

Modelo de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones

Emotional intelligence model for conflict resolution in organizations

Recibido: 04/08/2022
Aceptado: 23/09/2022
Publicado: 30/09/2022

Samira Victoria Arias Tapia
<https://orcid.org/0000-0002-3540-7041>
samira.arias@gmail.com
Investigador independiente

Licenciada en Psicología; Magíster en Psicopedagogía

Oscar Javier Arias Peláez
<https://orcid.org/0000-0002-9956-8688>
oscar.ariaspe@ug.edu.ec
Universidad Estatal de Guayaquil

Licenciado en Sociología; Docente de la Universidad Estatal de Guayaquil

Carlos Antonio Arias Tapia
<https://orcid.org/0000-0002-9382-6754>
carlitos_90@live.com

*Investigador independiente
Licenciado en Diseño Gráfico Publicitario*

Resumen

Las organizaciones modernas se encuentran tomando decisiones y manejando problemas organizacionales con mucha frecuencia, por esta razón, se planteó como objetivo describir los modelos de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones. Para tal efecto, se aplicó como metodología la revisión bibliográfica, mediante la cual se extrajeron diversos criterios de expertos en este tópico, encontrándose como hallazgos principales que la teoría de inteligencia emocional tiene vínculos directos con la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación, el clima organizacional, y el manejo y solución de conflictos. En efecto, se observó que ciertos componentes de los modelos de inteligencia emocional hacen referencia a la solución de conflictos organizacionales, como, la aptitud y alquimia emocional del modelo de Cooper y Sawaf; la facultad interdependiente del modelo Goleman, y las ramas interrelacionadas de Mayer, Salovey y Caruso. Los resultados resaltan la importancia que tiene la aplicación del modelo de habilidad de Mayer y Salovey, el cual considera que la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, como, la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. En conclusión, la literatura sobre inteligencia emocional se proyecta hacia la solución de conflictos organizacionales y la creación de ambientes de trabajo armónicos para potenciar el desempeño, productividad y bienestar social.

Palabras clave: Conflictos organizacionales, Modelo de inteligencia emocional, Solución de conflictos, Ambientes de trabajo armónicos

Abstract

Modern organizations are making decisions and managing organizational problems very often, for this reason, it was proposed as an objective to describe the emotional intelligence models for conflict resolution in organizations. For this purpose, the bibliographic review was applied as a methodology, through which various criteria of experts in this topic were extracted, finding as main findings that the theory of emotional intelligence has direct links with decision-making, leadership, motivation, organizational climate, and conflict management and resolution. Indeed, it was observed that certain components of the emotional intelligence models refer to the resolution of organizational conflicts, such as the emotional aptitude and alchemy of the Cooper and Sawaf model; the interdependent faculty of the Goleman model, and the interrelated branches of Mayer, Salovey and Caruso. The results highlight the importance of the application of the Mayer and Salovey skill model, which considers that emotional intelligence is conceptualized through four basic skills, such as the ability to perceive, value and express emotions accurately, the ability to access and / or generate feelings that facilitate thinking; the ability to understand emotions and emotional knowledge and the ability to regulate emotions promoting emotional and intellectual growth. In conclusion, the literature on emotional intelligence is projected towards the solution of organizational conflicts and the creation of harmonious work environments to enhance performance, productivity and social well-being.

Key words: Organizational conflicts, Emotional intelligence model, Conflict resolution, Harmonious work environments

Introducción

La evolución de los conceptos de la Gestión de Talento Humano ha tenido un impacto positivo en la empresa moderna, cuyos directivos en un porcentaje considerable, coincidieron con la apreciación de que el personal es el recurso más valioso de las organizaciones del siglo XXI, inclusive en una escala mayor que la tecnología, Valencia (2015) indica que esto se debe a que los trabajadores tienen inteligencia, mientras que los sistemas informáticos son automatizados y no piensan por si solos como un ser humano.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el intelecto del talento humano en la consecución del éxito organizacional, no siempre el ambiente laboral es armónico, obstaculizando el logro de los objetivos empresariales; por este motivo, ha adquirido mayor relevancia el manejo y negociación de los conflictos en todos los departamentos de las instituciones, correspondiéndole a los directivos establecer las políticas para el mejoramiento de las relaciones de los empleados, jefes y empleadores.

La inteligencia emocional (IE) surge como una estrategia innovadora que puede contribuir de manera eficiente con el fortalecimiento de la estabilidad del clima organizacional para influenciar de modo positivo en el manejo y negociación de los conflictos, por lo que se asocia plenamente al mejoramiento del desempeño de los empleados en el puesto de trabajo, así como también al aumento de la productividad.

La relevancia de la inteligencia emocional fue reconocida a nivel mundial por varias organizaciones, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), quien en el año 2011 manifestó que los cambios de paradigma en la economía del mundo entero, tienen base en los componentes de la inteligencia emocional, que repercuten a su vez en las habilidades emocionales y sociales de los líderes o trabajadores de las empresas públicas y privadas, destrezas que son el complemento ideal de las capacidades intelectuales de los aspirantes y del talento humano incorporado en las organizaciones. (Fragoso, 2015)

Se puede seguir a través del tiempo la evolución de la inteligencia emocional como herramienta de gestión empresarial, a partir de las investigaciones y aportes de David Goleman, la cual tiene gran connotación en la consecución de los objetivos y metas organizacionales, contribuyendo con la productividad y competitividad de las instituciones públicas y privadas del siglo XXI.

Se atribuye a Daniel Goleman la creación del concepto de inteligencia emocional, sin embargo, la historia establece que Thorndike investigó sobre el término inteligencia social en 1920, veinte años después en 1940, Wechsler describió la influencia de la emotividad en la capacidad intelectual del individuo, más tarde, en la década de los 80 se profundizó

en las teorías acerca de la inteligencia y las emociones, destacando una variedad de expertos.

En 1983, Howard Gardner se refirió a la inteligencia interpersonal, como un mecanismo que enfatiza en la influencia de la empatía para mejorar la capacidad cognitiva (Fernández, 2013). Luego de esto en 1985, Wayne Payne mencionó por vez primera el término inteligencia emocional, aunque otros investigadores manifiestan que Beldoch en 1964 y Leuner en 1966 ya se refirieron a este término (Danvilla, 2015). Luego, en 1989, Greenspan, Mayer y Peter Salovey, crearon el primer modelo de inteligencia emocional (Paiva & Sanabria, 2013).

