A4 a A8, que muestran los resultados de la regresión jerárquica.

Tabla 21. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilos de manejo del conflicto

	(1) Acomodación	(2) Evitación	(3) Colaboración	(4) Competición	(5) Compromiso
Autoestima	-.2 (.19)	0 (.18)	-.06 (.18)	.27 (.17)	.04 (.21)
Autorrealización	-.18 (.17)	.07 (.16)	.13 (.16)	.13 (.16)	-.18 (.19)
Autoconciencia emocional	.07 (.18)	-.04 (.17)	.03 (.17)	-.12 (.17)	-.04 (.2)
Expresión emocional	.04 (.15)	-.01 (.15)	.14 (.15)	.02 (.14)	-.07 (.17)
Asertividad	-.47*** (.16)	-.2 (.16)	.46*** (.16)	.1 (.15)	.13 (.18)
Independencia	-.1 (.17)	-.28* (.16)	-.17 (.16)	.25 (.16)	.23 (.19)
Relaciones interpersonales	.04 (.18)	-.04 (.18)	-.2 (.17)	.2 (.17)	-.06 (.2)
Empatía	.44** (.19)	-.07 (.18)	-.11 (.18)	-.1 (.17)	-.23 (.21)
Responsabilidad social	.13 (.16)	-.39** (.16)	.14 (.16)	-.11 (.15)	.21 (.18)
Resolución de problemas	-.12 (.17)	-.33* (.17)	.24 (.17)	.21 (.16)	-.14 (.19)
Prueba de la realidad	-.01 (.19)	-.09 (.19)	.2 (.18)	-.05 (.18)	-.05 (.21)
Control de los impulsos	-.01 (.14)	.11 (.13)	.17 (.13)	-.37*** (.13)	.2 (.15)
Flexibilidad	.18 (.15)	.18 (.15)	.03 (.15)	-.46*** (.14)	.13 (.17)
Tolerancia al estrés	.06 (.19)	.07 (.19)	-.47** (.19)	.31* (.18)	.22 (.22)
Optimismo	-.09 (.15)	-.01 (.15)	.04 (.14)	-.11 (.14)	.13 (.17)
Observations	278	278	278	278	278
R-squared	.22	.18	.16	.23	.09

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Como primer objetivo de esta tesis, se planteó saber cuáles eran los niveles de IE entre los líderes de equipo de la muestra y se encontraron valores en torno al promedio de la muestra normativa de construcción del EQ-i 2.0: 99.98 (Bar-On, 1997). Como ya se ha mencionado, no es conveniente desde el punto de vista de ajuste psicológico que las personas tengan un alto nivel de atención emocional o presten mucha atención a sus sentimientos, por lo que el resultado encontrado se puede considerar adecuado en ese sentido.

Respecto al segundo objetivo, los estilos de resolución de conflictos de elección, no existe un referente para inferir si los valores obtenidos en la muestra son “buenos” o no ya que, como se ha mencionado en la fundamentación teórica, las personas no recurren siempre a un solo estilo de resolución de conflictos, sino que más bien utilizan distintos estilos en las diferentes ocasiones, aunque unos les resultan más fáciles de aplicar que otros (Andrade Torres, 2017). Sin embargo, en vista de que los estilos más utilizados por los participantes fueron “Compromiso” y “Evitación” y el menos utilizado “Colaboración”, se puede destacar que otros autores han encontrado los mismos estilos dominantes en sus estudios. Por ejemplo, Brioso Vital (2015) quien también identificó como prioritarios el “Compromiso” y la “Evitación”, utilizando el mismo instrumento. También Shih y Susanto (2010), quienes concluyeron que en la investigación en los últimos años se ha encontrado que hay una inclinación a usar el estilo comprometido (y el integrador) cuando las personas enfrentan conflictos. Y Aguirre Escobar y Hernández Junco (2020), quienes encontraron que todos los empleados de su estudio tienen el estilo “Compromiso” como primer estilo de preferencia; aunque los cargos de jefaturas lo utilizan más que los cargos administrativos y operativos.

Para el tercer objetivo, que consistía en averiguar la relación de las diferentes características personales y laborales con la IE y con los estilos de manejo de conflicto, respectivamente, se plantearon dos hipótesis generales. La primera, H1, predecía que ciertas variables sociodemográficas y laborales influirían significativamente en el nivel de IE de los líderes de equipo de la IFI analizada. Esta hipótesis H1 se acepta en base a los resultados obtenidos y se detallan a continuación los resultados concretos para las hipótesis específicas.

En cuanto al género, los resultados evidencian que en las áreas de “Autoexpresión”, “Interpersonal”, “Autoconciencia emocional”, “Expresión emocional” y “Empatía” existen diferencias estadísticamente significativas entre los participantes de distinto género, a favor de las mujeres. La literatura citada en el marco teórico mostraba también diferencias según el género y a favor de las mujeres (Mayer y Geher, 1996; Mayer et al., 1999; Extremera y Fernández Berrocal, 2003; Mandell y Pherwani, 2003; Caballero, 2004; Joseph y Newman, 2010). Además, lo encontrado en la muestra es muy similar a los resultados de los estudios para la formulación y establecimiento del proceso normativo del EQ-i 2.0 (puntuaciones más altas en mujeres para “Empatía”, “Expresión emocional” y “Autoconciencia emocional”). Por tanto, se acepta la hipótesis H1a.

En relación al nivel educativo, no se obtienen diferencias significativas por lo que se rechaza la hipótesis H1b. La literatura incorporada en la fundamentación teórica indicaba que un mayor nivel educativo se asociaba con una mayor IE (Nikolaou y Tsaousis, 2002; Valente y Lourenço, 2020), por lo que la falta de correlación en la presente investigación puede deberse a que la muestra es bastante homogénea en cuanto a nivel educativo, contando con un 86% de los participantes titulados con un Máster y no teniendo ninguno de ellos menos de una Licenciatura.

Con respecto a los años de experiencia en la IFI, se encuentran diferencias estadísticamente significativas principalmente relacionadas con la “Autoexpresión”, “Resolución de problemas” y “Tolerancia al estrés”. Esto estaría en parte alineado con Kafetsios (2004) y Extremera et al. (2006) que defienden que la IE aumenta con la experiencia y podría deberse a que, con las oportunidades de aprendizaje obtenidas a lo largo del tiempo, se aprende a tolerar y manejar de forma más efectiva el estrés y a tratar situaciones complicadas con una mejor actitud. Se acepta por tanto la hipótesis H1c.

En cuanto al grado, se encontró un efecto significativo en relación al área “Interpersonal”, “Empatía” y “Optimismo” a favor de los grados de menor nivel jerárquico; pero también hacia una mejor “Tolerancia al estrés” en los grados de mayor nivel. La explicación a estos resultados, dado que se ha comprobado que los líderes de equipo de la muestra que ocupan puestos de mayor nivel jerárquico son los que tienen más años de experiencia en la IFI, se puede fundamentar en que hayan desarrollado con la experiencia mejores estrategias para tolerar el estrés, pero al mismo tiempo, hayan perdido cierta capacidad de empatía y optimismo por la vivencia de más conflictos diarios, estrés, burnout, etc., en línea con los resultados de Valente y Lourenço (2020). En consecuencia, se acepta la hipótesis H1d.

En relación al departamento, se han encontrado diferencias significativas y, de hecho, esta es la variable donde se encuentran resultados más robustos. Existen diferencias significativas tanto en la puntuación total de IE, como en la mayoría de escalas (cuatro de cinco) y subescalas (doce de quince), siempre a favor de los participantes que trabajan en el área de “Finanzas y Administración”. Como se explicó de forma breve al describir la muestra, quienes trabajan en ese departamento se encargan de proporcionar servicios internos a los empleados, gestionando los

recursos humanos, los servicios informáticos, la contabilidad y presupuesto, etc. Puede que esta intensa relación interpersonal diaria con los “clientes” pueda tener un papel relevante en el mayor desarrollo de la IE encontrada en este grupo de líderes de equipo, en relación a las diferencias en la temática de trabajo y habilidades requeridas para ser exitoso (mayor asertividad, empatía, manejo del estrés, capacidad de toma de decisiones, etc.). Esto conecta con la influencia de la cultura a nivel global y organizacional mencionada por Hofstede (2001), Bono y Barron (2008) y Gunkel et al. (2014). Se acepta, por tanto, la hipótesis H1e.

En cuanto a la localización de los líderes de equipo, no se obtuvieron diferencias significativas, por lo que se rechaza la hipótesis H1f. No parece que las potenciales diferencias culturales entre la sede central y las oficinas de país sean de tal peso que generen una diferencia significativa en cuanto al nivel de IE. Es importante destacar que en los estudios para la formulación y establecimiento del proceso normativo del EQ-i 2.0 se concluyó que las medias de la IE total en Estados Unidos y Latinoamérica no mostraban diferencias significativas (Bar-On, 1997), lo que parece estar en línea con este resultado.

Finalmente, respecto al desempeño, aunque varios autores lo asocian con un mayor rendimiento (Goleman, 1995; Slaski y Cartwright, 2002; Law et al., 2004; Dulewicz et al., 2005; Cartwright y Pappas, 2008; Brackett et al., 2011) en la muestra no se obtienen diferencias significativas, por lo que se rechaza la hipótesis H1g. Este resultado puede verse influenciado por la homogeneidad de las puntuaciones en la evaluación del desempeño de la IFI, ya que la media es de casi 4 puntos sobre 5, con solo 0.5 de desviación.

En cuanto a la segunda hipótesis general, H2, que predecía que ciertas variables sociodemográficas y laborales influirían significativamente en los estilos de manejo del conflicto de elección de los líderes de equipo de la IFI analizada, se acepta en base a los resultados obtenidos y se detallan a continuación los resultados concretos para las hipótesis específicas.

