

José Benito Salcedo Peñaⁱ
Ronilsa Rincónⁱⁱ

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Zulia. Venezuela.

Liderazgo Emocional

para la disminución de los conflictos organizacionales

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general analizar el liderazgo emocional para la disminución de los conflictos interpersonales en la empresa CORPOELEC, oficina de Santa Bárbara del Zulia. La fundamentación teórica, estuvo sustentada en los planteamientos de las cinco (5) habilidades emocionales señaladas por Goleman; la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. El tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo. En este sentido, se seleccionó una muestra de cuarenta y nueve (49) sujetos, trabajadores y empleados de dicha empresa, a los cuales se les aplicó una escala tipo Likert para obtener la información, la misma contó con cinco (5) alternativas de respuestas que van desde siempre hasta nunca. Los hallazgos muestran que el bajo nivel de liderazgo emocional entre los integrantes de la empresa, la alta conflictividad interpersonal y grupal, aunado a las principales fuentes de conflictos tales como: diferencia de perspectiva sobre su rol en la empresa y el destino de esta, amenaza a perder su estatus y la falta de confianza entre los trabajadores, puede afectar el desempeño organizacional. Se recomienda desarrollar competencias emocionales en los trabajadores, de manera que afronten sus diferencias y con ello se pueda disminuir los niveles y las fuentes de conflictos.

Palabras Clave: liderazgo, conflictos, inteligencia emocional.

Emotional Leadership for the Reduction of Organizational Conflicts

Abstract

The research had as a general objective to analyze emotional leadership for the reduction of interpersonal conflicts in the CORPOELEC company, Santa Bárbara del Zulia office. The theoretical foundation was based on the approaches of the five (5) emotional skills pointed out by Goleman; self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills. The type of descriptive research and a field design. In this sense, a sample of forty-nine (49) subjects, workers and employees of said company, was selected, to which a Likert-type scale was applied to obtain the information, it had five (5) alternative answers ranging from always to never. The findings indicate that low emotional leadership among employees, combined with high interpersonal and group conflict, can negatively affect organizational performance. This is further compounded by key conflict sources like: Differing perspectives on individual roles within the company and its future direction, threats to employees' status, lack of trust among colleagues. Therefore, we recommend developing emotional competencies in employees. This will enable them to address their differences, thereby reducing both the levels and sources of conflict within the organization.

Keywords: leadership, conflicts, emotional intelligence.

Recibido: 01-10-2024

Aprobado: 01-12-2024

ⁱLicenciado en Administración de Empresas, Politólogo, MSc en Gerencia Empresarial, Doctor en Gerencia Avanzada, Docente de Doctorado, Investigador, Asesor en Gerencia Prospectiva Estratégica. Unesur. Gerenciasiglo22@gmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6665-8823>.

ⁱⁱLicenciada en Administradora de Empresas, Magister Gerencia del Talento Humano. Unesur. ronilsarincon25@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-9330-6581>

Introducción.

El funcionamiento de las organizaciones se debe a la coordinación en la utilización de diferentes elementos, recursos, naturales, tecnologías, equipos y maquinarias, capital, sin embargo, hay uno que sobresale por la importancia en todo el proceso productivo y administrativo, ese es el humano, las personas que laboran en dichas organizaciones. En este sentido, Guardado (2019) señala que cada individuo tiene características diferentes, en temperamento, actitudes, actitudes, por lo tanto, al compartir tiempo y actividades constantemente en las organizaciones, puede generar conflictos.

Desde esa perspectiva, es necesario hacer mención que en la actualidad, las organizaciones, según Chiavenato (2020) se ven incluidas en un contexto complejo, caracterizado por cambios constantes y de incertidumbre, lo cual potencia los factores generadores de conflictos señalados en el párrafo anterior. Por su parte David (2003) plantea que los aspectos relacionados con la psicología del individuo, son relevantes fuentes de conflictos, sus diferencias debido percepciones distintas en relación a su cultura, valores, cosmovisión, son elementos que facilitan el nacimiento de las contiendas.

Por otra parte, las personas frecuentemente se enfrentan a escenarios de carácter emocional debido a las situaciones de presión que viven día a día y que son trasladadas hacia las organizaciones, generando comportamientos generadores de conflictos, debido a la actitud individualista generada por la lucha entre las personas en pro de sus objetivos personales, los cuales, algunas veces no coinciden con los de otros. Esta circunstancias se presentan en todo tipo de organizaciones, sean esta públicas o privadas, sin embargo, en las primeras se pueden observar una serie de elementos que reflejarían de una manera explícita dicha situación. La disputa de los empleados públicos por mantener el equilibrio entre las exigencias diarias de los usuarios, de los directores y la deficiencia de recursos en algunos casos, causa un ambiente de presión donde las relaciones interpersonales se generan conflictivas.

La situación señalada se puede evidenciar en la empresa Corporación Eléctrica de Venezuela, CORPOELEC, la cual es una es de carácter público y tiene como objetivo prestar servicio de energía

eléctrica a la población. En este caso se hace referencia a la oficina que funciona en la ciudad de Santa Bárbara, ubicada en el estado Zulia, donde se ha observado un escenario caracterizado por problemas de comunicación, diferencias de criterios entre los trabajadores y un ambiente de alta presión producto de dinámica de trabajo que diariamente se lleva a cabo.

La problemática expuesta, puede tener diferentes causas, como el ambiente de cambio organizacional, traslado de los problemas personales y cotidianos de los integrantes de la organización hacia esta. Un factor crítico es la falta de un liderazgo emocional que pueda canalizar todas las exigencias emocionales de las personas para alcanzar los objetivos estratégicos. En este sentido, es importante mencionar la existencia de factores que inciden en el trabajador y producen conflictos interpersonales, pero, también se debe hacer mención a la ausencia de gestión emocional, tanto a nivel gerencial como operativo, agudizando los conflictos interpersonales.