Más adelante, en 1995, Daniel Goleman publicó su obra, *Inteligencia Emocional (IE)*, popularizando este término primero en el sector educativo de nivel superior, luego, en los niveles básico o primario y secundario o de bachillerato, para, finalmente, llegar al ámbito empresarial donde se ha extendido el uso de este mecanismo como una herramienta de gestión. (Manrique, 2015). A partir del pensamiento de Goleman (1995), la inteligencia emocional pasó a ser una herramienta de gestión, muy apreciada en las organizaciones del siglo XXI, así lo demuestra algunas investigaciones realizadas sobre esta técnica de negocios, que también puede ser aplicada en las ciencias sociales y en la vida cotidiana.

Adicionalmente, el colombiano José Duque (2012) realizó una revisión de la importancia de las emociones en la capacidad intelectual como factor determinante en la interacción y desempeño de los trabajadores, concluyendo que la inteligencia emocional forma parte del esfuerzo humano, que abarca el plan estratégico para fortalecer las relaciones entre los individuos, con base en el uso del componente cognitivo – emocional y su relación con el comportamiento y rendimiento de los empleados en las organizaciones.

Por otra parte, la colombiana Lucía Barbosa (2013) elaboró un artículo con el objetivo de describir el estilo y competencias de liderazgo eficaz, a través de la medición del nivel de inteligencia emocional de quienes ocupan las jerarquías mayores en tres compañías de Bogotá, cuyos hallazgos evidenciaron que los jefes se autoevaluaron mediante las conductas de liderazgo transformacional, a diferencia de sus seguidores que si fueron evaluados transaccionalmente, por consiguiente, se encontró un bajo dominio de competencias personales y sociales inherentes a la inteligencia emocional que influyeron de manera negativa en el estilo de liderazgo.

Con este antecedente, el presente trabajo pretende describir teóricamente los modelos de inteligencia emocional que permitan establecer un mecanismo mediante el cual la inteligencia emocional pueda ser utilizada como herramienta eficiente para la solución de conflictos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, el objetivo general del presente artículo es describir un modelo adecuado de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones, a través de la

identificación de los componentes de inteligencia emocional y el establecimiento de la misma como mecanismo para solucionar conflictos. El estudio refiere modelos de inteligencia emocional para el sector empresarial aplicando la metodología de la revisión bibliográfica, de donde se extraen algunos criterios científicos acerca de la IE como herramienta de gestión.

Para el efecto, se tomaron la aproximación teórica de los expertos que estudiaron a profundidad la inteligencia emocional, su importancia y sus beneficios en las organizaciones modernas, estimando, además, cómo ha ido evolucionando esta herramienta de gestión a través del tiempo, así como también, conocer las razones por las que la inteligencia emocional se ha ido incorporando en el ámbito económico y administrativo.

Concepciones sobre Inteligencia Emocional (IE)

La inteligencia emocional está formada por dos elementos que hacen referencia a la inteligencia y a las emociones, ambas cualidades subjetivas de las personas, que pertenecen a los seres humanos y que se interrelacionan entre sí en mayor o menor medida, dependiendo de diversos factores individuales y del entorno, razón por la cual serán conceptualizadas en este apartado.

La inteligencia es un tópico el cual denota muchas concepciones, aunque estas sean relativamente breves, siempre suelen presentarse varias interpretaciones contradictorias dependiendo de la perspectiva y al enfoque que se determine, pues para los autores Molero, et al (2013) la inteligencia es la capacidad de una persona para iniciar, dirigir y controlar manipulaciones intelectuales caracterizadas principalmente por la creación y manipulación de la irrealidad y, en última instancia, desde un punto de vista funcional, la "adaptación a cualquier entorno" es una medida de y cuando surgen problemas, intenta resolverlos, asimilar conocimientos y dominios subjetivos para traducirlos a la realidad.

Ahora bien, ya analizada la concepción de la inteligencia, que proporcionó el autor citado en el párrafo anterior, es preciso mencionar el criterio que Berricat (2012) utiliza sobre la emoción, quien la describe como un sistema con medidas de evaluación negativas y positivas que permite que los sujetos se sientan cómodos o incómodos en relación con factores funcionales, conductuales, experienciales y cognitivos, dependiendo de la intensidad. generalmente causado por situaciones interpersonales problemáticas o beneficiosas que necesitan ser resueltas activamente.

Una vez detallados estos dos vocablos, se procede a realizar la respectiva asociación de las mismas para concebir el concepto de inteligencia emocional, partiendo desde los puntos de vista de diferentes expertos que aportaron eficientemente para la construcción de argumentos sólidos y esenciales hasta la actualidad, entre ellos se hace alusión a Goleman (1995), quien concibió la inteligencia emocional como la capacidad de las

personas para gestionar sus emociones de forma que puedan afrontar con actitud y perspicacia las situaciones cotidianas, profesionales, sociales y de todo tipo, utilizando la inteligencia y la sensibilidad humana para la resolución de problemas.

Por su parte autores como Nayer, et al (2000), definen a la inteligencia emocional como la habilidad de percibir y valorar las emociones; generar sentimientos como factor para la facilitación de pensamientos; de comprender las emociones y regularlas, de modo que, fomentando el crecimiento emocional e intelectual, se pueda contribuir al mejoramiento del desempeño del personal, de la productividad organizacional y la solución de conflictos para mantener un ambiente de trabajo armónico.

Reflexionando acerca de las concepciones descritas, se puede manifestar con claridad que la inteligencia emocional conjuga el conocimiento y la sensibilidad del ser humano, como un todo integrado y sistemático, que facilita la toma de decisiones acertadas para el mantenimiento de la armonía en las relaciones interpersonales, que contribuya a su vez al bienestar de la sociedad en todos los ámbitos. La tabla presentada a continuación, presenta aproximaciones teóricas sobre la inteligencia emocional, de acuerdo con una diversidad de autores.

Tabla 1. Aproximaciones teóricas sobre IE

<i>Autores</i>	<i>Aspecto Teórico resaltante</i>
Agüero, citando a Thorndike en el año 1920	Menciona la importancia de los antecedentes que pueden influir en la inteligencia emocional, derivados de la inteligencia social.
Cooper y Sawaf en el año 1998	Señala que en la IE se asocian tanto las cualidades del corazón como la práctica que genera el conocimiento.
Weisinger en el año 1998	Infiere que la IE es la utilización eficaz de las emociones.
Pérez y Castejón en el año 2006	Describen a la aptitud emocional como una situación importante incorporada por una gama de habilidades y destrezas inherente en el ser humano, favoreciendo a su realización interpersonal
Guillén en el año 2006	Realiza una importante definición sobre la IE indicando que es la capacidad para entender las etapas emocionales y direccionarlas con el fin de conseguir resultados beneficiosos.
Prieto en el año 2008	Elabora dos teorías sobre la inteligencia emocional y los elementos fundamentales de medida viables.
Wong, Wong y Law en el año 2007	Define a la IE como un factor potencial que agiliza las gestiones de recursos humanos
Ander – Egg en el año 2010	Concibe que la emoción y la actuación son inherentes
Chopra y Kanji en el año 2010	Trazan la idea de apartar estos dos términos con el fin de concebir un concepto estándar