Respecto al género, aunque sí existen pequeñas diferencias en los puntajes de las escalas en el uso de los diferentes estilos, estas no son significativas. La hipótesis H2a, por tanto, se rechaza, ya que los resultados se alinean con las investigaciones que no encontraron diferencias según género, como Renwick (1975, 1977); Shockley-Zalabak (1981), quien afirma que los hombres y mujeres que estudiaron, que eran gerentes con similares características entre ellos, no parecían diferir en los autoinformes sobre sus preferencias de estilo de manejo del conflicto; Odetunde (2013); Schlaerth et al. (2013); Villamediana y Zerpa (2013); Al-Hamdan et al. (2019). Como se mencionó en el marco teórico, también existe un grupo relevante de investigaciones que sí encontraron diferencias por género (Lindeman et al., 1997; Polkinghorn y Byrne, 2001; Brahnam et al., 2005; Prause y Mujtaba, 2005; Osisoma, 2009; Aguirre Escobar y Hernández Junco, 2020; Blackburn, 2020). Una explicación plausible a esta variabilidad se puede encontrar en las conclusiones de los autores Champion (1979), Mills y Chusmir (1988) y Korabik y Ayman (1988) que comentan que las diferencias, si es que existen, tienden a desaparecer una vez que se controlan las diferencias de género en otros factores. Así, Kanter (1977) sugirió que la tendencia de las mujeres a mostrar estilos de comunicación diferentes a los de los hombres se erosiona cuando los gerentes masculinos y femeninos ocupan los mismos o similares roles de supervisión. Por tanto, dado que la mayoría de los supervisores de la presente muestra, tanto masculinos como femeninos, ocupaban puestos de mandos intermedios, es posible que sus estilos de manejo del conflicto sean realmente similares; y que además se pueda deducir de estos resultados que el ambiente dentro de

la IFI analizada sea bastante igualitario en cuanto a la libertad de expresión de las habilidades de gestión por parte de ambos sexos.

En relación al nivel educativo, únicamente parecen producirse diferencias significativas en el uso del estilo “Compromiso”, siendo más utilizado por aquellos con mayor titulación. Este hallazgo confirma la hipótesis planteada H2b y, por consiguiente, se acepta. Va en línea con las referencias citadas en el marco teórico (Whitworth, 2008; Al-Hamdan, 2009) que encontraron que, a mayor nivel de estudios, mayor uso del estilo de “Compromiso”.

Con respecto a los años de experiencia en la IFI, aunque el “Compromiso” es el estilo más utilizado por todos los líderes, se rechaza la hipótesis H2c ya que los resultados son contrarios a lo expuesto en el marco teórico (Al-Hamdan et al., 2019; Aguirre Escobar y Hernández Junco, 2020). Estos autores encontraron que, a más antigüedad, se tendía hacia la “Acomodación” y el “Compromiso”; mientras que, en la muestra analizada, a más antigüedad en la IFI, menor uso de la “Acomodación” y del “Compromiso”.

En cuanto al grado, se halla una relación significativa con el estilo “Acomodación”, siendo más utilizado por los grados de menor nivel jerárquico, y también con el de “Competición”, que es más utilizado a medida que se sube de nivel. Este hallazgo encaja con los resultados previos incluidos en el marco teórico (Blake y Mounton, 1964; Brewer et al., 2002; Thomas et al., 2008; Blackburn, 2020), lo cual sugiere que es probable que las personas en niveles organizativos más altos sean más asertivas y menos cooperativas. Por tanto, se acepta la hipótesis H2d que preveía una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado y los estilos más asertivos.

En relación al departamento de los líderes de equipo, se encuentran resultados significativos para el área de “Finanzas y Administración”, recurriendo menos al estilo de “Acomodación” y más

al “Competitivo” que sus compañeros en otros departamentos. Por tanto, se acepta la hipótesis H2e al encontrarse una relación estadísticamente significativa entre el departamento y el estilo de manejo del conflicto de elección. Los resultados están en línea con lo expuesto por Munduate et al. (1993), que encontraron diferencias significativas en el uso de los estilos por departamentos y apoyan la literatura sobre el papel mediador del contexto cultural sobre la elección de estilos de conflicto (Kaushal y Kwantes, 2006; Gunkel et al., 2016; Ayoko et al., 2021). Como se indicó para la IE, quienes trabajan en esa área se encargan de proporcionar servicios internos a los empleados y puede que esta intensa relación interpersonal diaria con los “clientes” haga que desarrollen la asertividad que caracteriza el estilo “Competitivo”.

Respecto a la localización, cabe destacar que se encontraron diferencias significativas en el uso de los estilos de “Colaboración” y “Competición”. Por tanto, se acepta la hipótesis H2f al encontrarse una relación estadísticamente significativa entre la localización y el estilo de manejo del conflicto de elección. Mientras que aquellos que trabajan en las oficinas de país tienden a usar más un estilo colaborativo, los que trabajan en la sede central recurren más a un estilo competitivo. Aguirre Escobar y Hernández Junco (2020) encontraron diferencias entre las diversas sedes de la misma empresa, dominando el estilo “Competitivo” en la delegación norte, mientras que en la matriz y en la delegación sur dominaba el “Compromiso”; estas diferencias posiblemente estén explicadas por la variabilidad en el tamaño de las sedes, en el trabajo bajo presión requerido, etc. como los autores mencionan. Todo ello está en línea con las conclusiones de Shih y Susanto (2010), que encontraron que la cultura regional u organizacional juega un papel importante en la elección de los estilos de manejo del conflicto; y en este caso particular, en las oficinas de país, típicamente con grupos de trabajo más pequeños y con menor rotación, se podría estar favoreciendo la colaboración entre el equipo.

En lo que se refiere al desempeño, se detecta una relación significativa con la “Competición”, siendo su uso mayor a medida que aumenta la puntuación en la evaluación del desempeño. Se acepta, por tanto, la hipótesis H2g, al encontrarse una relación estadísticamente significativa entre el desempeño y uno de los estilos más asertivos; aunque se debe destacar que la literatura citada en el marco teórico (Shih y Susanto, 2010; Zhang et al., 2015) se orientaba hacia una correlación con el otro estilo más asertivo, la “Colaboración”.

Para el cuarto y último objetivo, que consistía en estudiar la influencia de la IE en los estilos de manejo del conflicto, se propuso la tercera y última hipótesis general: se predice una relación significativa entre la IE y los estilos de manejo del conflicto de preferencia de los líderes de equipo de la IFI. En particular, se hipotetizó una relación positiva entre la IE y los estilos más asertivos y cooperativos, “Colaboración” y “Compromiso” (H3a); y una relación negativa con el estilo menos asertivo y cooperativo, la “Evitación” (H3b). Los resultados obtenidos fueron que la IE presenta correlaciones estadísticamente significativas y positivas con tres de los estilos de resolución de conflictos (“Competición”, “Colaboración” y “Compromiso”) y negativas con “Evitación” y “Acomodación”, incluso controlando por las variables sociodemográficas y laborales. Estos resultados están en línea con investigaciones previas como las de Villamediana et al. (2015). Es importante mencionar que, aunque la varianza explicada es limitada, todos los coeficientes de regresión muestran los signos esperados a priori en base al marco teórico y en muchos casos son estadísticamente significativos. Se aceptan, por tanto, las hipótesis planteadas.

La correlación más fuerte se establece con el estilo “Colaboración”. Se entiende que cuando se asume la colaboración como estilo de resolución de conflictos se busca una solución integral. También cuando en un grupo se requiere que las partes combinen sus puntos de vista y perspectivas

y en situaciones en que las personas guardan aún resentimientos pendientes de conflictos anteriores y deben ceder mutuamente, resulta efectivo este estilo. La fuerte correlación entre alta IE y este estilo encaja con investigaciones como las de Jordan y Troth (2002). También existe una correlación moderada con el estilo “Competición”, lo cual quiere decir que, frente a una situación de conflicto, a medida que una persona incrementa la atención en sus emociones, también va tomando más en cuenta sus propios intereses, dejando a un lado el de las otras personas. De igual manera, con el estilo de “Compromiso” la IE presenta una correlación moderada, aunque algo más baja. Las personas que utilizan este estilo en una situación conflictiva buscan que las diferencias se dividan y buscar una posición intermedia; procuran ser prácticas y operativas, aunque puedan perder de vista ciertos principios y valores que pueden llegar a afectar la confianza interpersonal (Andrade Torres, 2017). Estos resultados están alineados con los resultados de Noermijati y Ratri (2019).

Con el estilo de “Evitación” se presenta una correlación significativa de la IE total, las cinco escalas y casi todas las subescalas, pero negativa, es decir que se da una relación inversamente proporcional: a medida que aumenta la atención emocional, disminuye la utilización de este estilo, y viceversa. En cuanto al estilo de “Acomodación”, está también negativamente correlacionado de forma significativa con la IE total, con tres escalas y con varias de las subescalas. Este resultado está en línea con los resultados de Morrison (2008).

Finalmente, a nivel de componentes de la IE, la “Asertividad” aparece como moduladora en diversas ocasiones, relacionándose negativamente con el estilo “Acomodación” y positivamente con el estilo “Colaboración”; mientras que la “Autoestima”, la “Independencia”, la capacidad de “Resolución de problemas” y la “Empatía” también muestran un papel mediador relevante sobre

varios estilos de manejo del conflicto. Estos resultados están en línea con las investigaciones citadas de Björkqvista et al. (2000), De Wied et al. (2007), Luengo et al. (2013), Galvis (2014) y Camps Bansell et al. (2019).

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

El conflicto es parte de la vida organizacional y lidiar de manera efectiva con él en el lugar de trabajo es un desafío constante para los líderes de equipo. Una gestión de conflictos más eficaz conllevaría un mejor trabajo en equipo, compromiso de los empleados y productividad. Pero para lograr esa eficacia, es necesario contar con la capacidad de identificar y abordar las tensiones subyacentes en un conflicto antes de que se intensifiquen, ya que los gerentes deben abordar los conflictos en su origen. Una mayor interacción con el personal para comprenderlos mejor, así como modelar comportamientos adecuados de manejo de conflictos, son dos estrategias de manejo de conflictos para los gerentes y detrás de estas estrategias globales se encuentra la IE (Hopkins y Yonker, 2015).

Dentro de la investigación sobre la IE y la gestión del conflicto, algunos ámbitos cuentan con numerosa literatura, como el entorno educativo; pero sin embargo no abundan tanto los estudios que relacionen cómo la IE de los líderes de equipo influye en la forma en que manejan los conflictos en el ámbito laboral. La mayor parte de las investigaciones reconoce el efecto de la IE en la gestión del conflicto a nivel global, pero se sabe poco sobre qué componentes específicos de la IE son significativos en la elección de los diferentes estilos de manejo del conflicto. El logro general de este estudio es contribuir a una mejor comprensión sobre cómo la IE media en la elección de los estilos de manejo del conflicto de preferencia.

