



## **Inteligencia emocional: herramienta para el manejo de conflictos interpersonales en las organizaciones**

**Peggy Prieto\***  
**Armando Urdaneta\*\***  
**Andrea Rivas\*\*\***

### **Resumen**

El objetivo del presente artículo se basa en el análisis y estudio de la inteligencia emocional para el manejo del conflicto interpersonal en las organizaciones. Se fundamenta en las diversas teorías existentes, como la de Goleman (2005) y Cooper y Sawaf (2004), en relación con los conflictos de índole interpersonal y organizacional, evaluando los acontecimientos desencadenadores de dichos conflictos. La metodología es de tipo documental, sustentada en el contraste de teorías y análisis contextualizado referido principalmente a la identificación de las emociones y estados de ánimo. Se concluye que la inteligencia emocional debe ser llevada a un manejo y expresión de las emociones de manera tal que permita ser más efectivos en las relaciones interpersonales y en situaciones de conflicto.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, conflicto interpersonal, organizaciones.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Relaciones Industriales. E-mail: peggycprieto@yahoo.es

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Magíster en Gerencia Empresarial. Ingeniero en Computación. E-mail: ajum69@cantv.net

\*\*\* Doctora en Ciencias de la Educación. Magíster en Ciencias de la Educación. Mención: Gerencia Educativa. Licenciada en Educación Preescolar. E-mail: andreafofefina@hotmail.com

## *Emotional Intelligence: A Tool for Handling Interpersonal Conflicts in Organizations*

### **Abstract**

The objective of this article is based on the analysis and study of emotional intelligence for handling interpersonal conflict in organizations. It is founded on diverse, existing theories, such as those of Goleman (2005) and Cooper and Sawaf (2004), related to conflicts of an interpersonal and organizational nature, evaluating the events that trigger said conflicts. Methodology is of the documentary type, supported on the contrast of theories and contextualized analysis referring mainly to the identification of emotions and moods. Conclusions are that emotional intelligence should be brought to the handling and expression of emotions so that it permits being more effective in interpersonal relations and conflict situations.

**Key words:** Emotional intelligence, interpersonal conflict, organizations.

### **Introducción**

En la actualidad, se vive un momento histórico de profundas transformaciones, aceleradas y globales; por ello, al iniciarse el siglo XXI se evidencian los más importantes cambios en el mundo, en todos los ámbitos de la cultura. Al respecto, surge la necesidad de evoluciones a nivel personal y social, que rescaten la dignidad del ser humano y promuevan el desarrollo integral de todos los habitantes de este planeta. En este sentido, los cambios antes mencionados exigen a las organizaciones orientarse hacia modelos de aprendizaje, mediante acciones concebidas para responder a dichas transformaciones.

Desde este contexto, la realidad en los individuos y organizaciones no escapa de una situación que forma parte de la cotidianidad, representada por los conflictos, no solo en el entorno interpersonal, también interpersonal y organizacional. En este orden de ideas, puede explicarse cómo posiciones encontradas, antagónicas o situaciones divergentes entre las partes involucradas, condicionan y limitan las posibilidades de éxito o fracaso en el alcance de la intervención de cada una de las personas.

Para efectos de esta investigación, se analiza la inteligencia emocional como herramienta orientada al manejo efectivo de los

dilemas en las relaciones. Se enfatiza en el manejo interpersonal de las organizaciones, siendo esto la esencia para el estudio de cada uno de los sentimientos, comportamientos y actuaciones en un momento determinado.

Cabe precisar que la declaración más influyente acerca de la teoría de inteligencia emocional en su forma actual, fue la expresada por el modelo original de Mayer y Salovey (1990), quienes la definieron como la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones en los demás, a fin de discriminar entre ellos, utilizando esa información con la finalidad de guiar el pensamiento o las acciones. Asimismo, se plantea que mediante dicha inteligencia se aprende a reconocer fácilmente y valorar las sensaciones básicas en cada persona y en los demás, respondiendo apropiadamente a ellas, lo cual permite admitir que las emociones proporcionan información vital, potencialmente provechosa, manipulada y controlada solo por el individuo, de acuerdo con objetivos e intereses propuestos.