Salovey y Mayer en el año 2010	La subdivide en cuatro elementos: valoración expresiva, valoración declarativa, regulación y empleo de las emociones que agiliten su desenvolvimiento.
Zárate y Matviuk en el año 2010	Contribuye con una conceptualización en la que vincula las vivencias subjetivas y la activación de los conocimientos
Moon, T. W., & Hur, W.-M. en el año 2011	Expresa que en base a 600 encuesta consigue puntualizar los principales agentes inmersos en la IE
Zarate y Matviuk en el año 2012	Mencionan que la IE favorece al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, con el fin de aportar favorablemente a al proceso organizacional de las empresas

En lo que respecta a los componentes de la inteligencia emocional, puede decirse que son aquellos que están relacionados directamente con ambas terminologías, es decir, aquellos que forman parte de la intelectualidad y de las emociones al mismo tiempo, reconociendo que el ser humano es una mezcla de pensamientos y sentimientos, donde la capacidad de IE se encuentra determinada por el porcentaje que representa a cada dimensión de ambas variables, estimándose que mientras más equilibradas se encuentran, significa que es mejor el coeficiente .

Figura 1. Componentes de la Inteligencia Emocional



Las habilidades intelectuales, sociales y emocionales del ser humano pueden equilibrarse y regularse de manera adecuada, para lograr no solamente la consecución de los objetivos organizacionales o personales, sino también para recuperarse y afrontar

eficazmente los riesgos, debido a que las personas inteligentes emocionales pueden automotivarse y resurgir después de un traspíe, lo que es muy importante para la resolución de conflictos y el éxito empresarial. Al respecto, los rasgos que diferencian los coeficientes personales, tanto en lo intelectual como en lo personal, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Diferencias entre coeficientes intelectual y emocional

<i>Coeficiente Intelectual</i>	<i>Coeficiente Emocional</i>
Reflexión y meditación	Socializar
Compilación de datos	Descubrimiento de nuevas ideas
Saber el significado	Definir nuevos significados
Resolver según la lógica	Tomar decisiones motivadas a evitar consecuencias
Tiempo y calma	Rapidez e inquietud
Emplea el análisis	Globalización
Encaminado por la razón	Dirigido por los sentimientos
Palabras y cifras	Personas y situaciones
Cálido, impreciso Egocéntrico	Frío, definido

Se puede apreciar que los rasgos de la intelectualidad están asociados a la reflexión y el pensamiento, dominados por el análisis, la crítica, la síntesis y las definiciones conceptuales propias que elabora el ser humano con base en sus destrezas y experiencias, mientras que las emociones se vinculan con las relaciones personales, los sentimientos, la socialización, la empatía, entre otros. Todos estos factores son de gran relevancia para resolver conflictos en las organizaciones.

Para los autores Carrillo, et al (2009) la motivación es “aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad” (pg. 21) esta necesidad puede ser de origen psicológico o fisiológico, satisfecha esta necesidad el organismo romperá el estado de tensión que le impulsa a desarrollar la acción orientada a satisfacer esta necesidad regresando a un estado anterior.

Desde su percepción, Mc. Clelland (1989) clasifica a los propósitos como conscientes o inconscientes, los primeros son los cuales las propias personas pueden explicar dado que están bajo su esfera de percepción, caso contrario si son propósitos que no han advertido por sí mismos o que difieren de los propósitos que expresan, se estará ante propósitos inconscientes. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que los criterios que se apliquen a partir de la observación, difícilmente ayudaran a poder comprender los verdaderos propósitos de una persona, y más aún cuando se trate de propósitos inconscientes.

Para el mencionado autor, los propósitos conscientes influyen de forma inmediata en la forma en la que se toma una decisión, siendo casi una realidad que un hecho declarado como deseable será una acción inmediata de esa persona siempre y cuando el ambiente sea el idóneo para que se desarrolle esa acción. Así mismo los hábitos son obstáculos para lograr llevar a cabo un propósito que ha sido declarado como válido siendo considerado el hábito como un propósito en sí mismo lo que finalmente desencadena una lucha entre dos propósitos.

Por otra parte, el análisis de los propósitos inconscientes tiene un gran aporte de la teoría de Freud con respecto a que los verdaderos motivos siempre son de naturaleza sexual, sin embargo, esta concepción cambia rápidamente con Jung y Adler al analizar otro tipo de motivos como lo son por ejemplo el poder o imponer una nueva visión en ciertos campos de la vida humana. El análisis de asociaciones libres como método para poder descubrir los motivos inconscientes de una persona cae en un sesgo de auto confirmación del que administra el propio método.

En otro orden de ideas, para Batista & Noronha (2018) la autorregulación emocional, o regulación afectiva, se refiere a un proceso dinámico estrechamente relacionado con los esfuerzos conscientes para controlar el comportamiento, los sentimientos y las emociones con el fin de lograr objetivos específicos. Tal como mencionan Batista & Noronha (2018) se consideran dos características básicas de la autorregulación. El primero se relaciona con la motivación y los sistemas dinámicos para establecer, desarrollar y ejecutar objetivos. Revisión de los avances alcanzados, objetivos y estrategias previamente fijados. La segunda propiedad de la autorregulación está relacionada con el control de las respuestas emocionales.

En tal sentido, para Rodríguez, et al (2019) es preciso distinguir tres principios fundamentales de la autorregulación emocional como lo son la Anticipación regulatoria, Referencia regulatoria y el enfoque regulatorio.

- Anticipación regulatoria: teniendo en cuenta las experiencias previas, las personas pueden anticipar el placer o malestar que puede causarles determinada situación, generando esto motivaciones de acercamiento o evitación a determinadas realidades.
- Referencia regulatoria: ante una misma situación puede tenerse un punto de referencia positivo o negativo. La motivación es la misma, pero en un caso es movida por algo positivo y en otro por algo negativo.
- Enfoque regulatorio: distinguen enfoque de promoción y enfoque de prevención; distinguiendo aspiraciones y autorrealizaciones como promoción y responsabilidades y seguridades como prevención

Por otro lado, autores como López, et al (2014) afirman que la empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, a partir de reconocer a los demás como similares. Esta es una habilidad necesaria para los humanos porque la vida del ser humano tiene lugar en contextos sociales complejos. Esta naturaleza social hace que el reconocimiento y la comprensión de los estados mentales de los demás y la capacidad de compartir y responder adecuadamente a esos estados mentales sean tan o más importantes que la capacidad de comprender y responder adecuadamente a los estados mentales de los demás. contextos naturales no sociales.