En cuanto a la IE, los resultados de esta tesis sugieren que existe una correlación positiva entre género e IE (hipótesis H1a); en particular, las mujeres tienden a poseer niveles más altos de IE en las áreas “Interpersonal”, “Autoexpresión”, “Expresión emocional”, “Autoconciencia emocional” y “Empatía”. La experiencia en la IFI también presenta una relación positiva y

estadísticamente significativa con la IE (hipótesis H1c), encontrando diferencias estadísticamente significativas relacionadas con la “Autoexpresión”, la “Resolución de problemas” y la “Tolerancia al estrés” a favor de los líderes más experimentados; y con el “Optimismo” a favor de los más noveles. Sobre el grado o nivel jerárquico (H1d), los líderes de equipo de menor grado demuestran mayor “Autopercepción”, “Empatía”, “Optimismo”, etc.; mientras que los de mayor grado, parecen mostrar una mejor “Tolerancia al estrés”. En relación al departamento (H1e), se han encontrado diferencias significativas tanto en la puntuación total de IE, como en la mayoría de escalas y subescala del EQ-i 2.0, siempre a favor de los participantes que trabajan en el área de “Finanzas y Administración” (posiblemente debido a la intensa relación interpersonal que los líderes de esa área tienen con los “clientes” internos). Finalmente, la formación académica (H1b), localización (H1f) y desempeño (H1g) no mostraron ningún efecto modulador significativo para la IE.

Respecto a los estilos de resolución de conflictos, los estilos más utilizados por los líderes de equipo fueron “Compromiso” y “Evitación” y el menos utilizado “Colaboración”. Aunque si se controlan estos resultados por el nivel de IE total, se aprecia que entre los grupos de IE alta y media el estilo prioritario es el “Compromiso”, mientras que para el grupo de IE baja, el estilo predominante es la “Evitación”. La elección de estilo no parece estar relacionada con el género (H2a), pero sí lo está con otras características personales y laborales. Así, un mayor nivel educativo (H2b) favorece la elección del estilo “Compromiso”. Sin embargo, una mayor experiencia en la IFI (H2c) se asocia con un menor uso de los estilos “Compromiso” y “Acomodación”. Finalmente, los líderes de equipo en puestos de mayor grado (H2d), en el área de “Finanzas y Administración” (H2e), localizados en la sede central (H2f) y los mejor evaluados en la revisión anual del desempeño (H2g), hacen mayor uso del estilo “Competición”.

En cuanto a la relación entre la IE y los estilos de resolución del conflicto, los resultados mostraron que la IE se relaciona positivamente con los estilos más asertivos y cooperativos: “Colaboración” y “Compromiso” (H3a) (y también con la “Competición”); y negativamente con los estilos menos asertivos: “Evitación” y “Acomodación (H3b) - incluso controlando por las variables sociodemográficas y laborales. Si se hace el análisis a nivel de componentes de la IE, se detecta que el área “Interpersonal” tiene un peso positivo muy relevante para predecir el uso del estilo de “Acomodación”. La “Autopercepción” tiene alta capacidad de predicción para los estilos “Acomodación” y “Competición” (de forma negativa y positiva, respectivamente). La “Autoexpresión” tiene un amplio papel mediador y predice los estilos “Acomodación” y “Evitación” (negativamente) y el estilo “Colaboración” (positivamente). El “Manejo del estrés” media el estilo “Compromiso” (positivamente) y la “Colaboración” (negativamente). Finalmente, a nivel de subescalas, la “Asertividad”, la “Flexibilidad”, el “Control de impulsos”, la “Tolerancia al estrés”, la “Empatía” y la “Responsabilidad social” muestran un papel mediador relevante.

Como limitaciones de este trabajo y recomendaciones para futuras investigaciones, a nivel de metodología, se reconoce que al tratarse la muestra de una selección no aleatoria y de una población bastante homogénea (líderes de equipo, con una educación y desempeño muy similares) los resultados pueden no ser fácilmente extrapolables a otro tipo de población; derivado de esto, se sugiere realizar investigaciones en las que se amplíe el estudio hacia una población más heterogénea. Asimismo, se recomienda incluir en el estudio la edad de los participantes (variable que no se ha podido incorporar en la presente investigación por las limitaciones de protección de datos personales de la IFI, que recordamos tenía su sede en Estados Unidos), ya que la literatura es extensa sobre el papel mediador de la edad, argumentando que la IE aumenta con los años (Mayer y Salovey, 1997; Fariselli et al. 2006); de hecho, Mayer et al. (1999) han defendido que es

la variable sociodemográfica más relevante para la evolución de la IE, así como para la evolución de otros tipos de inteligencia. Como tercera recomendación, es importante investigar qué otras variables relevantes están relacionadas con la forma en que las personas manejan los conflictos en el lugar de trabajo, ya que como se puede ver en la sección de “Resultados”, los modelos de regresión no explican un alto porcentaje de la varianza en las puntuaciones de los estilos de manejo de conflicto de los participantes mediados por la IE. En este sentido, algunas investigaciones apuntan a que los factores culturales podrían ser parte de la respuesta (Gunkel et al., 2014 y 2016). Y finalmente, la realización de estudios longitudinales y estudios de investigación con métodos mixtos podría proporcionar información en profundidad sobre esta compleja relación entre la IE y los estilos de gestión de conflictos. En cuanto a los instrumentos, todos los datos utilizados en el estudio fueron autoinformados, lo que puede haber llevado a los participantes a responder de acuerdo con lo que consideran socialmente deseable, a pesar de los controles que incorporan los cuestionarios aplicados. Por tanto, sería recomendable para futuras investigaciones utilizar instrumentos de autoinforme complementados con metodología cualitativa y también con medidas de gestión del desempeño que evalúen las habilidades de gestión de conflictos de los empleados, así como evaluaciones de 360 grados para medir las habilidades de IE.

Como implicación final de este trabajo, es importante destacar que tanto el estudio de The Myers Briggs (2008) como la propia experiencia de la empresa consultora CPP, han concluido que el denominador común para la resolución de los conflictos de forma exitosa es el entrenamiento formal en el trabajo. Así, países como Estados Unidos y Brasil, que reportan los niveles más altos de capacitación en manejo de conflictos, también observan la mayor cantidad de resultados positivos. Además, la formación es más eficaz cuando incluye el uso de instrumentos psicométricos y un aumento de la comprensión de la personalidad (principal causa de conflicto en

el lugar de trabajo) ya que la formación emocional de la fuerza laboral tiene un papel importante, jugando un punto crítico los programas de capacitación y desarrollo gerencial. Estos programas pueden incorporar el desarrollo de la autoconciencia y las habilidades interpersonales, así como los estilos de manejo del conflicto (con la práctica de la atención plena, la escritura de un diario, la evaluación con frecuencia de las fortalezas y debilidades, la busca activa de feedback, etc.). De hecho, de un programa de liderazgo muy similar a lo descrito es de donde surgió la idea de esta tesis y de donde se extrajeron los datos utilizados en ella. Por tanto, las actividades de capacitación y desarrollo que fortalecen la capacidad de un líder de equipo para reflexionar sobre sus propios comportamientos con el fin de ser más consciente de sí mismo son esenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abas, N.A.H. (2010). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles* [Master's Thesis, University of Wisconsin-Stout].
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A. y Masa'deh, R. (2019). *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3).
- Aguirre Escobar, C.E. y Hernández Junco, V. (2020). *Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato* [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Al-Hamdan, Z. (2009). Nurse managers, diversity and conflict management. *Diversity in Health and Care*, 6, 31-43.
- Al-Hamdan, Z., Al-Ta'amneh, I., Rayan, A. y Bawadi, H. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Conflict Management Styles Used by Jordanian Nurse Managers. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 560-566. <https://doi.org/10.1111/jonm.12711>
- Almost, J., Doran, D. M., McGillis H, L. y Spence, L. H. K. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of nursing management*, 18, 981-992.
- Álvarez García, D., Álvarez, L. y Núñez, J. C. (2007). *Aprende a Resolver Conflictos*. CEPE.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos*. Universidad del País Vasco, Servicio Editorial.

- Ampuero Torres, A. M. (2017). *Estilos de manejo de conflictos en trabajadores militares y civiles en la escuela de postgrado del ejército del Perú* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional – Universidad César Vallejo.
- 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 de Doctorado, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional - Universidad de Alicante.
- Andrade, J. y May, J. (2004). *BIOS Instant Notes in Cognitive Psychology*. Taylor & Francis Group.
- Ann, B. Y. y Yang, C. (2012). The moderating role of personality traits on emotional intelligence and conflict management styles. *Psychological Reports, 110*(3), 1021-1025. <https://doi.org/10.2466/21.01.09.20.PR0.110.3.1021-1025>
- Aritzeta, A., Ayestaran, S. y Swailes, S. (2005). Team Role Preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management, 16*, 157-182.
- Ashkanasy, N. M. y Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: the new challenge for managers”. *Academy of Management Executive, 16*(1), 76-86.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo del conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista De Psicología General y Aplicada, 52*(2), 203-217.

- Ayoko, O., Callan, V. J. y Hartel, C. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 283-301. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. y Hartel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.
- Ayoko, O. B. y Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724.
- Ayoko, O. B., Zhang, Y. y Nicoli, J. (2021). Conflict and socio-cultural adaptation: The mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910535>
- Barki, H. y Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and its Management in Information Systems Development. *MIS Quarterly*, 25, 217-250.
- Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being* [Doctoral dissertation]. Rhodes University.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i 2.0.®): Technical Manual*. Multi-Health Systems.

- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. En J. Ciarrochi, J. Forgas y J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. 82–97). Psychology Press.
- Bar-On, R. (2002). *Bar-On emotional quotient inventory: Short technical manual*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kikcaldy, B.D. y Thome, E. P (2000). Emotional expression and implications for occupational stress: an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 1107-1118.
- Baron, R.A. (1991). Positive effects of conflict: a cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Başoğul, C. y Özgür, G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian nursing research*, 10(3), 228–233. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>

- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. y Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 279-314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- Brackett, M., Rivers, S. y Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Benton, T. (2015) An Empirical Assessment of Guttman's Lambda 4 Reliability Coefficient. En R. E. Millsap, D. M. Bolt., L. A. van der Ark. y W-C. Wang (Eds.), *Quantitative Psychology Research*. Springer Proceedings in Mathematics & Statistics, 89. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07503-7_19
- Ben-Yoav, O. y Banai, M. (1992). Measuring conflict management styles: A comparison between the MODE and ROCI-II instruments using self and peer ratings. *International Journal of Conflict Management*, 3(3), 237–247. <https://doi.org/10.1108/eb022714>
- Björkqvista, K., Östermana, K. y Kaukiainen, A. (2000). Social intelligence – empathy = aggression? *Aggression and Violent Behavior*, 5(2), 191-200. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00029-9)
- Blackburn, N. (2020). *Conflict styles, gender and leadership A research study from The Myers-Briggs Company*. Leadership, The Myers-Briggs Company.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Bleger, J. (1977). *Psicología de la conducta*. Editorial Paidós.