En respuesta a esta situación, se realizó la investigación, cuyo objetivo fue analizar el liderazgo emocional para la gestión de conflictos organizacionales en Corpoelec. Esto se plantea, debido a la relevancia del liderazgo emocional en un ambiente de incertidumbre. Sobre este aspecto, Goleman (2005) plantea que las habilidades emocionales permiten a los individuos, asumir actitudes que minimizan conflictos en las relaciones. Estas habilidades son la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales. Complementando esta perspectiva, Reig (2003), sostiene que en el contexto actual el liderazgo se basa en el desarrollo de capacidades de manejo emocional y la identificación de estas en los otros, estar altamente motivados, ser empáticos, contar con habilidades para tratar con los demás, por lo tanto, podrá afrontar de mejor manera de gestionar los conflictos en la organización.

Los individuos que ejercen un liderazgo emocional, tienen una incidencia positiva sobre sus equipos, de allí radica su importancia, ya que, la facilidad para detectar los estados emocionales del líder a partir de la forma como su rostro expresa su emocionalidad, además de sus gestos, la voz, mayor será su capacidad para transmitir sus emociones y difundirla más rápidamente a las personas que están a su cargo. En relación a lo expuesto, cabe señalar

que la labor de los individuos en la organización es significativa, por lo tanto, deben desempeñarse de la mejor manera y para ello es necesario un buen manejo de sus emociones, que logren minimizar los conflictos interpersonales en la organización, porque el éxito no se logra simplemente con planes, estos deben ser ejecutados y quienes tienen esa tarea deben contar la mejor disposición posible.

Asimismo, los resultados reflejados en este texto son valiosos, debido a su aporte práctico, ya que los gerentes podrán utilizar esta información para percibir lo que está pasando en la empresa y con esto generar estrategias dirigidas a solucionar la problemática presente, pero el beneficio no se limita allí, los trabajadores tendrán la oportunidad de comprender algunos aspectos tanto emocionales como de relaciones interpersonales que están afectando su desempeño, y que hasta ahora tal vez son desconocidos por ellos.

Desarrollo Teórico

El liderazgo emocional está fundamentado en una forma de ser líder, al respecto Reig (2003) señala que un verdadero líder tiene la habilidad de gestionar sus emociones en función de encontrar un equilibrio en su relación con el contexto social y consigo mismo. En otra palabra, un líder emocional es aquel que logra manejar sus emociones en función de alcanzar objetivos personales y colectivos

Para Rosete y Ciarrochi (2005) los nuevos conceptos de liderazgos toman en cuenta los aspectos emocionales, por su parte García y Extremera (2020) la inclusión del estudio sobre las emociones es un aporte relevante para el desarrollo del liderazgo, porque, en estos nuevos tiempos, los líderes deben tener la capacidad de gestionar sus emociones. En este sentido, cabe mencionar que el liderazgo emocional se fundamenta en la Inteligencia Emocional (IE), la cual según Carpena (2010) se refiere a las habilidades que pueden desarrollar las personas en relación al reconocimiento y control de sus emociones.

Desde la perspectiva anterior, Conejero et al. (2022) señalan que la IE se ha estudiado desde distintas perspectivas: tomando en cuenta las habilidades humanas de las personas, estudiando su personalidad y el caso de Goleman, quien se

centra en las competencias emocionales. Esto último, según Goleman et al. (2007) muestran que se puede aumentar la inteligencia emocional en los individuos por medio del incremento de sus competencias emocionales.

En este orden, Goleman (1999), señala que la IE implica aprender habilidades en el manejo de las emociones. Esta se vincula a las aptitudes de los individuos, de manera que desarrollen habilidades en el manejo de las emociones, además, de acuerdo a Cherniss y Goleman (2005), no solo se aprende el cómo establecer un control sobre sus emociones, además, se identifican también la de otros y con ello, la posibilidad de generar empatía. Cabe mencionar que estas habilidades hay que desarrollarlas, no son inherentes al individuo, por tal motivo, las empresas deben crear planes para que las personas desarrollen estas habilidades.

Liderazgo desde la perspectiva de los elementos de la IE

El liderazgo emocional se cimenta en el desarrollo de los elementos de la IE, debido a la necesidad de tener un control sobre las respuestas a las emociones, en este sentido, Goleman (2005), plantea que hay cinco dimensiones en las cuales se deben desarrollar habilidades para gozar de inteligencia emocional. A continuación se describe cada uno de ellos:

Conocimiento de su mismo: El autoconocimiento consiste en las capacidades del individuo de reconocer sus emociones, este, logra identificarlos como respuestas a diferentes contextos. Es descubrir los propios estados de ánimo. Para Goleman y Cherniss (2013) los sujetos capaces de comprender sus emociones, tienen la habilidad de tomar mejores decisiones, dar un enfoque más claro a su vida. Esta capacidad es la base vital de tres aptitudes emocionales, las cuales son:

Identificación de sus emociones, conocerse a sí mismo, identificar si está enojado, alegre, preocupado. La segunda actitud, es poder evaluarse a sí mismo, después de reconocer sus emociones, el paso siguiente el análisis de esas emociones, de esa manera se puede moderar las respuestas a estas. La tercera actitud es la autoconfianza, ser un individuo que cree en sus capacidades para hacer frente a las diferentes situaciones que enfrente.

Destreza por las relaciones sociales: Para Goleman (2005) uno de los elementos importantes de la IE es la habilidad que tienen los sujetos de establecer relaciones con otras personas, llevar a cabo la comprensión del otro para llevar a cabo un proceso de integración, lo cual, se revierte en acuerdos de negociación y con ello la disminución de conflictos. Desde esta perspectiva, se observa la relevancia de la destreza en establecer relaciones sociales, como una dimensión determinante en la IE.