La empatía se aborda desde dos enfoques el cognitivo emocional y el disposicional o situacional. En el primero los autores Muñoz & Castaño (2013) empiezan a distinguir entre los componentes instintivos e intelectuales de la empatía, o se podría decir entre los componentes afectivos y cognitivos; Adam Smith ha distinguido entre la simpatía (empatía) como una respuesta emocional involuntaria a las experiencias de otra persona y la capacidad de reconocer los sentimientos de otras personas como una experiencia sustituta de lo que le está sucediendo a esa persona. Esta distinción se ha mantenido hasta el día de hoy.

En el enfoque disposicional de la empatía el debate se utilizó en la construcción teórica de la empatía cuando se la veía como un efecto reactivo sobre el estado emocional del otro o como una mera cosa cognitiva que no significaba más que una voluntad de actuar, lo que se debe a que sólo en algunas situaciones especiales una persona se pone en la situación de otra y experimenta emociones como alegría, tristeza, miedo, ira, ternura u otras reacciones a la experiencia de otra persona. (Muñoz & Castaño, 2013)

Algunos autores asumen que es posible el autoconocimiento inmediato e infalible; en otras palabras, un individuo no necesita un método concluyente para conocer su estado de ánimo (pensamientos, sentimientos, sensaciones, creencias, etc.); y es infalible, o, según moderadas sugerencias, casi infalible, porque no se pueden equivocar, casi siempre se pueden saber cómo son, basta sólo la introspección o un ejercicio interior de percepción. (Prieto, 2018)

De igual manera, Prieto (2018), afirma que el autoconocimiento no se trata de un conjunto de habilidades especiales, sino del hecho de que todo hombre, en circunstancias normales, tiene autoridad completa sobre lo que él mismo afirma sobre sus propios estados mentales en un contexto normal. Su autoridad se basa por tanto en que es plenamente consciente y claro de lo que pasa por su mente, por lo que esta teoría no recomienda ni exige ningún método o introspección especial para acceder a sus estados mentales. Los requisitos previos normales para confiar en tal autoconciencia se reducen al hecho de que la persona es sincera y mentalmente sana.

Si bien todas las personas tienen la capacidad de experimentar emociones, pero si estas son imposibles o difíciles de reconocer y describir, entonces se genera un trastorno

conocido como Alexitimia. Este se manifiesta en problemas como: dificultad para reconocer, usar y expresar emociones, dificultad para encontrar sensaciones corporales y comunicación verbal rígida con pocas expresiones faciales y pocos movimientos corporales. (Santoya, et al, 2018)

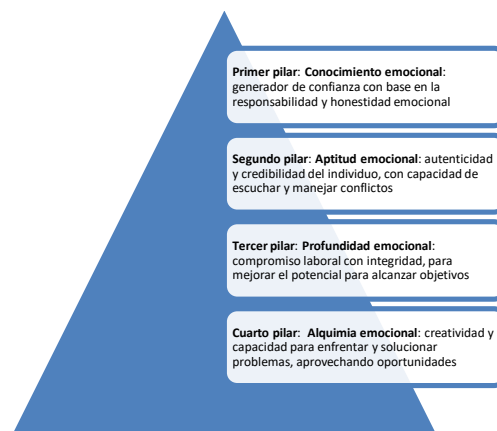
En otro orden de ideas, las habilidades sociales se relacionan con la expresión de pensamientos, opiniones, emociones y deseos sin que esto ocasione un menoscabo para la persona que las realiza ni un agravio para la persona que recepta la expresión. Así mismo se concibe como la capacidad de aceptar el criterio y juicios de otros sin que esto sea considerado ofensivo o un ataque a nuestra persona. Estas habilidades pueden ser aprendidas como cualquier otra y su desarrollo así mismo se relaciona proporcionalmente al tiempo de practica que se le invierta al desarrollo de estas. (Gil 2020)

Las habilidades sociales son una parte importante del desempeño humano. Porque casi todas las horas que un individuo está despierto, las pasa en algún interactuando socialmente en cualquier grupo y ámbito social. Para los autores Torres, et al (2014) el curso de la vida está determinada, al menos en parte, por el alcance de las habilidades sociales; necesarias para la conducción competente de las relaciones humanas. Cuando se habla de habilidades sociales y específicas, se hace referencia al comportamiento aprendido.

Modelos de Inteligencia Emocional

Con base en las reflexiones de David Goleman, que fueron expuestas en su obra acerca de la Inteligencia Emocional, algunos autores destacados propusieron algunos modelos para la implementación de esta herramienta de gestión en las organizaciones empresariales del siglo XXI. A partir de la teoría de David Goleman, autores como Cooper y Sawaf desarrollaron el Modelo de los Cuatro Pilares, donde se refieren a la Inteligencia Emocional desde el punto de vista psicológico y filosófico, que tiene cuatro componentes básicos (García & Giménez, 2014)

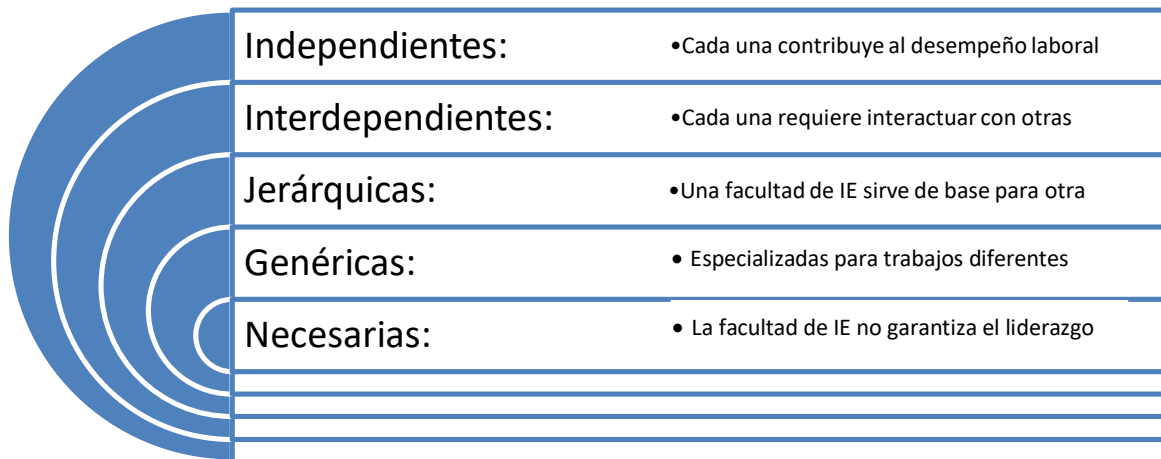
Figura 2. Modelo de los Cuatro Pilares de Cooper y Sawaf



El Modelo de los Cuatro Pilares establece una base sólida para impulsar al ser humano a alcanzar objetivos y metas organizacionales con base en el uso de energías positivas y la puesta en práctica de su experiencia y conocimiento, lo que no solo está orientado al ambiente laboral, sino también a la vida cotidiana del individuo, para que se habitúe a ser un inteligente emocional y a resolver conflictos como lo manifiestan el segundo y cuarto pilar inherente a la aptitud emocional y alquimia o creatividad emotiva.