- Bono, J. E. y Barron, L. G. (2008). Leaders as emotional manager, across cultures. En N. M. Ashkanasy y C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations*, Edward Elgar, pp. 489-511.
- Brady, M. K., Cronin, J. J. y Brand, R. R. (2002). Performance only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55 (1): 17-31.
[https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00171-5)
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B. y Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization of conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24(3), 197-208.
- Brewer, N., Mitchell, P. y Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13, 78-94.
<https://doi.org/10.1108/eb022868>
- Brioso Vital, T. (2015). *La gestión de conflictos: estilos de gestión e inteligencia emocional. Estudio de un caso* [Trabajo fin de grado, Universidad de Cádiz]. Repositorio Institucional-Universidad de Cádiz.
- Caballero, A. (2004). Cómo enfocar la educación emocional dentro del aula desde la perspectiva de género. En AEOP, *Actas de la Conferencia Internacional de Orientación, Inclusión Social y Desarrollo de la Carrera* (p. 546). Universidad de Coruña.
- Campo-Arias, A. y Oviedo, H. C. (2008). *Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna*. *Revista Salud Publica*, 10(5), 831-839.

- Camps Bansell, J., Selvam, R. M. y Sheymardanov, S. (2019). Resolución de conflictos en la adolescencia: aplicación de un cuestionario en centros escolares coeducativos y diferenciados por sexos en España. *Páginas de Educación*, 12(2), 01-22. <https://doi.org/10.22235/pe.v12i2.1833>
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J. y Silic, M. (2018). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87-110. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>
- Cardona, F. (1995). *A comparative study of the styles of handling interpersonal conflict among students, faculty, and administrators* [Ph. D Dissertation, Michigan State University].
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Carmeli, A. y Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403–419. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_5
- Cartwright, S. y Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace". *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.
- Ciarrochi, J., Deane, F. y Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.

- Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Grosset/Putman.
- Corwin, R. G. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 507-520.
- Coser, L. A. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Arnorrortu.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). *The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO-Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cuéllar Molina, D.G. (2011). *La inteligencia emocional del directivo como antecedente de la generación de recursos humanos valiosos en la PYME* [Tesis de Doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. Repositorio Institucional - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Champion, D. L. (1979). A comparison of men and women managers on preferences for organization: conflict management [Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University].

- Chan, J. C., Sit, E. N. y Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: a cross-sectional study. *Nurse education today*, 34(6), 934-939. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.10.012>
- Chan, J., Sit, E. y Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse education today*, 34(6), 934-939.
- Chaudhry, A.M. y Asif, R. (2015). Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*, 9, 238-244.
- Chen, H. X., Xu, X. y Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 458-470. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1272>
- Chen, M. H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 105-116.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: what it is and why it matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology* [paper].
- Darling, J. R. y Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230-242. <https://doi.org/10.1108/01437730110396375>

- Dawda, D. y Hart, S. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797-812. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00139-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00139-7)
- De Dreu, C. K. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.
- De Dreu, C. K. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Souza Barcelar, L. (2009). Una mirada genérica de los conflictos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Grupo Eumed/Universidad de Málaga.
- De Wied, M., Branje, S. J. T. y Meeus, W. H. J. (2007). Empathy and conflict resolution in friendship relations among adolescents. *Aggressive Behavior*, 33, 48-55. <https://doi.org/10.1002/ab.20166>
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2 (2), 129-152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Díaz-Pintos, G. (2007). Resolución de conflictos y educación. En M. Sancho-Gargallo (Ed.), *Nuevos retos para convivir en las aulas: construyendo la escuela cívica* (pp. 29-39). Fundación Europea Sociedad y Educación.

- Di Fabio, A. y Blustein, D. L. (2010). Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles Some Empirical Evidence Among Italian High School Students. *Journal of Career Assessment*, 18, 71-81. <https://doi.org/10.1177/1069072709350904>.
- Dominguez Bilbao, R. y García Dauder, D. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Downing, S.J. (1997). Learning the plot: emotional momentum in search of dramatic logic. *Management Learning*, 28, 27-44.
- Druskat, V. y Wolff, S. (1999). The link between emotions and team effectiveness: How teams engage members and build effective task processes. *Academy of Management Proceedings*, 1999(1): L1-L6. <https://doi.org/10.5465/APBPP.1999.27622482>
- Dulewicz, C., Young, M. y Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71–86. <https://doi.org/10.1177/030630700503000305>
- Dulewicz, V. y Higgs, M. (1998). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership y Organization Development Journal*, 20(5), 242-252.
- Dulewicz, V. y Higgs, M. (2000). Emotional intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341-73.
- Dulewicz, V., Higgs, M. y Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405-420. Editorial Caja-Murcia.

- Ealias, A. y George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study. *Research journal of commerce and behavioral science*, 1(4).
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, 332, 97-116.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., Ruiz-Aranda, D. y Cabello, R. (2006). Inteligencia emocional, estilos de respuesta y depresión. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 191-205.
- Extremera, N., Rey Peña, L. y Pena Garrido, M. (2016). Educadores de corazón. Inteligencia emocional como elemento clave en la labor docente. *Padres y Maestros*, 368, 65-72.
<https://doi.org/10.14422/pym.i368.y2016.011>
- Fariselli, L., Ghini, M. y Freedman, J. (2006). White paper: *Age and Emotional Intelligence*. Six Seconds.
- Fernández Berrocal, P., Berrios-Martos, M.P., Extremera, N. y Augusto, J. M. (2012). Inteligencia Emocional: 22 años de avances empíricos. *Psicología Conductual*, 20(1), 5-13.
- Fernández Berrocal, P. y Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93. Universidad de Zaragoza.
- Fernández Berrocal, P., Salovey, P., Vera, A., Extremera, N. y Ramos, N. (2005). Cultural influences on the relation between perceived emotional intelligence and depression. *International Review of Social Psychology*, 18, 91-107.

- Fernández, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto. En J. F. Morales y S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 25-46). Universidad de Castilla- La Mancha.
- Fisher, R., Ury, W. L. y Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Fitness, J. (2001). Emotional intelligence and intimate relationships. En J. Ciarrochi, J. P. Forgas y J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry* (pp. 98-112). Psychology Press.
- Floyd, S. W. y Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Flury, J. y Ickes, W. (2001). Emotional intelligence and empathetic accuracy. En J. Ciarrochi, J. P. Forgas y J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry* (pp. 113-32). Psychology Press.
- Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H. y Aik, V.C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value. *The International Journal of Conflict Management*, 15(4), 411-429.
- Fox, S. y Spector, P.E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G". *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spec Issue), 203-220. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z)

- Frías-Navarro, D. (2021). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*.
Universidad de Valencia.
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Centro Félix Varela Publicaciones
Acuario.
- Fulmer, I.S. y Barry, B. (2004). The smart negotiator: cognitive ability and emotional intelligence
in negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245-272.
- Galvis, R. I. (2014). Las neuronas espejo y el desarrollo de la empatía frente a la agresión y el
conflicto en la escuela. *Praxis Pedagógica*, 15, 43-53.
- Garaigordobil, M. y Maganto, C. (2011). Empatía y resolución de conflictos durante la infancia y
la adolescencia. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(2), 255-266.
- García-Cabrera, A.M., Déniz-Déniz, M.C. y Cuéllar-Molina, D.G. (2015). Inteligencia emocional
y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 65-
101.
- García-Fernández, M. y Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales
modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6).
<https://doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>
- Gardner. H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gbadamosi, O., Ghanbari Baghestan, A. y Al-Mabrouk, K. (2014). Gender, age and nationality:
Assessing their impact on conflict resolution styles. *The Journal of Management
Development*, 33. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2011-0024>

- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-102.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *An EI-based Theory of Performance*. En C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, (pp. 27-45). Jossey-Bass.
- Gómez Mayorga, C. (2004). *Atando sentimientos con palabras: Reflexiones y práctica sobre los sentimientos*. Movimiento Cooperativo de Escuela Popular.
- Gross, M. y Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200-226. <https://doi.org/10.1108/eb022840>
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, M.E. y Asan, O. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
- Gunkel, M., Schlägel, C. y Engle, R. (2014). Culture's Influence on Emotional Intelligence: An Empirical Study of Nine Countries. *Journal of International Management*, 20 (2), 256-27.

- Gunkel, M., Schlaegel, C. y Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51, 568-585. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001>.
- Harolds, J. y Wood, B. P. (2006). Conflict management and resolution. *Journal of the American College of Radiology*, 3, 200-206.
- Hastings, T., Kavookjian, J. y Ekong, G. (2018). Associations among student conflict management style and attitudes toward empathy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.09.019>.
- Hein, S. (1996). *EQ for Everybody: A Practical Guide to Emotional Intelligence*. Aristotle Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr y Woodman, R.W. (1995). *Organisational Behaviour*. West Publishing.
- Higgs, M. y Rowland, D. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change? *Journal of General Management*, 27(3), 62-76. <https://doi.org/10.1177/030630700202700301>
- Hocker, J. L. y Wilmot, W.W. (1998). *Interpersonal conflict*. Brown and Benchmark.
- Holt, J. L. y DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002>
- Hopkins, M. y Yonker, R. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2013-0051>

- Horney, K. (1945). *Our inner conflicts; a constructive theory of neurosis*. W. W. Norton & Co.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed.* Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. McGraw-Hill
- Iliescu, D., Ilie, A., Ispas, D. y Ion, A. (2012). Emotional intelligence in personnel selection: Applicant reactions, criterion, and incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment, 20*(3), 347-358. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00605.x>
- Jameson, Jessica. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *International Journal of Conflict Management, 10*, 268-294. <https://doi.org/10.1108/eb022827>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intra-group conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly, 42*, 530-557
- Jehn, K. A. y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior, 25*, 187-242.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal, 44*, 238-251.