Motivación: Existen diferentes definiciones de motivación, en este sentido, Newstrom (2011), señala que se trata de las fuerzas, el impulso acelerador de las acciones de las personas en busca de sus objetivos. En este orden, Chiavenato (2020) señala que la motivación es un impulso, este mueve a las personas para actuar, tomar decisiones, realizar acciones. Por lo tanto, al hablar de motivación se entiende como las fuerzas que actúan en la personalidad del trabajador tanto internas como externas que le permiten un desarrollo psicológico dirigido al logro de las metas impuestas por la organización y por su propias necesidades de mejoramiento, todas las personas tienen la necesidad de mejorar su condición dentro del ambiente donde se desenvuelve tanto laboral como familiarmente.

Empatía: Para Carpena (2016) la empatía en la organización, implica que los integrantes de estos, sea capaz de comprender la situación de los demás, reconocer sus emociones, las causas de estas, para asumir una posición más comprensiva. Seguidamente se hace referencia a Moya (2014) para quien la empatía implica la reconocer los estados emocionales de los otros en sí mismos, logrando controlar las reacciones ante las actitudes de las otras personas.

Autorregulación: según Goleman (2005) este concepto implica la capacidad y habilidad que tienen las personas de regular sus propias emociones, o a las respuestas a los estímulos externos. En este sentido, ante situaciones estresantes y respuestas emocionales alteradas, el individuo logra permanecer en un estado de calma que les permite exponer una respuesta más asertiva. No basta con desarrollar la habilidad de reconocer las emociones propias y las de otras personas, es importante moderar las respuestas, la forma como responden.

En este contexto, el individuo logra desarrollar algunas aptitudes emocionales, como el autodominio,

que significa el control de los impulsos emocionales perjudiciales. Otra de estas aptitudes es la confiabilidad, a través de la cual, los individuos transmiten estándares actitudinales de honestidad, caracterizada por el cumplimiento de sus compromisos, generando actitudes positivas en la relación con los demás.

Luego se puede señalar como aptitud, la conciencia, que es el compromiso consigo mismo sobre realizar los cambios necesarios para mejorar continuamente. Por último, se menciona la innovación y la adaptabilidad, lo cual implica, una mente abierta a los cambios en el ámbito social, económico y político, adaptándose a las nuevas circunstancias, sin apartarse de sus principios y valores, pero si, estableciendo niveles de negociación que permita un contexto equilibrado.

Conflictos Organizacionales

La interacción de los individuos en las organizaciones, es fuente de conflictos. Al respecto Lussier y Achua (2002) plantean que el concepto conflicto significa la confrontación de intereses entre dos o más personas. Mientras que Robbins y Judge (2017) coincide con la definición anterior, este indica que se conoce como conflicto una situación entre dos o más personas, las que se sienten afectadas de una manera negativa de las acciones de los otros.

En este contexto, Guardado (2019) plantea que los seres humanos se integran en grupos, es parte de su existencia, ahora, esto genera fricciones producto de la interacción constante y que se convierte en fuentes de conflictos, debido a la diversidad de formas de pensar, de actuar, la diferencias de intereses y perspectivas disímiles. Por su parte, Chiavenato (2020), profundiza al señalar que el conflicto se produce cuando se presenta intereses contrapuestos relacionados con las metas y objetivos que se piensan conseguir, cuando dos o más personas tienen objetivos comunes, pero los intereses particulares hacia estos, es diferente, entonces, la posibilidad de desarrollar actitudes conflictivas se maximiza.

Niveles de conflictos: Las relaciones entre los integrantes de las organizaciones generan roces debido a las diferencias de criterios, ideas, cosmovisión, así como la creencia del deber ser en relación a la percepción moral y ética de las acciones humanas. En este contexto, Davis y Newstrom (2003),

así como en Newstrom (2011), mencionan tres niveles de conflictos, lo cual, puede considerarse como una tipología.

Conflicto intrapersonal: Para Olvera (2023) el tipo de conflictos intrapersonales, son los relacionados directamente con los aspectos psíquicos del sujeto. Desde esta perspectiva, se podría presumir que este tipo de conflicto no es preocupación de los demás miembros de las organizaciones, no obstante, el problema es que tal estado psíquico puede llevar al sujeto a realizar acciones que perjudiquen a los demás y con ello a la organización.

En este orden, Borges y Bruno (2017) señala que el conflicto intrapersonal tiene su origen en el conflicto interno de la psicología de las personas, producto del enfrentamiento de sus propios intereses y pensamientos. Por su parte, Newstrom, (2011) señala que las expectativas contradictorias de algunos miembros de la empresa, son originadores de conflictos intrapersonales. La falta de expectativas homogéneas, en el desarrollo e actividades para conseguir metas y objetivos, puede generar diferencias de compromisos hacia el proyecto, en consecuencia, la posibilidad de generar conflictos aumenta.

Conflicto interpersonal: Según Borges y Bruno (2017) cuando en una empresa se enfrentan los intereses de algunos de sus integrantes, se genera un conflicto interpersonal, porque cada individuo trata de imponer sus criterios, sin tomar en cuenta a los demás, siendo origen de conflictos organizacionales. En este orden, Castellanos (2015) plantea que una de las causas de los conflictos interpersonales son las diferencias económicas. En cuanto al interno de las organizaciones, las diferencias de criterios éticos y sobre actitudes disímiles, pueden crear el contexto fértil para el nacimiento de conflictos. Esto puede generar situaciones contradictorias, debido a la percepción que los individuos tienen sobre un mismo hecho, especialmente, cuando se presentan dogmas religiosos, creencias sobre la relación con la naturaleza, incluso, criterios disímiles sobre la alimentación, todo esto, es fuente de conflictos.

En este orden, se menciona que las relaciones interpersonales agradables, coherentes de respeto, según Martín y Luján (2021) conllevan a un bienestar de los sujetos involucrados. En esta misma línea, Siegel (2010) sostiene que las personas con mayor equilibrio emocional, pueden mantener relaciones interpersonales más estables, minimizando la

posibilidad de conflicto. Porque estas personas se caracterizan por racionalizar las respuestas a sus emociones y eso les permite, ser más comedidos al momento de hablar y actuar.