Las investigaciones de Goleman (2016), desencadenaron en la construcción de otro esquema, denominado con el apelativo de Modelo de las Facultades de la Inteligencia Emocional que consta de cinco componentes básicos descritos por el autor y que se pueden apreciar en el siguiente esquema.

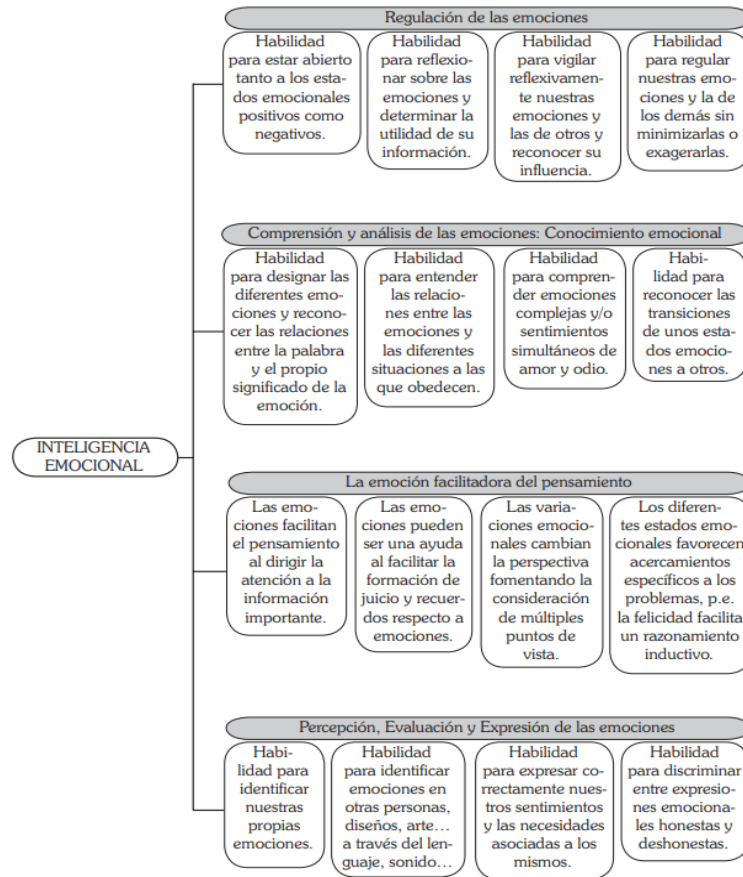
Figura 3. Modelo de las Facultades de la Inteligencia Emocional de Goleman



Las facultades de la inteligencia emocional por sí solas no desarrollan actitudes individuales, sino que evolucionan con la puesta en práctica, fortaleciendo otras capacidades emocionales, porque “una facultad de IE sirve de base a otra”, siendo necesarias en cualquier contexto, permitiéndole al individuo desarrollar eficientemente las competencias emocionales para resolver conflictos.

Por otra parte, Mayer y Salovey (1997) proponen un modelo de inteligencia emocional que comprende cuatro aspectos generales, pero más aplicables al contexto escolar, estos son: la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. La figura presentada a continuación muestra un modelo revisado de inteligencia emocional adaptado de Mayer y Salovey (1997).

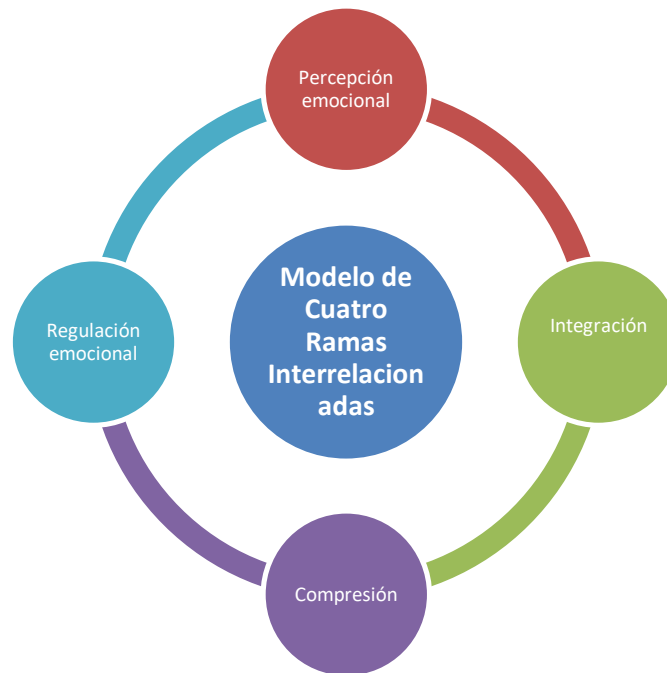
Figura 4. Modelo revisado de Mayer y Salovey (1997)



Fuente :Fernández(2005) con base en Mayer y Salovey (1997)

Estos autores han ido reformulando el concepto original de inteligencia emocional como modelo en las organizaciones, mediante aportaciones como las de Caruso y Salovey, 1999; Mayer, Salovey y Caruso, (2000); Mayer, (2001); y Mayer y Salovey (2007). No obstante, una de las formulaciones que se toma como principal referencia es la Mayer, Salovey y Caruso, (2000), donde la inteligencia emocional es estructurada como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas; a partir de la filosofía de Goleman, en el cual establecieron cuatro dimensiones, referidas a la percepción, integración, comprensión y regulación (García & Giménez, 2014), como se puede apreciar en el siguiente esquema.

Figura 5. Modelo de Cuatro Ramas Interrelacionadas de Mayer, Salovey y Caruso



Según los autores del modelo de cuatro ramas interrelacionadas, la percepción emocional percibida y expresada por los empleados, se integra en el sistema cognitivo para generar la sistematización del tridente integración-emoción-cognición, prosiguiendo la comprensión emocional en las relaciones interpersonales para el manejo y solución de los conflictos, luego, con la regulación se fomenta el crecimiento emocional e intelectual del personal.