- Johnson, A. K. (1997). Conflict-handling intentions and the MBTI: A construct validity study. *Journal of Psychological Type*, 43, 29-39.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (2000). Teaching Students To Be Peacemakers: Results Of Twelve Years Of Research. *Cooperative Learning Center at the University of Minnesota*.
- Jordan, J-A., McRorie, M. y Ewing, C. (2010). Gender differences in the role of emotional intelligence during the primary–secondary school transition. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 15(1), 37–47.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M. y Hartel, C.E. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-72. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389905>
- Jordan, P. J., Lawrence, S. A. y Troth, A. C. (2006). The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management y Organization*, 12, 131-145.
- Jordan, P. J. y Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62-79. <https://doi.org/10.1177/1523422302004001005>
- Jordan, P. J. y Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4

- Joseph, D. y Newman, D. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *The Journal of applied psychology*, 95, 54-78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Kafetsios, K. (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and Individual Differences*, 37, (1), 129-145.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basil Books.
- Katz, M. H. (2006). *Multivariable analysis (2a ed.)*. Cambridge University Press.
- Kaushal, R. y Kwantes, C. (2006). The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603. <https://doi.org/10.1037/a001728610.1016/j.ijintrel.2006.01.001>
- Kelly, W. A. (1982). *Psicología de la educacion*. Morata.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. y Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279. <https://doi.org/10.1108/01437730610666028>
- Kilmann, R. H. y Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument. Educational and Psychological Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>

- Kim, T., Cable, M. D., Kim, S. y Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000. <https://doi.org/10.1002/job.610>
- Korabik, K. y Ayman, R. (1988). Should women managers have to act like men? *Journal of Management Development*, 8, 23-32.
- Kumari, N. (2015). Emotional Intelligence as a Predictor of Conflict Resolution Style. *Research Journal of Business Management*, 9, 350-363.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411– 424
- Langley, A. (2000). Emotional Intelligence - a new evaluation for management development? *Career Development International*, 5(3), 177-183. <https://doi.org/10.1108/13620430010371937>
- Law, K. S., Wong, C-S., Huang, G-H. y Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>
- Law, K.S., Wong, C.S. y Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>

- Lindeman, B., Petrusa, E., McKinley, S., Hashimoto, A.D., Gee, D., Smink, S. D, Mullen, T. J. y Phitayakorn, R. (2017). Association of burnout with emotional intelligence and personality in surgical residents: Can we predict who is most at risk? *Journal of Surgical Education*, 74(6), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2017.11.001>
- Lindeman, M., Harakka, T. y Keltikangas-Järvinen, L. (1997). Age and gender differences in adolescents' reaction to conflict situations: Aggression, prosociality, and withdrawal. *Journal of Youth and Adolescence*, 26(3), 339-351.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A reexamination. *Academy of Management Journal*, 9, 178-186.
- Lopes, P.N., Salovey, P., Cote, S. y Beers, M. (2005). Emotion regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113-118.
- Lopes, P.N., Salovey, P. y Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658.
- López Zafra, E., Pulido Martos, M. y Berrios Martos, P. (2014). EQI-Versión corta (EQI-C). Adaptación y validación al español del EQ-i en universitarios. *Boletín de Psicología*, 110, 21-36.
- Luengo, B. P., Pastorelli, C., Eisenberg, N., Zuffianò, A. y Caprara, G. V. (2013). The Development of Prosociality from Adolescence to Early Adulthood: The Role of Effortful Control. *Journal of Personality*, 81(3), 302-312.

- Ma, Z., Lee, Y. y Yu, K. (2008). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234–248.
- Maamari, B. E. y Majdalani, J. F. (2019). The Effect of Highly Emotionally Intelligent Teachers on Their Students' Satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 179-193. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-11-2017-0338>
- Malmrud, S. y Löf, E. (2013). *Medarbetares skattning av chefers konflikthanteringsförmåga predicerar chefers självskattade emotionsreglering* [Thesis, Faculty of Health and Occupational Studies]. Digital Scintific Archive (DIVA).
- Mandell, B. y Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- Martínez, G. V. (1998). *La mediación reparadora como estrategia de control social: una perspectiva criminológica*. Comares.
- Mayer, J. D., Caruso, D. y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D. y Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89–114. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90011-2](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2)
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.

- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Item Booklet*. MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- McCall, M.W. y Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: why and how successful executives get derailed. Technical Report, 21*. Center for Creative Leadership.
- Merlevede, P.E., Bridoux, D. y Vandamme, R. (2001). *7 Steps to Emotional Intelligence*. Crown House.
- Mikolajczak, M. (2009). Moving beyond the ability-trait debate: A three level model of emotional intelligence. *E-Journal of Applied Psychology*, 5(2), 25-31.
- Mills, J. y Chusmir, L. H. (1988). Managerial conflict resolution styles: Work and home differences. En E. Goldsmith (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications (special issue)*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 303–316.
- Moberg, J. P. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/eb022849>

- Moeller, C. y Kwantes, C. T. (2015). Too much of a good thing? Emotional intelligence and interpersonal conflict behaviors. *The Journal of Social Psychology*, 155(4), 314–324. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1007029>
- Molero, D., Pantoja, A. y Galiano-Carrión, M. (2017). Inteligencia emocional rasgo en la formación inicial del profesorado. *Contextos Educativos: Revista de Educación*, 20, 43-56. <http://doi.org/10.18172/con.2993>
- Morley, D. y Shockley-Zalabak, P. (1986). Conflict Avoiders and Compromisers: Toward an Understanding of their Organizational Communication Style. *Group & Organization Management*, 11, 387-402. <https://doi.org/10.1177/0364108286114006>.
- Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 974-983. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00876.x>
- Munduate, L., Ganaza, J. y Castro, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*, 8(1), 47-68. <https://doi.org/10.1080/02134748.1993.10821669>
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381. <https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Narejo Alcázar, N. y Salazar Rodríguez, M. (2002). Vías para abordar los conflictos en el aula. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 5(4).

- Nicole, M., Monteiro, N.M. y Balogun, S.K. (2015). Psychosocial Predictors of Relationship Conflict Styles as Mediated by Emotional Intelligence: A Study of Botswana Adults. *SAGE Open*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/2158244015587558>
- Nikolaou, I. y Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- Noermijati, S. y. Ratri, I. K. (2019). The influence of emotional intelligence on employee performance mediated by cooperative conflict management style of integrating and compromising. *Journal of Applied Management*, 17(1), 37-47. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.05>
- Odetunde, O.J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender and behaviour*, 11, 5323-5335.
- Ortega, P. (2001). *Conflicto, violencia y educación* (Coord.). Actas del XX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación.
- Osisoma, H. E. (2009). Effect of gender, age, and religion on choice of conflict management style in Nigerian organizations. *African Journal of Business & Economic Research*, 4(1), 90-105.
- Palmer, B., Donaldson, C. y Stough, C. (2002). Emotional Intelligence and Life Satisfaction. *Personality and Individual Differences* 33(7), 1091-1100. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00215-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00215-X)

- Palmer, B., Manocha, R., Gignac, G. y Stough, C. (2003). Examining the factor structure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian general population sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 1191-1210.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. y Stough, C. (2000). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 5-101.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Parker, J., Taylor, G. y Bagby, R. (2001). The relationship between emotional intelligence and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 30, 107-115. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00014-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00014-3)
- Pekaar, K.A., Van der Linden, D., Bakker, A.B. y Born, M.P. (2020). Dynamic self- and other-focused emotional intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103958>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44, 1-28.
- Percival, T., Smitheram, V. y Kelly, M. (1992). Myers-Briggs Type Indicator and conflict-handling intention: An interactive approach. *Journal of Psychological Type*, 23, 10-16.
- Pérez, J. C., Petrides, K. V. y Furnham, A. (2005). Measuring Trait Emotional Intelligence. En R. Schulze y R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook* (pp. 181–201). Hogrefe y Huber Publishers.
- Peters, G.-J. Y. (2014). The Alpha and the Omega of scale reliability and validity. *The European Health Psychologist*, 16(2), 56–69.

- Petrides, K. V., Frederickson, N. y Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences, 36*, 277–293.
- Petrides, K. V. y Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 29*, 313-320. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)
- Petrides, K. V., Pita, R. y Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology, 98*, 273–289.
- Polkinghorn, B. y Byrne, S. (2001). Between war and peace: An examination of conflict management styles in four conflict zones. *International Journal of Conflict Management, 12*(1), 23-46.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly, 14*, 499-505.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P. y Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Prause, D. y Mujtaba, B. (2015). Conflict Management Practices for Diverse Workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly, 6*(3), 13-22.
- Promís, P. (2008). Are employers asking for the right competencies? A case for emotional intelligence. *Library Leadership & Management, 22*(1), 24–30.

- Putnam, L. L. y Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Sage Publications, Inc.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 3, 206- 235.
- Rahim, M. A. y Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3c), 1323-1344.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. y White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-171. <https://doi.org/10.1108/eb022822>
- Rahim, M. A. y Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326. <https://doi.org/10.1108/eb028955>
- Regner, E. (2008). Validez convergente y discriminante del Inventario de Cociente Emocional (EQ-i). *Interdisciplinaria*, 25(1), 29-51.

- Ren, H. y Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34, 105-126.
- Renwick, P.A. (1975). Perception and management of superior- subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 444-456.
- Renwick, P.A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict: An exploratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 403-415.
- Rey, L., Extremera, N. y Pena, M. (2011). Perceived emotional intelligence, self esteem and life satisfaction in adolescents. *Psychosocial Intervention*, 20 (2), 227-234.
- Rice, C.L. (1999). *A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance* [Unpublished Master's thesis, Pepperdine University].
- Riggio, R. E. y Carney, D. R. (2003). *Manual for the Social Skills Inventory*. Mind Garden.
- Rivera, E., Pons, J. I., Rosario-Hernández, E. y Ortiz, N. (2008). Traducción y adaptación para la población puertorriqueña del Inventario Bar-On de Cociente Emocional (Bar-On EQ-i): análisis de propiedades psicométricas. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 19, 148-182.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez D. (2000). *Las tres inteligencias: intelectual, emocional, moral. Una guía para el desarrollo de nuestros hijos*. Ed. Castillo.

- Saaty, T.L. (1989). Decision Making, Scaling, and Number Crunching. *Decision Sciences*, 20, 404-409. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01887.x>
- Sabina, V. y Afonso, A.A. (2020). Conflict in the Classroom: How Teachers' Emotional Intelligence Influences Conflict Management. *Frontiers in Education*, 5. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00005>
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. y Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. En M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions*, 2nd ed. (pp. 504-520). The Guilford Press.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. y Lopes, P. N. (2002). Measuring emotional intelligence as a set of abilities with the MSCEIT. En S. J. Lopez y C. R. Zinder (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment*. American Psychological Association.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C y Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp.125-151). American Psychological Association.
- Sarma, T. (2012). Relationship between emotional intelligence and conflict management in India: An empirical study. *Himalayan journal of Contemporary*, 1, 263-272.

- Schaubhut, N. A. (2007). *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- Schlaerth, A., Ensari, N. y Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 126-136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M. y Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563-586.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bibik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. y Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536. <https://doi.org/10.1080/00224540109600569>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. y Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Sharma, S., Bottom, W.P. y Elfenbein, H.A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293-336.
- Shell, G. R. (2001). Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilmann conflict mode instrument in negotiation training. *Negotiation journal*, 17(2), 155-174.