Es importante acotar que los conflictos interpersonales en las empresas pueden no ser nocivos y en algunos casos hasta necesarios, no obstante, Castellanos (2015) advierte, que estos pueden producir círculos viciosos, convirtiéndose en verdaderos problemas de convivencia en las organizaciones. Seguidamente, Newstrom (2011) interpreta el incremento de los conflictos interpersonales en la organización, como un síntoma de grandes diferencias entre los sujetos miembros de estas empresas, lo cual, debe corregirse de manera inmediata para garantizar la paz en la organización.

Conflicto intergrupar: Para Cruz, Vargas, Vargas y Estrada (2014) los conflictos intergrupales se generan en diferentes grupos que conforman la organización. Tal situación surge debido a la competencia por recursos, así como por alcanzar metas y objetivos compartidos. Por su parte, Newstrom (2011) señala que las amenazas sobre la funcionabilidad de los grupos, así como la disputa por el acceso recursos, son otras fuentes de conflictos intergrupales.

En este orden, Daft y Meza (2011) al interior de las organizaciones, los integrantes de algunos grupos generan un alto nivel de identificación con estos, de manera que algunas acciones de otros grupos se pueden interpretar como amenazas para con la estabilidad y supervivencia el grupo, conformándose conflictos. Seguidamente se hace mención a lo planteado por Borges y Bruno (2017) para quienes los conflictos intergrupales, surgen del choque entre grupos de la organización, debido a criterios disímiles frente a ciertas circunstancias. Estos pueden ser de carácter horizontal o vertical, por lo tanto, es muy importante que los gerentes logren identificar los factores generadores de este tipo de conflictos.

Fuentes de conflictos: Las organizaciones se conforman por personas, por individuos que comparten mucho tiempo de sus vidas en un ambiente laboral, por lo tanto, debido a la naturaleza misma el ser humano, que lo hace diferente, unos de otros, se transforma en fuente de conflictos, para Davis y Newstrom, (2003) tanto los aspectos emocionales, así como las realidades contextuales en su diario vivir, pueden dar origen a conflictos. En este sentido, a continuación se mencionan algunas fuentes de conflictos, señaladas

principalmente por Newstrom (2011).

Cambios organizacionales: Las empresas se ven expuestas a cambios en el ambiente donde funcionan, tal como señala Salcedo (2022), estas experimentan un principio dialógico, en el cual, aspectos exteriores como la cultura política, conflictos sociales y económicos afectan el interior de las organizaciones, en referencia a las relaciones de sus integrantes. De manera similar, Gómez (2013) sugiere que aspectos contradictorios que se presentan en algunas comunidades, relacionados con la economía y los aspectos sociales, pueden generar conflictos.

Siguiendo la idea expresada, Newstrom (2011) plantea que las discrepancias sobre el orden de prioridades en la empresa, entre los integrantes de estas, puede conformar un contexto favorable para el surgimiento de conflictos, por lo tanto, es necesario que la gerencia tome medidas y desarrolle estrategias para minimizar la posibilidad de nacimiento de dicho conflictos.

Conjuntos de valores distintos. Para Redorta (2021) la diferencia de criterios referente a lo ético de las acciones, así como de valores, es una de las fuentes de conflicto. En este sentido, Newstrom (2011) plantea que ese tipo de diferencias respecto de las creencias y cosmovisión, son una fuente de conflicto, porque causan tensión respecto de las interpretaciones sobre ciertas actitudes de integrantes de la empresa.

Cuando se presenta la disparidad de interpretación de un mismo hecho, debido a los criterios de evaluación de este, entonces se genera tensiones que desembocan en conflictos, por eso, los conjuntos de valores distintos, son una de las fuentes formadora de conflictos al interior de las organizaciones, porque esto influye sobre la relevancia de los objetivos estratégicos.

Amenazas al estatus. Para Calviño (2004) las personas experimentan realidades diversas, algunas muy favorables, en cambio, otras no tanto, es cuando puede aflorar actitudes de en individuo que se convierten fuentes de conflictos, especialmente, cuando sienten que su estatus en la empresa se ve comprometido por alguna situación o persona. Por su parte, Newstrom (2011) plantea que las personas adquieren cierta posición en la empresa, a través del tiempo, de su desempeño, asumen estatus que le brindan algunos benéficos por encima de sus iguales, por lo tanto, al experimentar situaciones estresantes que pueden significar esa pérdida del estatus, se

presentan actitudes generadoras de conflictos.

En este orden, Hernández y Mosquera (2011) señalan que en la actualidad, la complejidad de sociedad, hace que los individuos experimenten sentimientos de inestabilidad, por lo tanto, asumir estatus en la organización le permite conseguir equilibrio fundamentado en su rol en la empresa, por lo tanto, los eventos que impliquen un riesgo a dicho estatus, se transforma en fuente de conflicto. Esto, debido a la estabilidad emocional que les genera el tener un estatus específico en la organización, al sentirse amenazados, ese punto de equilibrio se desvanece, generando un contexto conflictivo.

Percepciones contrastantes. La naturaleza de los eventos puede significar diferentes interpretaciones, para Newstrom (2011) las experiencias variadas que han vivido los integrantes de las organizaciones, se tienen percepciones contrastantes, las cuales son fuentes de conflictos. Para evitar esa situación, es necesario que se ofrezcan programas de formación a los trabajadores, con la finalidad de desarrollar habilidades de tolerancia antes situaciones de confrontación de percepciones entre los compañeros de trabajo.