Aspectos teóricos sobre conflictos organizacionales

El conflicto ha sido una constante en la historia humana, que, en algunos momentos de la historia, fue un motor que ayudó a generar cambios reales para el bien de las personas, pero en otros, trascendiéndose a sí mismos y recurriendo a la violencia, llevaron a la deshumanización absoluta. De ahí su significado e importancia para la vida y el destino de las personas. Por eso, es necesario conocerlos en su complejidad práctica, en su lógica interna y externa, para finalmente teorizarlos y sistematizarlos, para devolverlos a la realidad en forma de razón humana, modelos y conceptos guiados. (Calderón 2009)

Con base en lo anterior, el conflicto organizacional es una interferencia de tipo deliberada dada de forma activa o pasiva por parte de un individuo o grupo de personas, con la intención de intimidar a una de las partes involucradas para el logro de sus objetivos, haciendo uso del poder e impidiendo el avance de las organizaciones. Todo tipo de conflictos organizacionales, bien sea intergrupales, interpersonales e individuales pueden

provocar situaciones positivas, negativas, constructivas y destructivas dentro de la organización; pueden, incluso, generar frustración, pérdida de sinergia, y crear barreras para la comunicación; lo que perjudica el desempeño de los miembros de la organización. (Valbuena, et al, 2012)., asimismo, para Camisón (2006), los conflictos organizacionales son inconvenientes presentados entre los objetivos organizacionales y los individuales; es decir, surgen porque las metas organizacionales no siempre son las mismas que las metas individuales, provocando posturas diferentes entre los miembros de la organización.

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2007) define como conflictos organizacionales aquellas “marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos” (p. 611); infiriéndose que, los conflictos surgidos en la organizaciones son producto de las mismas estructuras, reglamentos, liderazgo directivo y controles administrativos existentes dentro de las organizaciones, por lo que el director está en la obligación de enfrentar a diario conflictos organizacionales, utilizando como plataforma su formación gerencial, a fin de funcionar en armonía con las expectativas de cada uno de los miembros.

Por lo tanto, según Valbuena, et al (2012), el conflicto organizacional es un proceso que inicia cuando una de las partes percibe que la otra pretende entorpecer sus intereses, donde, en la medida que se manifiestan cambios, las situaciones van alterándose, así, la cantidad de conflictos organizacionales adquiere una tendencia hacia el aumento y diversificación, interrumpiendo las buenas relaciones entre individuos, así como el funcionamiento institucional.

De acuerdo con Fernández (2005), los conflictos organizacionales, comúnmente no pueden resolverse con facilidad, y pueden aparecer en los distintos niveles funcionales, donde el gerente es quien debe esforzarse para que se resuelvan y desaparezcan; a fin de eliminar aquellos conflictos que puedan afectar de forma negativa los esfuerzos que la organización emplea para el logro de sus objetivos. De esta manera, los conflictos organizacionales se pueden ir definiendo en función de los efectos producidos en la organización.

Actualmente, está en boga que los conflictos se manejen por medio de los métodos alternativos de solución de conflictos, siendo estos un camino válido para encontrar la solución adecuada a las diferencias en la vida social. Estos métodos no solamente pueden ser aplicados en la esfera de los litigios y procesos judiciales como un mecanismo efecto extrajudicial, sino que también son aplicables a otros escenarios como los conflictos en organizaciones, en los cuales se puede destacar la utilidad de la negociación como una alternativa idónea.

La negociación se puede definir como un sistema de resolución de conflictos por el cual dos o más partes con intereses opuestos se comunican renunciando a algo. Es común que las partes, o al menos una de ellas, intente llegar a un acuerdo antes de acudir a los

tribunales o al arbitraje, por lo que las partes suelen acudir al primer sistema de resolución de disputas. En las negociaciones sólo intervienen las partes, aunque la intervención de un tercero puede orientar la solución del conflicto, al que se le pide un dictamen pericial sobre algún tema. (Universidad Autónoma de Ica, 2016)

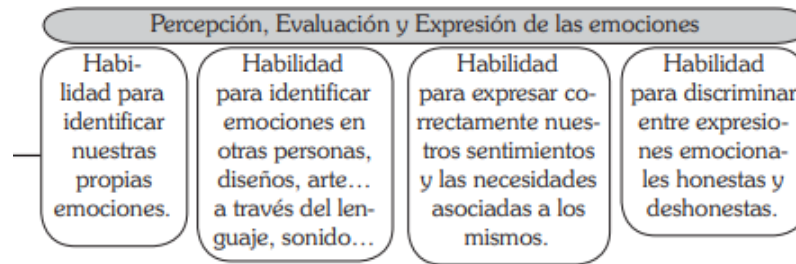
Análisis de un modelo de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones

Para efecto del presente estudio, es apropiado hablar sobre un modelo de inteligencia emocional que, desde el punto de vista de los autores, sea adecuado para la resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Por ejemplo, el modelo de habilidad de Mayer y Salovey considera que la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, como, por ejemplo, la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

Este modelo resalta que las organizaciones se enfrentan a diario a situaciones en las que tienen que recurrir al uso de las habilidades emocionales para adaptarse de forma adecuada a las actividades organizacionales, donde los gerentes deben también emplear su inteligencia emocional durante el ejercicio de sus funciones, para guiar con éxito tanto sus emociones como las de sus subordinados. A continuación, se expresan las razones de la escogencia del modelo de Mayer y Salovey, basadas en las conclusiones del trabajo presentado por Fernández (2005).

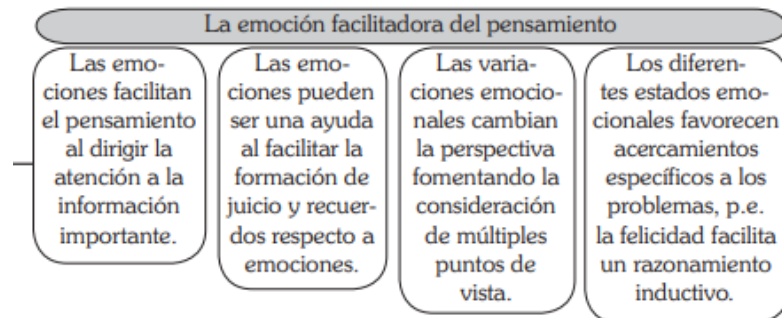
Primeramente, la percepción emocional es una habilidad que identifica y reconoce tanto los propios sentimientos como los de los demás. Implica prestar atención y descodificar las señales emocionales de la expresión facial, movimientos corporales y tono de voz. Esta habilidad se refiere al grado en el que los individuos pueden identificar convenientemente sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan. Esta habilidad implica la facultad para discriminar de manera acertada la honestidad y sinceridad de las emociones que expresan los demás.