- Shih, H-A. y Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168. <https://doi.org/10.1108/10444061011037387>
- Shockley-Zalabak, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: An exploratory study. *Public Personnel Management Journal*, 10, 289-295.
- Skordoulis, M., Koukounaras Liagkis, M., Sidiropoulos, G. y Drosos, D. (2020). Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.
- Slaski, M. y Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63-68. <https://doi.org/10.1002/smi.926>
- Sloan, M. y Geldenhuys, M. (2021). Regulating emotions at work: The role of emotional intelligence in the process of conflict, job crafting and performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), a1875. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1875>
- Sone, P.G. (1981). *The effects of gender on managers' resolution of superior-subordinate conflict* [Ph. D Dissertation, Arizona State University].
- Soriano, P.C. (2006). *Educación en y para el conflicto. Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos*. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Stanimirovic, R. y Hanrahan, S. (2012). Examining the dimensional structure and factorial validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in a sample of male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(1), 44-50. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2011.07.009>
- Stys, Y. y Brown, S. L. (2004). *A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections*. Research Branch. Correctional Service of Canada.
- Taylor, G. J. (2001). Low emotional intelligence and mental illness. En J. Ciarrochi, J. P. Forgas y J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry* (pp. 67–81). Psychology Press.
- The Myers-Briggs Company (2008). *Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive*. CPP, Inc.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1978). Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior. *Psychological Reports*, 42(3), 1139-1145.
- Thomas, K. W., Thomas, G. y Schaubhut, N. A. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19, 148-166.
- Thorndike, E. L. (1926). *The measure of intelligence*. Columbia University.

- Tjosvold, D. (2008). The conflict- positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Torrego, J. C. (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas: Manual para la formación de mediadores*. Narcea.
- Tram, S. y O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Trudel, J. y Reio, T. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles-Antecedent or antidote?. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 395-423.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20081>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del Inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, 4, 129-160.
- Valente, S. (2019). Influencia de la inteligencia emocional en la gestión del conflicto en la relación profesor-alumno(s). *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 6(2), 101-113.
<https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.2.5786>
- Valente, S. y Lourenço, A. (2020). Conflict in the classroom: How teachers' emotional intelligence influences conflict management. *Frontiers in Education*, 5. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00005>
- Van de Vliert, E. y Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209. <https://doi.org/10.2307/256359>

- Van der Zee, K., Thijs, M. y Schakel, L. (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16, 103-25.
- Vicuña, L., Hernández, H., Paredes, M. y Rios, J. (2008). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista De Investigación En Psicología*, 11(2), 183–200. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3847>
- Villamediana, J., Donado, A. y Zerpa, C. E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 73-94. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.339>
- Villamediana, J. y Zerpa, C. E. (2013). Estilos de manejo de conflicto en gerentes venezolanos. Centro de Investigación de la Comunicación. Universidad Simón Bolívar.
- Vintimilla, J. (2010). *Principales Convenciones Internacionales sobre Métodos Alternos de solución de controversias. Tomo II*. AH-Editorial.
- Volkema, R. J. y Bergmann, T. J. (1995). Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts. *Journal of Social Psychology*, 135(1), 5-15. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711395>
- Wall, J. A. y Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Watson, G. y Glaser, E. (2009). *Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Forms D and E*. Pearson.

- Weerdts, M. y Rossi, G. (2012). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Evaluation of psychometric aspects in the Dutch speaking part of Belgium. En G. Rossi (Ed.), *Psychology Selected Papers* (pp. 145-172). In Tech. <https://doi.org/10.5772/38875>
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at work: the untapped edge for success*. Jossey-Bass Publishers.
- Weisinger, H. (2009). *The Genius of Instinct: Reclaim Mother Nature's Tools for Enhancing Your Health, Happiness, Family, and Work*. Pearson FT Press.
- Weiss, J. y Hughes, J. (2005). Want Collaboration?: Accept -and Actively Manage- Conflict. *Harvard Business Review*, 83(3), 76-85.
- Whitworth, B. S. (2008). Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 921-932.
- Wong, C. S. y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yang, J. y Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.
- Yin, J., Jia, M., Ma, Z. y Liao, G. (2020). Team leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *International Journal of Conflict Management*, 37(3), 373-392. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0168>

- Yu, C-S., Sardesai, R. M., Lu, J. y Zhao, J-H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China. *International Journal Management and Enterprise Development*, 3(1/2), 19-29.
<https://doi.org/10.1504/IJMED.2006.008240>
- Yubero, S. (1999). El conflicto entre grupos profesionales. En J. F. Morales y S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 117-136). Universidad de Castilla-La Mancha.
- Zeidner, M., Matthews, G. y Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371–399.
- Zhang, S. J., Chen, Y.Q. y Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.
- Zumbo, B., Gadermann, A. y Zeisser, C. (2007). Ordinal versions of Coefficients Alpha and Theta for Likert rating scales. *Journal of modern applied statistical methods*, 6, 21-29.
<https://doi.org/10.22237/jmasm/1177992180>

ANEXOS

Tabla A1. Inventario de Cociente Emocional (EQ-i 2.0)

# Ítem	Ítem	Escala de respuestas				
		1	2	3	4	5
1.	Mantengo la calma en situaciones difíciles.					
2.	Tomo decisiones apresuradas cuando estoy emocionado/a.					
3.	Retrocedo incluso cuando sé que tengo razón.					
4.	Es difícil para mí tomar decisiones por mi cuenta.					
5.	Interrumpo cuando otros están hablando.					
6.	Me resulta difícil cambiar de opinión.					
7.	Digo "no" cuando lo necesito.					
8.	Cumplo mis metas.					
9.	Para mí es fácil hacer amigos.					
10.	Mirando mis puntos buenos y malos, me siento bien conmigo mismo/a.					
11.	Actúo de forma respetuosa con el medio ambiente.					
12.	Me resulta difícil disfrutar de la vida.					
13.	Soy consciente de cómo se sienten los demás.					
14.	Veo las situaciones como realmente son.					
15.	Me aferro a los demás.					
16.	Presto atención a cómo me siento.					
17.	Cuando estoy realmente molesto/a, no puedo decidir qué hacer.					
18.	Intento marcar la diferencia en la sociedad.					
19.	Me siento seguro de mi mismo/a.					
20.	Me gusta ayudar a la gente.					
21.	Soy asertivo/a sin ser ofensivo/a.					
22.	Disfruto hablando con la gente.					
23.	Cuando no estoy de acuerdo con alguien, lo digo.					
24.	Soy empático/a.					
25.	Cometo errores.					
26.	No puedo pensar con claridad cuando estoy estresado/a.					
27.	Soy consciente del impacto de mi estado de ánimo en los demás.					
28.	No estoy contento/a con mi vida.					
29.	Me mantengo positivo/a incluso cuando las cosas se ponen difíciles.					

30.	Soy bueno/a entendiendo cómo se sienten otras personas.						
31.	No me siento bien conmigo mismo/a.						
32.	Soy optimista.						
33.	No me gusta estar en situaciones desconocidas.						
34.	Mi impulsividad me crea problemas.						
35.	Espero lo peor.						
36.	Hago planes realistas para lograr mis objetivos.						
37.	Tiendo a preocuparme por un problema en lugar de intentar resolverlo.						
38.	Soy de trato fácil.						
39.	Me resulta difícil compartir mis sentimientos con los demás.						
40.	Sé lo que desencadena mis emociones.						
41.	La gente confía en mí.						
42.	Es difícil para mí cambiar mi forma de ser.						
43.	Reconozco mis propios prejuicios.						
44.	Soy impulsivo/a.						
45.	Evito lidiar con problemas.						
46.	Los demás me influyen fácilmente.						
47.	Es fácil para mí expresar mis sentimientos.						
48.	Cuando empiezo a hablar, me es difícil parar.						
49.	Siento que tengo algo que aportar.						
50.	Tiendo a reaccionar apresuradamente.						
51.	Estoy entusiasmado/a.						
52.	Evito herir los sentimientos de los demás.						
53.	Soy firme y directo/a cuando es necesario.						
54.	Prefiero un trabajo en el que me digan qué hacer.						
55.	Prospero en situaciones desafiantes.						
56.	Me resulta difícil controlar mis impulsos.						
57.	Tengo un buen sentido de mis fortalezas y debilidades.						
58.	Busco experiencias enriquecedoras.						
59.	Me gustan todas las personas que conozco.						
60.	Contribuyo a los grupos a los que pertenezco.						
61.	Contribuyo a mi comunidad.						
62.	Soy consciente de cómo me siento.						

63.	Soy auto-motivado/a.						
64.	Carezco de autoconfianza.						
65.	Me es difícil hacer las cosas por mi cuenta.						
66.	Soy divertido/a.						
67.	Me resulta difícil resistir la tentación.						
68.	Me resulta difícil decidir cuál es la mejor solución a la hora de resolver un problema.						
69.	Me es difícil expresar mis sentimientos íntimos.						
70.	Estoy en contacto con las emociones de otras personas.						
71.	Soy feliz.						
72.	Me quedo atascado/a al pensar en diferentes formas de resolver problemas.						
73.	Hago buen uso de mis habilidades.						
74.	Soy un/a jugador/a de equipo.						
75.	Me siento abrumado/a cuando necesito tomar una decisión.						
76.	Me esfuerzo por ser lo mejor que puedo ser.						
77.	Sé cuándo necesito ser más objetivo/a.						
78.	Conecto con las emociones de los demás.						
79.	Manejo el estrés sin ponerme demasiado/a nervioso/a.						
80.	Tengo esperanzas en el futuro.						
81.	Necesito que los demás me tranquilicen.						
82.	Es difícil para mí comprometerme.						
83.	Veo lo mejor en la gente.						
84.	Si tengo problemas para resolver un problema, me frustro y me rindo.						
85.	Sé cuándo mis emociones afectan mi objetividad.						
86.	Defiendo lo que creo.						
87.	Me siento incómodo/a con los cambios de última hora.						
88.	Me desempeño bien bajo presión.						
89.	Es difícil para mí aceptarme tal como soy.						
90.	Tengo buenos pensamientos sobre el futuro.						
91.	Respeto la forma en que los demás se sienten.						
92.	Estoy satisfecho/a con mi vida.						
93.	Cuando estoy triste, hablo con la gente sobre ello.						
94.	Tengo malos días.						