Falta de confianza. Uno de los aspectos que producen sentido de pertenencia, así como compromiso, es la confianza, entendida esta, según Newstrom (2011) como el sentimiento de acierto sobre las acciones futuras, sean suyas, pero especialmente de otras personas. No obstante, cuando esto empieza a fallar, entonces, surgen los conflictos, por lo tanto, es necesario cultivar confianza entre los integrantes de la organización, como estrategia para minimizar dichos conflictos.

Choque de personalidades. Para Gómez (2013) las personas tienen actitudes diferentes, esto, de acuerdo a su personalidad, a la manera como responde a los estímulos externos, ahora, es común que en los grupos existan personas con carácter diferente, posturas frente a los eventos desiguales, pero, ambos quieren imponer sus criterios, dando origen a los conflictos.

En este orden, para León (2015) son las diferencias entre los integrantes de los grupos de personas que dan origen a interpretaciones disímiles sobre un mismo hecho y con ello a situaciones estresantes y conflictivas. Ante tal circunstancias, se puede decir que el choque de personalidades se

puede transformar en un conflicto organizacional, con sus respectivas consecuencias.

Metodología

Este estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, busca identificar y analizar los aspectos que se relacionan con el liderazgo emocional y el nexo que pueda existir con los conflictos interpersonales dentro de la empresa CORPOELEC.

En cuanto al diseño de investigación, fue de campo. Para este caso la fuente de recolección de información fue de fuente primaria, porque los investigadores se dirigieron hasta la empresa CORPOELEC donde se aplicó el instrumento para recabar los datos.

Otro aspecto a destacar, es la población, la cual estuvo conformada por 164 trabajadores de la empresa y la muestra fue de 49 sujetos.

Sobre la recolección de la información, Hurtado (2007) plantea que implica los procedimientos seguidos para obtener la información, así como la técnica utilizada. En este orden, se acota que se hizo uso de la encuesta como técnica y el instrumento una escala de Likert con cinco (5) posibles alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

Para que los resultados del cuestionario tengan validez y sea confiable, es necesario que sea evaluado, desde este punto de vista, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que validez consiste en establecer la relación coherente entre el contenido del instrumento y lo que se quiere medir, de acuerdo a lo plasmado en la sustentación teórica sobre las variables en estudio. En este sentido, el instrumento fue validado por tres expertos en la temática estudiada, además, también se aplicó una prueba de confiabilidad, utilizando como medida de análisis, el coeficiente de Alfa de Cronbach y el resultado fue de 0.80, indicando que este instrumento es confiable.

Resultados y discusión

La investigación arrojó resultados relacionados con las variables en estudio, desde esta perspectiva, se realiza una exposición de tres cuadros, en los cuales se señalan los indicadores, los ítems y los datos producto de las respuestas de los sujetos

encuestados. Iniciando con el cuadro número uno, en este se presenta la información correspondiente a la variable elementos de la inteligencia emocional.

Cuadro 1. Elementos de la inteligencia emocional, en los trabajadores

Indicador				
Conocimiento de sí mismo	Destreza por las relaciones sociales	Motivación	Empatía	Autorregulación
Usted es capaz de identificar sus emociones	Reconoce el estado emocional de las personas que le rodean	En el trabajo está disponible a cumplir las tareas que le asignan	En su relación con las demás personas usted adopta una actitud de comprensión	Siente plena confianza cuando inicia proyectos nuevos
FR	FR	FR	FR	FR
S	0	22,45	26,53	0
CS	10,20	18,37	55,10	30,61
AV	34,69	42,86	12,24	38,78
CN	38,78	18,37	6,12	18,37
N	16,33	0	0	12,24

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que se evidencia en el indicador **conocimiento de sí mismo**, un 38,78% de las personas manifestaron que casi nunca son capaces de identificar sus emociones, 34,69% algunas veces las logran identificar, 16,33% nunca las identifican y 10,20% casi siempre lo hacen. De acuerdo a estos datos, la mayoría de los encuestados coincidieron que les cuesta identificar sus emociones, esto conlleva a dificultades para dominarlas, afectando su comportamiento en el trabajo.

Al comparar estos resultados con los señalamientos de Goleman y Cherniss (2013) para quienes, es necesario que las personas identifiquen sus propias emociones, de esta manera, pueden canalizar las respuestas a dichas emociones. En este sentido, los trabajadores de la empresa estudiada no tienen la capacidad de conocer sus emociones, lo que alimenta la posibilidad de generar conflictos con los otros integrantes de la empresa.

En el indicador **destrezas por las relaciones sociales**, se observa que el 42,86% de los encuestados respondieron, algunas veces reconocen el estado emocional de las personas que le rodean, el 22,45% siempre reconocen dicho estado, 18,37% casi siempre y otro 18,37% casi nunca lo reconocen. De acuerdo a estos resultados, se puede evidenciar un número mayor de individuos que tienen poco conocimiento sobre las emociones de las personas con las cuales comparte en la empresa, sin embargo, hay un porcentaje que en ocasiones logran conocer las emociones de los demás.

En este orden, es importante mencionar el planteamiento de Amado (2009) para quien destrezas para las relaciones sociales implica la habilidad de

conocer las emociones en el otro, por lo tanto, es más fácil interactuar con otras personas. No obstante, los resultados observados en el cuadro, reflejan que un alto porcentaje de los trabajadores de la empresa estudiada no tienen destrezas sociales, situación que es necesario minimizar para evitar el surgimiento de conflictos.

En cuanto al indicador **motivación**, se aprecia como el 48,98% del personal señala, algunas veces en el trabajo están disponibles a cumplir las tareas que se le asignan, 28,57% dijo casi siempre y el 22,45% manifiesta siempre estar disponible para tal cumplimiento de tareas asignadas. Estas respuestas resaltan en primer lugar que las personas en su mayoría se encuentran disponibles a cumplir las tareas asignadas dentro de la empresa de acuerdo a sus funciones. No obstante, un porcentaje no se sienten motivados, lo cual, puede ocasionar discrepancias entre los trabajadores.