Figura 6. Percepción emocional del Modelo de Mayer y Salovey (1997)



En segundo lugar, la asimilación emocional es la habilidad para considerar los sentimientos cuando se van a solucionar problemas. Se centra en la manera cómo cada una de las emociones afectan el sistema cognitivo y la forma cómo el estado afectivo ayuda a tomar buenas decisiones. Además, ayudan a dar prioridad a los procesos cognitivos básicos del individuo, focalizando la atención en lo verdaderamente importante. Con base a los estados emocionales, el punto de vista de cómo se perciben los problemas cambian, incluso cuando mejora el pensamiento creativo. Tal habilidad plantea que las emociones pueden actuar de manera positiva sobre los razonamientos y forma de procesar la información que se percibe.

Figura 7. Asimilación emocional del Modelo de Mayer y Salovey (1997)

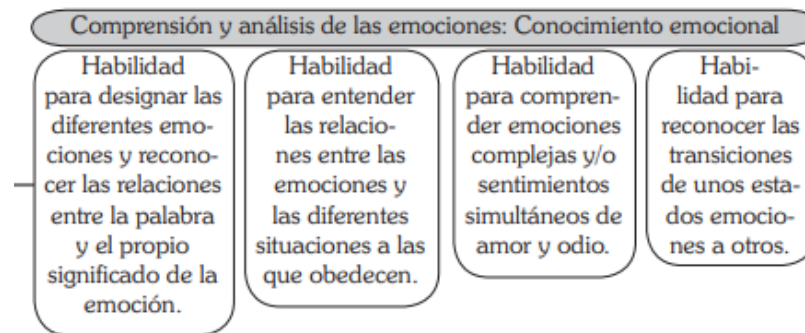


Tercero, en cuanto a la comprensión emocional, se trata de la habilidad para separar en partes la compleja colección de señales emocionales, etiquetar cada una de las emociones y lograr reconocer las categorías en las que se agrupan los sentimientos. Implica, además, una actividad anticipatoria pero también retrospectiva, a fin de conocer cuáles son las causas que generan el estado de ánimo del individuo y las futuras consecuencias de sus acciones. Asimismo, la comprensión emocional abarca el conocimiento de cómo han de combinarse los diferentes estados anímicos, dando así lugar a las emociones secundarias, como los celos, los cuales pueden ser considerados

como una combinación de admiración y amor hacia otra persona junto con un poco de ansiedad, debido al miedo de perderla.

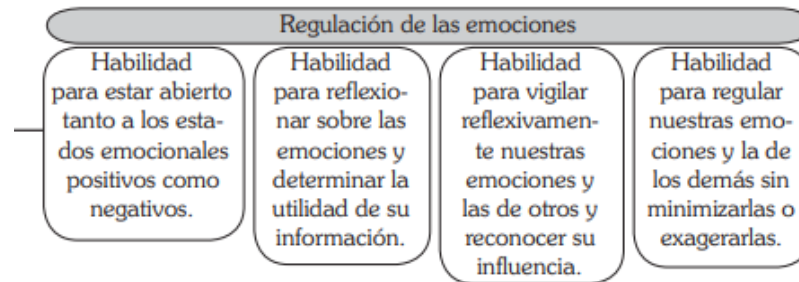
Por otra parte, la comprensión emocional también incluye la habilidad de interpretar el significado de ciertas emociones complejas; por ejemplo, las producidas en una situación interpersonal, como el remordimiento surgido después de un sentimiento de culpa o de pena por algo que se ha dicho a un compañero, y de lo cual se está arrepentido. Además, contiene la pericia para reconocer transiciones de un estado emocional a otro, por ejemplo, una emoción de sorpresa por algo desagradable que no se esperaba, el posterior enfado, y, finalmente, el sentimiento de culpa por causa de la ira desmedida; y la aparición de otro sentimiento simultáneo y contradictorio, como el amor y odio hacia una misma persona.

Figura 8. Comprensión emocional del Modelo de Mayer y Salovey (1997)



En cuarto lugar, la regulación emocional es la habilidad más compleja de la inteligencia emocional. Incluye la capacidad que tiene el individuo de estar abierto a los sentimientos, sin importar que estos sean positivos o negativos, y de reflexionar sobre estos a fin de descartar o aprovechar la información que generan en función de su utilidad. Incluye, además, la habilidad para regular las emociones tanto propias como ajenas, moderando así las emociones negativas y acrecentando las positivas. Da paso al manejo del mundo intrapersonal e interpersonal, es decir, la capacidad que se desarrolla para regular las emociones de las otras personas, aplicando estrategias de regulación emocional que promuevan la modificación de los sentimientos propios y los de los demás.

Figura 9. Regulación de las emociones del Modelo de Mayer y Salovey (1997)



Discusión de los resultados

La concepción de inteligencia abordada por Molero, et al (2013), estima que “se trata de la capacidad creativa del ser humano que actúa como una medida de adaptación ambiental para resolver problemas, asimilando los conocimientos y la experiencia”, esto significa que, dentro de la definición de intelectualidad, está presente la solución de conflictos como uno de los impactos positivos de este elemento subjetivo del ser humano, que es clave en su desarrollo. Por su parte, la concepción de emoción según Berricat (2012) establece que “es el tratamiento del sistema motivacional asociado a las sensaciones de bienes o malestar por causa de las relaciones personales, que puede orientar la conducta y se puede vincular a la cognición y la experiencia para resolver problemas”, es decir, que también se aborda la solución de conflictos en esta definición.

Por otra parte, Goleman (1995) y otros autores como Nayer, et al (2000), definieron la inteligencia emocional como “las habilidades personales para manejar las emociones, afrontando con actitud y empatía los conflictos para resolverlos de manera favorable” y fomentar un clima organizacional armónico que favorezca al óptimo desempeño del talento humano, para el fortalecimiento de la productividad y competitividad empresarial.

Las concepciones de la inteligencia emocional y de los dos términos que la conforman, destacan su conexión intrínseca con la solución de conflictos, determinándose que en teoría, la IE como herramienta de gestión aplicada al sector productivo, puede garantizar el fortalecimiento del clima organizacional, al influir de manera positiva en la solución de los problemas para lograr un ambiente armónico en las relaciones personales y laborales.

Los modelos de inteligencia emocional expuestos en este artículo evidencian la misma asociación teórica entre la IE como herramienta de gestión y la solución de conflictos, es decir, que la primera (variable independiente) tiene un impacto positivo en la segunda en mención (variable dependiente), la cual sin ser considerada una condición sine qua non, sin embargo, es un elemento esencial para que tenga lugar la solución del problema acaecido.