95.	Le digo a la gente lo que pienso.						
96.	Es difícil para mí hacer cambios en mi vida diaria.						
97.	Necesito a otras personas más de lo que ellos me necesitan a mí.						
98.	Espero que las cosas salgan bien, a pesar de los contratiempos que ocurren de vez en cuando.						
99.	Me enfrento bien a situaciones estresantes.						
100.	Me resulta difícil mostrarle a la gente lo que siento por ellos.						
101.	Estoy emocionado/a con mi vida.						
102.	La gente piensa que soy sociable.						
103.	Me resulta difícil mostrar afecto.						
104.	Soy una persona orientada al logro.						
105.	Reconozco cuando estoy molesto/a.						
106.	Cuando me despierto por la mañana, estoy deseando empezar el día.						
107.	Incluso cuando estoy molesto/a, soy consciente de lo que me está pasando.						
108.	Me resulta difícil describir mis sentimientos.						
109.	Intento hacer que mi vida sea lo más significativa posible.						
110.	Soy sensible a los sentimientos de los demás.						
111.	Tengo una buena idea de lo que sucede a mi alrededor.						
112.	Permito que mis emociones se interpongan en el camino al tomar decisiones.						
113.	Manejo bien los problemas molestos.						
114.	Soy más un/a seguidor/a que un líder.						
115.	Me preocupo por los problemas sociales.						
116.	Tengo una perspectiva positiva.						
117.	Me cuesta sonreír.						
118.	Busco formas de mejorarme.						
119.	Las cosas me molestan.						
120.	Necesito que las cosas sean predecibles.						
121.	Entiendo cómo me afectan las emociones de los demás.						
122.	El cambio me incomoda.						
123.	No reacciono bien ante situaciones estresantes.						
124.	Me preocupo por los sentimientos de otras personas.						
125.	Sé qué emociones afectan mi desempeño.						
126.	Estoy contento/a.						

127.	Solo me importa lo que sea mejor para los demás.						
128.	Pienso muy bien de mí mismo.						
129.	Tengo buenas relaciones con los demás.						
130.	Me respeto a mí mismo.						
131.	Sé la respuesta correcta.						
132.	Estoy feliz con quien soy.						
133.	Mis respuestas a las frases anteriores fueron abiertas y honestas.						

1 - Nunca/raramente

2 - Ocasionalmente

3 - A veces

4 - A menudo

5 - Siempre/casi siempre

Tabla A2. *Instrumento Thomas-Kilmann de Modos del Conflicto (TKI)*

# Ítem	Ítem	
1.	A	Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
	B	En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
2.	A	Trato de buscar una solución de compromiso.
	B	Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
3.	A	Habitualmente soy decidido/a para lograr mis objetivos.
	B	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
4.	A	Trato de buscar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
5.	A	Consistentemente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
	B	Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
6.	A	Trato de evitar situaciones incómodas.
	B	Trato de imponer mi posición.
7.	A	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
	B	Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8.	A	Habitualmente soy decidido/a para lograr mis objetivos.
	B	Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata.
9.	A	Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
	B	Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10.	A	Soy decidido/a para lograr mis objetivos.
	B	Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.	A	Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la luz de forma inmediata.
	B	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12.	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Le acepto al otro algunos de sus argumentos si me permite mantener algunos de los míos.
13.	A	Propongo una posición intermedia.
	B	Hago presión por mis puntos de vista.
14.	A	Expreso mis ideas y solicito las de la otra parte.
	B	Trato de demostrar la lógica y los beneficios de mi posición.

15.	A	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
	B	Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16.	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17.	A	Habitualmente soy decidido/a para lograr mis objetivos.
	B	Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
18.	A	Si hace feliz a la otra persona, podría dejarla mantener sus puntos de vista.
	B	Le acepto al otro algunos de sus argumentos si me permite mantener alguno de los míos.
19.	A	Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata.
	B	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
20.	A	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.
	B	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21.	A	Al iniciar negociaciones trato de ser considerado/a respecto de los deseos de la otra persona.
	B	Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22.	A	Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de la otra persona.
	B	Impongo mis deseos.
23.	A	A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
	B	Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
24.	A	Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.
	B	Trato de que la otra persona se avenga a una solución de compromiso.
25.	A	Trato de demostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
	B	Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
26.	A	Propongo una proposición intermedia.
	B	Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
27.	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
28.	A	Habitualmente soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Habitualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29.	A	Propongo una posición intermedia.
	B	Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
30.	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

Tabla A3. *Calificaciones y categorías de la evaluación del desempeño en la IFI*

Categoría	Calificación	Definición
Excelente	4.5 – 5.0	El desempeño del empleado excede las expectativas presentando un trabajo de calidad excepcional en todas las áreas de responsabilidad, dando como resultado un trabajo excelente.
Superior	3.5 – 4.4	El desempeño del empleado consistentemente excede las expectativas en todas las áreas de responsabilidad y la calidad del trabajo en su conjunto es muy buena. Cumple los objetivos anuales.
Sólido	2.5 – 3.4	El desempeño del empleado cumple consistentemente con las expectativas en todas las áreas de responsabilidad, a veces excediendo las expectativas y la calidad del trabajo en su conjunto es buena. Cumple los objetivos anuales.
Básico	1.5 – 2.4	El desempeño del empleado no cumple consistentemente con las expectativas. El desempeño no cumple las expectativas en una o más áreas de responsabilidad y/o uno o más objetivos no se alcanzan de acuerdo con las expectativas.
Insatisfactorio	1.0 – 1.4	El desempeño del empleado está consistentemente por debajo de las expectativas en la mayoría de las áreas de responsabilidad y/o no hubo un progreso razonable en la consecución de los objetivos. Una mejora considerable es requerida en una o más áreas clave.

Tabla A4. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Acomodación

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Autoestima	-.47*** (.12)	-.43*** (.15)	-.44*** (.15)	-.24 (.15)	-.18 (.16)	-.27 (.17)	-.26 (.17)	-.26 (.17)	-.25 (.17)	-.25 (.17)	-.23 (.17)	-.24 (.17)	-.24 (.17)	-.2 (.19)
Autorrealización		-.2 (.14)	-.21 (.14)	-.08 (.14)	-.07 (.14)	-.11 (.14)	-.14 (.14)	-.19 (.16)	-.19 (.16)	-.18 (.16)	-.18 (.16)	-.18 (.16)	-.19 (.17)	-.18 (.17)
Autoconciencia emocional		.26* (.14)	.2 (.15)	.21 (.14)	.21 (.14)	.18 (.14)	.06 (.15)	.06 (.15)	.06 (.15)	.08 (.17)	.04 (.18)	.07 (.18)	.07 (.18)	.07 (.18)
Expresión emocional			.13 (.13)	.28** (.13)	.27** (.13)	.19 (.14)	.1 (.14)	.1 (.14)	.1 (.14)	.1 (.14)	.1 (.14)	.04 (.15)	.05 (.15)	.04 (.15)
Asertividad				-.58*** (.15)	-.54*** (.15)	-.57*** (.15)	-.52*** (.15)	-.53*** (.15)	-.53*** (.15)	-.53*** (.16)	-.52*** (.16)	-.47*** (.16)	-.47*** (.16)	-.47*** (.16)
Independencia					-.14 (.14)	-.1 (.14)	-.06 (.14)	-.05 (.14)	-.02 (.16)	-.03 (.16)	-.04 (.16)	-.09 (.17)	-.09 (.17)	-.1 (.17)
Relaciones interpersonales						.27* (.15)	.1 (.17)	.08 (.17)	.08 (.17)	.08 (.17)	.06 (.17)	.01 (.17)	.01 (.17)	.04 (.18)
Empatía							.45** (.17)	.43** (.18)	.43** (.18)	.44** (.18)	.44** (.18)	.44** (.18)	.43** (.19)	.44** (.19)
Responsabilidad social								.13 (.16)	.13 (.16)	.13 (.16)	.15 (.16)	.13 (.16)	.13 (.16)	.13 (.16)
Resolución de problemas									-.05 (.15)	-.05 (.16)	-.07 (.17)	-.12 (.17)	-.12 (.17)	-.12 (.17)
Prueba de la realidad										-.04 (.19)	-.02 (.19)	-.01 (.19)	-.02 (.19)	-.01 (.19)
Control de los impulsos											0 (.13)	0 (.13)	-.01 (.14)	-.01 (.14)
Flexibilidad												.18 (.15)	.17 (.15)	.18 (.15)
Tolerancia al estrés													.04 (.19)	.06 (.19)
Optimismo														-.09 (.15)
Observations	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	278	278	278	278
R-squared	.11	.13	.13	.18	.18	.19	.21	.21	.21	.21	.22	.22	.22	.22
F-stat	4.32	3.87	3.62	4.78	4.5	4.44	4.68	4.42	4.15	3.91	3.77	3.66	3.48	3.33

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Tabla A5. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Evitación

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Autoestima	-.51*** (.12)	-.29** (.14)	-.28** (.14)	-.15 (.15)	-.04 (.16)	0 (.17)	0 (.17)	-.01 (.17)	.02 (.17)	.03 (.17)	.01 (.17)	.01 (.17)	0 (.17)	0 (.18)
Autorrealización		-.25* (.14)	-.24* (.14)	-.16 (.14)	-.15 (.14)	-.14 (.14)	-.13 (.14)	0 (.15)	.04 (.15)	.05 (.16)	.08 (.16)	.08 (.16)	.07 (.16)	.07 (.16)
Autoconciencia emocional		-.18 (.13)	-.13 (.14)	-.13 (.14)	-.13 (.14)	-.12 (.14)	-.11 (.15)	-.12 (.15)	-.11 (.15)	-.09 (.17)	-.07 (.17)	-.04 (.17)	-.04 (.17)	-.04 (.17)
Expresión emocional			-.11 (.12)	-.01 (.13)	-.03 (.13)	0 (.13)	.02 (.14)	.03 (.14)	.04 (.14)	.04 (.14)	.05 (.14)	-.01 (.15)	0 (.15)	-.01 (.15)
Asertividad				-.39*** (.14)	-.32** (.15)	-.31** (.15)	-.32** (.15)	-.28* (.15)	-.26* (.15)	-.25* (.15)	-.24 (.15)	-.19 (.16)	-.2 (.16)	-.2 (.16)
Independencia					-.25* (.13)	-.27** (.14)	-.28** (.14)	-.31** (.14)	-.2 (.15)	-.21 (.15)	-.23 (.16)	-.28* (.16)	-.28* (.16)	-.28* (.16)
Relaciones interpersonales						-.1 (.15)	-.08 (.16)	-.03 (.16)	-.02 (.16)	-.02 (.16)	0 (.17)	-.04 (.17)	-.05 (.17)	-.04 (.18)
Empatía							-.06 (.17)	-.01 (.17)	-.02 (.17)	-.01 (.17)	-.06 (.18)	-.06 (.18)	-.07 (.18)	-.07 (.18)
Responsabilidad social								-.34** (.16)	-.35** (.16)	-.35** (.16)	-.36** (.16)	-.39** (.16)	-.39** (.16)	-.39** (.16)
Resolución de problemas									-.23 (.15)	-.23 (.15)	-.27* (.16)	-.32* (.17)	-.33* (.17)	-.33* (.17)
Prueba de la realidad										-.05 (.18)	-.08 (.18)	-.07 (.18)	-.09 (.19)	-.09 (.19)
Control de los impulsos											.12 (.13)	.11 (.13)	.11 (.13)	.11 (.13)
Flexibilidad												.19 (.15)	.18 (.15)	.18 (.15)
Tolerancia al estrés													.07 (.19)	.07 (.19)
Optimismo														-.01 (.15)
Observations	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	278	278	278	278
R-squared	.08	.11	.11	.13	.15	.15	.15	.16	.17	.17	.17	.18	.18	.18
F-stat	2.99	3.26	3.04	3.44	3.48	3.26	3.04	3.18	3.15	2.96	2.79	2.74	2.61	2.48