Al relacionar los resultados señalados con los planteamientos teóricos de Newstrom (2011) quien señala que la motivación es un impulso, a través del cual se acelera las acciones de los sujetos, por lo tanto, cuando en la empresa hay un porcentaje, aunque sea pequeño de personas no motivadas, que les falta ese impulso acelerador, puede traer consigo conflictos entre los miembros de la organización, porque algunos pensarán que hacen un mayor aporte.

En el indicador **empatía**: es de notar que un 55,10%, casi siempre en su relación con las demás personas adoptan una actitud de comprensión, 26,53% contestaron siempre, 12,24% indicó algunas veces adoptan dicha actitud y 6,12% casi nunca lo hacen. En estos resultados cabe destacar que un elevado porcentaje de los encuestados coinciden en tener una actitud comprensiva con los demás, no obstante, se debe tener en cuenta que una parte de los miembros de la empresa, no presentan características de empatía.

En este contexto, se hace mención a lo señalado por Goleman (2005) sobre la empatía, para quien esta es la habilidad de las personas, no solo por comprender los sentimientos de los demás, sino por tratar de colocarse en la situación de ese otro. Al respecto, cuando se analizan los resultados se observa como un pequeño porcentaje de estas personas no son empáticas, por lo tanto, estereotipar a los demás y la falta de comprensión puede significar un foco de conflicto.

En el indicador autorregulación se observa un alto porcentaje de personas, el 38,78% algunas veces siente plena confianza cuando inicia proyectos nuevos, mientras el 18,37% dijo casi nunca y el 12,24% nunca. Solo un 30,61% manifestó casi siempre siente plena confianza, Tales resultados muestran un bajo nivel de autorregulación en los integrantes de la empresa, esto, tomando en cuenta lo planteado por Goleman (2005) quien señala como una característica de los sujetos con habilidades emocionales de regulación, es la flexibilidad expuesta frente a cambios y desafíos que puedan presentarse, adaptándose con confianza y asumiendo una actitud proactiva.

El segundo cuadro refleja los datos correspondientes a los niveles de conflictos, en este sentido, en el indicador intrapersonal, para el 38,78% casi nunca sus compañeros tienen claro su rol en la organización y el 26,53% algunas veces. Solo el 34,69% casi siempre tiene claro su rol. Desde esta perspectiva, Borges y Bruno (2017) plantean que este tipo de conflictos se relaciona directamente con los aspectos psíquicos del sujeto, producto del enfrentamiento de sus propios intereses y pensamientos, por lo tanto, cuando una persona no tiene claro su rol en una organización, eso puede generar problemas, reflejando un alto nivel de conflictos intrapersonales.

Cuadro 2. Niveles de conflictos

	Indicador		
	Intrapersonal	Interpersonal	Intergrupar
	Sus compañeros tienen claro su rol en la organización	Sus compañeros muestran fluidez en las comunicaciones	Sus compañeros respetan su punto de vista
	FR	FR	FR
S	0	16,33	0
CS	34,69	22,45	28,57
AV	26,53	28,57	22,45
CN	38,78	32,65	26,53
N	0	0	22,45

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, es importante aclarar lo relevante para una organización tener en cuenta los niveles de conflictos intrapersonales y el porqué, cuando un alto porcentaje se sus integrantes lo experimentan es necesario tomar medidas correctivas. Según Olvera (2023) los conflictos intrapersonales, aunque son problemas interno del individuo, esto afecta sus actitudes en grupo, perturbando de esta manera la armonía, afectando el clima organizacional, la tranquilidad y generando otros tipos de conflictos.

En relación al indicador **interpersonal**, un 32,65% expresaron que sus compañeros casi nunca

muestran fluidez en las comunicaciones y el 28,57% opinó que solo algunas veces. En contraposición, el 22,45% señaló casi siempre y el 16,33% siempre. En tal sentido, Borges y Bruno (2017) plantean que la falta de comunicación fluida puede causar malas interpretaciones, malos entendidos entre sus integrantes. En tal sentido, en la empresa estudiada existe un alto nivel de conflictos interpersonales.

El tercer indicador es **Intergrupar**, en este se observa que un 26,53% opina casi nunca sus compañeros respetan su punto de vista, mientras el 22,45% responde nunca y otro 22,45% algunas veces lo hacen. Por otra parte, el 28,57% manifestó casi siempre sus perspectivas son respetadas. Esto, muestra el débil respeto que se tiene hacia los diferentes puntos de vista, lo cual puede generar situaciones como discusiones no muy positivas dentro de las jornadas de trabajo.

De acuerdo a Daft y Meza (2011) al interno de las organizaciones se conforman diferentes grupos, por lo tanto, es necesario mantener un clima de entendimiento y cooperación para lograr los objetivos organizacionales, para lo cual, el respeto por la opinión de los demás es un aspecto fundamental de entendimiento. Sin embargo, los datos observados muestran diferencias debido a los puntos de vistas disimiles entre los trabajadores. Desde esa perspectiva, el nivel de conflicto intergrupar existente es alto.

El tercer cuadro refleja los datos propios a tres indicadores de la dimensión, fuentes de conflictos. Al respecto, en el indicador cambios, un 48,98% de los encuestados consideran, siempre sus criterios son diferentes a los de su superior inmediato, en cuanto a la dirección que debe seguir la organización y el 16,33% contestó casi siempre. Mientras un 20,41% expreso, algunas veces sus criterios son diferentes y el 14,29% respondió casi nunca.