El modelo de los cuatro pilares de Cooper y Sawaf establece en el segundo y cuarto pilar, el manejo y solución de los conflictos, respectivamente, como parte de la aptitud emocional y la creatividad o capacidad para enfrentar problemas de manera favorable (García & Giménez, 2014). El modelo de Goleman de las facultades de la inteligencia emocional refiere cinco elementos, donde los interdependientes son los que interactúan con los demás y pueden resolver conflictos de manera adecuada (Goleman, 2016). Mientras que el modelo de cuatro ramas interrelacionadas se señala cuatro dimensiones, siendo la comprensión de las relaciones personales donde se logra la solución de los conflictos. (García & Giménez, 2014)

Finalmente, el modelo de habilidad de Mayer y Salovey (1997), considera que la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, como, por ejemplo, la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. Este modelo resalta que las organizaciones se enfrentan a diario a situaciones en las que tienen que recurrir al uso de las habilidades emocionales para adaptarse de forma adecuada a las actividades organizacionales, donde los gerentes deben también emplear su inteligencia emocional durante el ejercicio de sus funciones, para guiar con éxito tanto sus emociones como las de sus subordinados. (Fernández, 2005).

Los modelos de inteligencia emocional analizados en este artículo evidencian la estrecha relación teórica que existe entre esta herramienta de gestión y la solución de conflictos, apreciándose que, en efecto, la IE aplicada de manera eficiente en la empresa moderna, puede tener un impacto positivo en la solución de problemas y en el mantenimiento de un ambiente armónico que fortalezca el desempeño de los empleados y la productividad, para beneficio de todas las partes interesadas.

Finalmente, se puede decir que la persona con una sólida inteligencia emocional tendrá la capacidad suficiente de lidiar con el conflicto de una forma eficaz, esto por medio de asumirse siempre como un hábil negociador dentro del mismo, de esta forma la persona con un amplio desarrollo de inteligencia emocional sabrá reconocer la situación en la que se encuentra y adoptar la mejor estrategia para poder llegar a un acuerdo.

Asimismo, las organizaciones pueden mejorar de forma institucional la solución de conflictos por medio de tener en su nómina a negociadores que puedan mediar en los conflictos internos de la empresa (Universidad Autónoma de Ica, 2016), por lo cual, está claro que personas seleccionadas como negociadores deben poseer un gran desarrollo de su inteligencia emocional y además conocer técnicas básicas de negociación, para que su participación pueda ser efectiva y aportar a la solución del conflicto.

Conclusiones

La Inteligencia Emocional constituye una herramienta de gestión de gran relevancia en las organizaciones modernas dado que actualmente tiene un vínculo directo con algunos tópicos como es el caso de la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación, entre otros factores del clima organizacional, sin embargo, dentro de sus concepciones se observó su asociación teórica con el manejo y solución de conflictos.

Al analizar algunos modelos de inteligencia emocional se observó que dos de los componentes del modelo de los cuatro pilares de Cooper y Sawaf, aptitud y alquimia emocional, se refieren directamente a la solución de conflictos, al igual que la facultad interdependiente del modelo de las facultades de la inteligencia emocional de Goleman, además, el modelo de cuatro ramas interrelacionadas de Mayer, Salovey y Caruso, incluye la solución de problemas en la rama inherente a la comprensión de las relaciones personales.

Asimismo, se concluye sobre la importancia que tiene la aplicación del modelo de habilidad de Mayer y Salovey del año 1997, el cual considera que la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, como, la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

En conclusión, la literatura teórica concerniente a la inteligencia emocional se asocia directamente con la solución de conflictos y la creación de ambientes de trabajo armónicos, como impacto positivo de la aplicación de esta herramienta de gestión, que se fortaleció en la última década y que constituye un mecanismo para potenciar el desempeño de los trabajadores y la productividad organizacional, por lo que contribuye al bienestar de la sociedad en general.

Referencias Bibliográficas

- Alzate, R. (2013) Teoría del conflicto. Universidad Complutense de Madrid - Escuela Universitaria de Trabajo Social
- Araujo, M., & Leal, M. (2015). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacón, 4(2), 16.
- Batista, H. & Noronha, A. (2018). Instrumentos de autorregulación emocional: una revisión de literatura. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 389-398.

- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 15(25), 20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746006.pdf>
- Berricat, E. (2012). Emociones. *Sociopedia.isa*, 1(1), 1. doi:10.1177/205684601261
- Calderón Concha P. (2009) Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista paz y conflictos* número 2, 60-81
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Villagómez, M. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(1), 20-33.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos, (El capital humano de las Organizaciones. 8va Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.*
- Danvilla, I. (2015). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20(1), 20. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/38963/37595>
- Duque, J. (2012). Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(2), 147. Obtenido de http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre_empresa/pdf_articulos/volumen9-2/147-169%20Emociones%20e%20inteligencia.pdf
- Fernández, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de Claseshistoria*, 12.
- Fernández, S. (2005). *Administración. Una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill.*
- Fernández, P., 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*, vol. 19, núm. 3, diciembre, 2005, pp. 63-93
- Fragoso, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VI (16), 16.
- García, M., & Giménez, S. (2014). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral*, 5(6), 12.
- Gil, S. (2020). *Habilidades sociales (Vol. 4). Editorial Flamboyant.*
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.*
- Goleman, D. (2016). *El cerebro y la inteligencia emocional. Barcelona: Zeta Bolsillo.*

- Manrique, R. (2015). La cuestión de la inteligencia emocional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 35(128), 15. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352015000400008
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones
- Molero, C., Esteban, C., & Saiz, E. (2013). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>
- Muñoz, A. & Castaño, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco? *Katharsis*. No. 16, pp. 123-143. julio - diciembre de 2013
- Nayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Inteligencia Emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 21(7), 15.
- López, M., Arán, V. & Richaud, M. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en psicología latinoamericana*, 32(1), 37-51.
- Paiva, A. & Sanabria, H. (2013). La inteligencia emocional: una vía para el autoconocimiento personal y sus beneficios. *Revista Ciencias de la Educación*, 2(3),
- Prieto, F. (2018). El pensamiento crítico y autoconocimiento. *Revista de filosofía*, 74, 173-191.15.
- Rodríguez, L., Russián, G. & Moreno, J. (2019). Autorregulación emocional y actitudes ante situaciones de agravio. *Revista de Psicología*, 5(10), 25-44
- Torres, M., González, C., Fabian, D., & Ullon, E. (2014). Las habilidades sociales. Un programa de intervención en Educación Secundaria Obligatoria, 11-15.
- Universidad Autónoma de Ica. (2016). *Negociación y manejo del conflicto*. Vicerrectorado Académico – Universidad Autónoma de Ica. Perú.
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., Hernández, J. (2012) *Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales* *Multiciencias*, vol. 12, enero-diciembre, 2012, pp. 270-276
- Valencia, M. (2015). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 14.