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Tabla A6. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Colaboración

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Autoestima	.23** (.12)	.03 (.14)	.02 (.14)	-.13 (.15)	-.13 (.16)	-.06 (.16)	-.06 (.16)	-.05 (.16)	-.09 (.17)	-.1 (.17)	-.09 (.17)	-.09 (.17)	-.04 (.17)	-.06 (.18)
Autorrealización		.23* (.14)	.22 (.13)	.13 (.14)	.13 (.14)	.16 (.14)	.17 (.14)	.13 (.15)	.09 (.15)	.07 (.16)	.09 (.16)	.09 (.16)	.13 (.16)	.13 (.16)
Autoconciencia emocional		.16 (.13)	.09 (.14)	.08 (.14)	.08 (.14)	.11 (.14)	.14 (.15)	.15 (.15)	.14 (.15)	.09 (.17)	.06 (.17)	.05 (.17)	.03 (.17)	.03 (.17)
Expresión emocional			.17 (.12)	.06 (.12)	.06 (.12)	.13 (.13)	.15 (.13)	.15 (.13)	.14 (.13)	.16 (.14)	.18 (.14)	.18 (.15)	.13 (.15)	.14 (.15)
Asertividad				.42*** (.14)	.42*** (.15)	.44*** (.15)	.42*** (.15)	.41*** (.15)	.4*** (.15)	.39** (.15)	.42*** (.15)	.41*** (.16)	.46*** (.16)	.46*** (.16)
Independencia					.01 (.13)	-.03 (.13)	-.04 (.14)	-.03 (.15)	-.13 (.15)	-.12 (.16)	-.18 (.16)	-.17 (.16)	-.17 (.16)	-.17 (.16)
Relaciones interpersonales						-.23 (.15)	-.18 (.16)	-.2 (.16)	-.21 (.16)	-.21 (.16)	-.21 (.16)	-.21 (.17)	-.19 (.17)	-.2 (.17)
Empatía							-.13 (.17)	-.15 (.17)	-.14 (.17)	-.16 (.17)	-.19 (.18)	-.19 (.18)	-.11 (.18)	-.11 (.18)
Responsabilidad social								.11 (.16)	.12 (.16)	.12 (.16)	.13 (.16)	.14 (.16)	.14 (.16)	.14 (.16)
Resolución de problemas									.21 (.15)	.21 (.15)	.14 (.16)	.15 (.16)	.24 (.17)	.24 (.17)
Prueba de la realidad										.12 (.18)	.12 (.18)	.12 (.18)	.2 (.18)	.2 (.18)
Control de los impulsos											.12 (.13)	.13 (.13)	.17 (.13)	.17 (.13)
Flexibilidad												-.02 (.14)	.04 (.14)	.03 (.15)
Tolerancia al estrés													-.46** (.18)	-.47** (.19)
Optimismo														.04 (.14)
Observations	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	278	278	278	278
R-squared	.05	.08	.08	.11	.11	.12	.12	.13	.13	.13	.14	.14	.16	.16
F-stat	1.93	2.27	2.25	2.86	2.63	2.63	2.49	2.36	2.35	2.24	2.19	2.07	2.31	2.2

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Tabla A7. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Competición

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
Autoestima	.43*** (.11)	.36*** (.14)	.37*** (.14)	.26* (.14)	.24 (.16)	.25 (.16)	.25 (.16)	.24 (.16)	.25 (.16)	.25 (.17)	.24 (.16)	.26 (.16)	.23 (.16)	.27 (.17)	
Autorrealización		.21 (.13)	.21 (.13)	.14 (.14)	.13 (.14)	.14 (.14)	.15 (.14)	.21 (.15)	.21 (.15)	.21 (.16)	.14 (.16)	.14 (.15)	.12 (.15)	.13 (.16)	
Autoconciencia emocional		-.19 (.13)	-.17 (.14)	-.18 (.14)	-.18 (.14)	-.18 (.14)	-.12 (.15)	-.13 (.15)	-.13 (.15)	-.12 (.17)	-.08 (.17)	-.14 (.17)	-.12 (.17)	-.12 (.17)	
Expresión emocional			-.05 (.12)	-.13 (.12)	-.13 (.12)	-.12 (.13)	-.09 (.13)	-.08 (.13)	-.08 (.13)	-.08 (.14)	-.14 (.14)	0 (.14)	.03 (.14)	.02 (.14)	
Asertividad				.33** (.14)	.32** (.14)	.32** (.15)	.3** (.15)	.32** (.15)	.32** (.15)	.32** (.15)	.32** (.15)	.24 (.15)	.13 (.15)	.1 (.15)	.1 (.15)
Independencia					.04 (.13)	.04 (.13)	.02 (.13)	.01 (.13)	.01 (.15)	.01 (.15)	.14 (.15)	.26* (.15)	.26* (.15)	.25 (.16)	
Relaciones interpersonales						-.02 (.15)	.06 (.16)	.08 (.16)	.08 (.16)	.08 (.16)	.08 (.16)	.18 (.16)	.17 (.16)	.2 (.17)	
Empatía							-.2 (.17)	-.18 (.17)	-.18 (.17)	-.18 (.17)	-.07 (.17)	-.06 (.17)	-.11 (.17)	-.1 (.17)	
Responsabilidad social								-.14 (.16)	-.14 (.16)	-.14 (.16)	-.16 (.15)	-.11 (.15)	-.12 (.15)	-.11 (.15)	
Resolución de problemas									-.02 (.15)	-.02 (.15)	.15 (.16)	.27* (.16)	.21 (.16)	.21 (.16)	
Prueba de la realidad										-.01 (.18)	.02 (.18)	0 (.18)	-.05 (.18)	-.05 (.18)	
Control de los impulsos												-.36*** (.13)	-.35*** (.13)	-.37*** (.13)	-.37*** (.13)
Flexibilidad													-.43*** (.14)	-.47*** (.14)	-.46*** (.14)
Tolerancia al estrés														.28 (.18)	.31* (.18)
Optimismo															-.11 (.14)
Observations	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	278	278	278	278	
R-squared	.13	.14	.14	.16	.16	.16	.16	.16	.16	.16	.19	.22	.23	.23	
F-stat	4.86	4.25	3.86	4.07	3.75	3.47	3.34	3.18	2.99	2.81	3.23	3.67	3.63	3.49	

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Tabla A8. Regresión múltiple de IE (subescalas) sobre estilo Compromiso

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Autoestima	.3** (.13)	.36** (.16)	.37** (.16)	.3* (.17)	.14 (.18)	.13 (.19)	.13 (.19)	.14 (.19)	.13 (.19)	.13 (.19)	.13 (.19)	.12 (.19)	.1 (.19)	.04 (.21)
Autorrealización		-.03 (.15)	-.03 (.16)	-.07 (.16)	-.09 (.16)	-.09 (.16)	-.09 (.16)	-.17 (.17)	-.18 (.18)	-.18 (.18)	-.14 (.18)	-.14 (.18)	-.16 (.18)	-.18 (.19)
Autoconciencia emocional		-.1 (.15)	-.08 (.16)	-.08 (.16)	-.07 (.16)	-.07 (.16)	-.05 (.17)	-.04 (.17)	-.04 (.17)	-.05 (.19)	-.08 (.2)	-.05 (.2)	-.04 (.2)	-.04 (.2)
Expresión emocional			-.07 (.14)	-.12 (.14)	-.09 (.14)	-.1 (.15)	-.09 (.15)	-.1 (.15)	-.1 (.16)	-.1 (.16)	-.06 (.16)	-.12 (.17)	-.09 (.17)	-.07 (.17)
Asertividad				.2 (.16)	.11 (.17)	.11 (.17)	.1 (.17)	.07 (.17)	.06 (.17)	.06 (.17)	.11 (.18)	.15 (.18)	.13 (.18)	.13 (.18)
Independencia					.34** (.15)	.34** (.15)	.34** (.15)	.36** (.16)	.33* (.17)	.33* (.17)	.25 (.18)	.21 (.19)	.21 (.19)	.23 (.19)
Relaciones interpersonales						.03 (.17)	.06 (.19)	.02 (.19)	.02 (.19)	.02 (.19)	.03 (.19)	-.01 (.19)	-.03 (.19)	-.06 (.2)
Empatía							-.08 (.19)	-.11 (.2)	-.11 (.2)	-.11 (.2)	-.18 (.21)	-.19 (.21)	-.23 (.21)	-.23 (.21)
Responsabilidad social								.23 (.18)	.23 (.18)	.23 (.18)	.24 (.18)	.22 (.18)	.21 (.18)	.21 (.18)
Resolución de problemas									.06 (.17)	.06 (.17)	-.04 (.18)	-.09 (.19)	-.14 (.19)	-.14 (.19)
Prueba de la realidad										.02 (.21)	0 (.21)	.01 (.21)	-.04 (.21)	-.05 (.21)
Control de los impulsos											.23 (.15)	.22 (.15)	.2 (.15)	.2 (.15)
Flexibilidad												.17 (.17)	.14 (.17)	.13 (.17)
Tolerancia al estrés													.25 (.21)	.22 (.22)
Optimismo														.13 (.17)
Observations	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	278	278	278	278
R-squared	.04	.05	.05	.05	.07	.07	.07	.08	.08	.08	.08	.09	.09	.09
F-stat	1.51	1.28	1.18	1.21	1.53	1.41	1.33	1.34	1.27	1.19	1.25	1.24	1.24	1.21

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$