Cuadro 3. Fuentes de conflictos organizacionales

	Indicador		
	Cambios	Valores distintos	Amenazas de estatus
	Difiere con sus jefes en cuanto a la dirección que debe de seguir la organización	Tiene diferencias con sus compañeros en cuanto a sus valores y creencias	Su compañeros reaccionan de manera hostil cuando se ve en riesgo su estatus en la organización
	FR	FR	FR
S	48,98		24,49
CS	16,33	8,16	34,69
AV	20,41	18,37	22,45
CN	14,29	59,18	18,37
N	0	14,29	0

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, un alto porcentaje de los trabajadores tienen criterios, así como opiniones diferentes a los de sus superiores con respecto a la visión direccional que debe seguir la organización, también son diferentes sus ideas y criterios respecto a lo que piensan sus compañeros en el rumbo por el cual debe encaminarse la empresa. Esto puede ser una fuente de conflicto, tal como expresa Newstrom (2011) cuando se presentan criterios diferentes sobre los cambios a realizar en una empresa, sobre su futuro, deben ser tratadas para evitar la generación de conflictos.

En el indicador conjunto de valores distintos, el 59,18% del personal manifestó, casi nunca tiene diferencias con sus compañeros en cuanto a sus valores y creencias, mientras el 14,29% contestaron nunca. En opinión diferente, el 18,37% señaló algunas veces tienen diferencias con sus compañeros y un 8,16% casi siempre.

Para Amado (2009) el sistema de creencias como valores es algo exclusivo de la persona, de esta manera las diferencias de cosmovisión entre los sujetos es algo común, empero, los aspectos coincidente son los que dan significado a las relaciones sociales, este caso, cuando surgen diferencias, el sistema se puede desestabilizar, generando conflictos. En cuanto a las respuestas, se aprecia con alto porcentaje de las mismas muestran que las personas convergen en tener pocas diferencias con sus jefes o superiores en cuanto a creencias como a valores, la misma situación según ellos la presentan con sus compañeros de trabajo, donde no discuten sobre los aspectos mencionados.

Sobre el indicador amenazas del estatus, el 34,69% de las personas señalaron casi siempre y el 24,49% siempre sus compañeros reaccionan de manera hostil cuando se ve en riesgo su estatus personal. En otro orden, un 22,45% respondió algunas veces y el 18,37% casi nunca reaccionan de esa manera. Estos resultados muestran que la amenaza del estatus es una fuente de conflictos en la empresa, tal afirmación se hace, tomando como referencia lo señalado por Newstrom (2011) quien plantea, cuando las personas se sienten amenazadas en su posición dentro de la empresa, se someten a situaciones estresantes que luego se transforma en un factor generador de conflictos.

El cuadro cuatro, denota información de los otros tres indicadores de la dimensión fuente de conflictos organizacionales 2, en este sentido, en el indicador percepciones contrastantes, el 34,69% casi siempre y un 20,41% siempre, manifiesta que cada compañero expresa una precepción de la vida diferente. Mientras el 18,37% respondió que casi nunca y 10,20% nunca manifiestan una visión de la vida diferente al grupo.

Cuadro 4. Fuentes de conflictos organizacionales 2

	Indicador		
	Percepciones contrastantes	Falta de confianza	Choque de personalidades
	Cada compañero de trabajo tiene una precepción de la vida diferente	Tiene confianza hacia las acciones realizadas por sus compañeros.	Sus compañeros lo aceptan tal como es
	FR	FR	FR
S	20,41	24,49	63,27
CS	34,69	26,53	22,45
AV	16,33	14,29	14,29
CN	18,37	34,69	
N	10,20		

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las percepciones contrastantes, Ballester (2014) señala que la percepción se considera como la acción de recibir e interpretación de las señales sensoriales, además de la comprensión de estas por los seres humanos. Ahora, cuando dicha percepción es contrastante, puede crear fricciones y desequilibrios en las relaciones al interior de las empresas. Desde este punto vista, se puede afirmar que en la empresa estudiada no se presentan situaciones en las cuales las percepciones diferentes ocasionen conflictos.

En el indicador falta de confianza, un 34,69% respondió casi nunca tienen confianza hacia las acciones realizadas por sus compañeros, no obstante, el 26,53% respondió casi siempre y un 24,49% siempre tiene confianza hacia ellas y 14,29% algunas veces las tienen. Dichos resultados, permiten evidenciar que un alto porcentaje de individuos coinciden en que las acciones que efectúan sus compañeros en la organización no les brinda confianza.

De acuerdo a Newstrom (2011) la confianza entre los integrantes de una organización tienen efectos positivos, como mayor sentimiento de pertenencia, compromiso hacia la empresa, no obstante, cuando se presentan problemas de confianza, entonces se conforma una fuente de conflicto, lo que puede estar sucediendo en la empresa estudiada.

Respecto del indicador choque de personalidades, un 63,27% opina que siempre sus compañeros

lo aceptan tal como es, el 22,45% consideran que casi siempre y 14,29% algunas veces lo hacen. En cuanto a los datos anteriores, se aflora una tendencia mayoritaria de sujetos que consideran existe una aceptación mutua del otro tal como es. De acuerdo Ballester (2014), un choque entre dos personalidades marcadas probablemente sea la raíz de los conflictos en el trabajo. No obstante, los resultados mostrados en el gráfico 4 permiten inferir que en la empresa el choque de personalidad no es una fuente de conflictos.

Conclusiones

Los hallazgos revelan que la mayoría de los trabajadores de CORPOELEC Santa Barbara presentan deficiencias en su inteligencia emocional (IE), evidenciadas en dificultades para reconocer sus propias emociones y la de sus compañeros, una notable desconfianza, y solo una parte de estos se encuentran motivados. En este sentido, se recomienda formular y ejecutar estrategias que desarrollen capacidades en los integrantes de la organización, para un crecimiento de sus niveles de IE, de manera que logren ser líderes capaces de manejar las diferentes fuentes de conflictos que se pueden generar en la empresa.

En relación a los niveles de conflicto en la organización, hay presencia de los tres tipos, un alto nivel de conflictos intrapersonales, debido a la falta de claridad en los trabajadores sobre su rol dentro de la empresa, generando contradicciones internas que se transforman en conductas conflictivas. Sobre el nivel interpersonal, se observa poca fluidez en las comunicaciones entre el personal, creando un ambiente propicio para el surgimiento de problemas. De igual manera, en el nivel intergrupar, se refleja un clima de baja confianza entre los colegas, aumentando el sentimiento de desconfianza entre diferentes grupos y con ello incrementando el nivel de conflicto intergrupar.

Además de las diferencias en las visiones sobre el rol a cumplir en la organización y el futuro de ésta, otras fuentes de conflictos significativas incluyen una actitud hostil cuando los trabajadores perciben una amenaza a su estatus en la empresa, las percepciones diferentes sobre la vida y las relaciones, y la desconfianza entre los trabajadores.

En síntesis, se concluye que el bajo nivel de liderazgo emocional entre los integrantes de la empresa y la alta conflictividad interpersonal y grupal, aunado a las principales fuentes de conflictos tales como:

diferencia de perspectiva sobre su rol en la empresa y el destino de esta, amenaza a perder su estatus y la falta de confianza, puede afectar el desempeño organizacional. Por lo tanto, es necesario desarrollar

competencias emocionales en los trabajadores, de manera que afronten sus diferencias y problemas en la empresa y con ello se pueda disminuir los niveles y las fuentes de conflictos.

Referencias.

- Amado, L. (2009). Resolución de conflictos. Medios alternativos para transformar disputas de manera pacífica. (2da. ed.). CEC, S.A.
- Arias F. (2010) El Proyecto de Investigación. (5ta ed). Editorial Epistema, C.A.
- Ballester, M. (2014). Las emociones dentro de las organizaciones. Editorial Dos Caminos
- Borges, R. & Bruno, M. (2017). Conflictos en la interrelación de personas y departamentos en empresas Pymes. Universidad Nacional de San Martín. Escuela de economía y negocios.
- Calviño, M. (2004). Actos de comunicación, desde el compromiso y la esperanza. Edición Fermín Romero.
- Carpena, A. (2010). Desarrollo de las competencias emocionales en el marco escolar. CEE Participación Educativa, 15, pp. 40- 57. ISSN edición impresa: 1699-2105. ISSN edición web Recuperado de http://revistas.um.es/educatio/enlace_directo_al_articulo
- Carpena, A. (2016). La empatía es posible. Editorial Desclee
- Castellanos, V. (2015). Conflictos interpersonales. Tendencias actuales en su manejo y solución. Perfiles de las Ciencias Sociales,3(5).
- Conejero, J., López, I. & Hidalgo, M. (2022) ¿Qué hace que una persona sea un líder? El papel de la Inteligencia emocional, las habilidades de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo Auténtico. Psicología, Sociedad y Educación, 14 (1),PP. 1-11. Recuperado: <https://idus.us.es/handle/11441/133635>
- Cruz, M., Vargas, D., Vargas, R. & Estrada, C. (2014) Percepción de conflicto intergrupal y su relación con la adhesión a creencias esencialistas. SUMA PSICOL. 2014; 21(2) pp. 116-122. Universidad de Magallanes.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2005). Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial Kairós, S.A.
- Chiavenato, I. ((2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. McGraw Hill Interamericana. ISBN: 978-1-4562-6984-5
- Daft, R. & Meza, G. (2011). Teoría y diseño organizacional. (10ª ed.). Cengage Learning.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (9ª ed.) México: Pearson Educación.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. (11va ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- García, C y Extremera, N. (2020) Liderazgo e Inteligencia emocional, aplicaciones Psicosociológicas en Seguridad y Defensa. Armas y Cuerpos. Revista de enseñanza militar de oficiales del Ejército de Tierra español. Nro. 143. Recuperado: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/a/r/armascuerpos_143_.pdf

- Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la empresa*. Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mc Kee, A. (2007) El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés Editores.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*. (3ra ed.). Kairós
- Gómez, G.(2013).*Conflictos en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Guardado, S. (2019) Factores de Riesgo Neuropsicológicos y Criminológicos como Fuente de Conflicto Interpersonal en la Organización. *Iberoamerican Business Journal* 3(1) Julio 2019. 59-80 ISSN: 2521-5817 DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol3.1.11027>
- Hernández, J. & Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: Estrategias de acción. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 8(2) 2011. 77-87. Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028121>
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010).*Metodología de la Investigación*. (3ra. Ed.). Editorial Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación*. (5ta ed.).
- Latorre, A., Rincón D. & Arnal, J. (2003).*Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Experiencia S.L.
- León, C. (2015). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo*. Thomson Learning.
- Martín, R. & Luján, I. (2021) Mindfulness e inteligencia emocional en el afrontamiento de conflictos intrapersonales e interpersonales. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. *Revista de Psicología*, 1(1). 17-26. doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2039
- Moya, L. (2014). *La empatía entenderla para entender a los demás*. Editorial Plataforma.
- Newstrom, J. (2011).*Comportamiento humano en el trabajo*. (13ra ed.) McGrall Hill.
- Olvera, L. (2023) *Arteterapai, gestión de conflictos intrapersonales y construcción de una cultura de paz*. Tesis para optar al grado de Doctor en métodos alternos de solución de conflictos. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Robbins, St. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*.(14ta ed.) Pearson.
- Redorta, J. (2021). *Cómo abordar los conflictos estructurales*. Almuzara
- Reig, E. (2003). *El liderazgo emocionalmente inteligente*. McGraw - Hill Interamericana.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). La inteligencia emocional y su relación con los resultados de desempeño en el lugar de trabajo de la efectividad del liderazgo. *Revista de liderazgo y desarrollo organizacional*, 26(5).388–399. Recuperado: DOI: 10.1108/01437730510607871

Salcedo, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*; vol. 10, no. 2. 81-87, 2022. doi: 10.15649/2346030X.2933

Siegel, D. J. (2010). *Cerebro y Mindfulness*. Paidós.