Ante las consideraciones antes expuestas, el presente artículo expone un sustento teórico basado en las variables antes mencionadas, partiendo de diversas definiciones sobre inteligencia emocional; así como sus teorías. Igualmente, se plantean conceptos de conflicto interpersonal, además de su naturaleza, cuyo fin es mostrar un abordaje filosófico de los investigadores, para posteriormente indicar las consideraciones finales, a las cuales se les otorga una connotación objetiva, con su respectivo contraste con la realidad.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Inteligencia emocional**

Es de gran relevancia partir de las definiciones acerca de la inteligencia emocional, pues esto ayuda a darle sentido científico al artículo y apoyo a los investigadores para establecer sus aportes, en función de la teoría plasmada. Por tanto, Goleman (2005) define dicha inteligencia como la capacidad que posee un individuo de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos; también, de motivarse y manejar adecuadamente las emociones, en sí mismos y en sus relaciones con otras personas.

Por su parte, Cooper y Sawaf (2004) denominan la inteligencia emocional, en su esencia, como la fuente primaria de la energía humana, la autenticidad, aspiración y empuje que activan los

íntimos valores y propósitos en la vida, transformándolos en aquellos hechos en los cuales se piensa o vive. Es como se aprende a reconocer fácilmente, mediante la valoración de las sensaciones básicas en nosotros mismos, en los demás, respondiendo así apropiadamente a ellas, admitiendo que las emociones proporcionan información vital, potencialmente provechosa, capaz de contribuir al logro de los objetivos que el hombre se plantee.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede presumir que la inteligencia emocional es una herramienta que permite el buen uso y manejo de las emociones propias y ajenas e implica el desenlace hacia unas relaciones interpersonales exitosas y productivas, bien sea a nivel personal o laboral. En este sentido, por medio de su puesta en práctica, se pone de manifiesto un equilibrio entre las emociones y la razón.

En función de los planteamientos anteriores, los investigadores asumen la inteligencia emocional como una herramienta que genera aportes positivos al manejo de emociones y equilibrio en las acciones de las personas. En este sentido, se considera el raciocinio ante cualquier acontecimiento, el cual pudiera afectar negativamente a un individuo. Aunado a ello, la estabilidad emocional garantiza dicha inteligencia en el estado interno de una persona como en el ejercicio de las relaciones interpersonales.

## **1.2. Diversas teorías de inteligencia emocional**

En relación con las teorías sobre la inteligencia emocional, cabe destacar los planteamientos de Goleman (2005, p. 44), quien expone que “la misma determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas, las cuales se basan en cinco elementos: conocimiento de uno mismo o autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones o habilidades sociales”. Además, la aptitud emocional muestra que una proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades aplicadas en el trabajo.

En este mismo orden de ideas, el autor antes citado sostiene que las aptitudes emocionales se congregan en grupos, cada uno basado en una facultad de inteligencia emocional subyacente. Por ende, lo descrito es vital para quien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en su lugar de trabajo. En consecuencia, por ejemplo, si una persona es deficiente en habilidades sociales, será ineficaz en cuanto a persuadir, inspirar a otros, dirigir equipos o catalizar el cambio. Además, si tiene poco

conocimiento de sí mismo ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que le brinda tener conciencia de las propias fuerzas.

Resumiendo lo anteriormente expuesto, Goleman (2005) afirma que la inteligencia emocional en los individuos se manifiesta en aptitudes personales y sociales. En relación con ello, puntualiza lo siguiente: las aptitudes personales determinan el dominio de uno mismo, mediante indicadores, tales como: *autoconocimiento*: conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones; *autorregulación*: corresponde al manejo de los propios estados internos, impulsos y recursos; en este indicador intervienen factores, tales como: *autocontrol*: implica manejar las emociones y los impulsos perjudiciales para el individuo; *confiabilidad*: mantener las normas de honestidad e integridad; *escrupulosidad*: aceptar la responsabilidad del desempeño personal; *adaptabilidad*: tener flexibilidad a fin de manejar los cambios e innovación: estar abierto y dispuesto a las ideas, enfoques novedosos y nueva información.

Además, se puede mencionar la *motivación*: referida a las tendencias emocionales, lo cual guía o facilita la obtención de las metas; en este indicador se puede hacer énfasis en características como: *afán de triunfo*: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia; *compromiso*: aliarse a las metas del grupo u organización; *iniciativa*: tener la disposición para aprovechar las oportunidades que se presenten; *optimismo*: tenacidad de la persona para buscar sus objetivos, pese a los obstáculos y reveses.

Otro señalamiento de interés corresponde a Gil'Adí (2000), al afirmar que la inteligencia emocional se manifiesta a través de varios tipos. Es así como el concepto de inteligencias múltiples ofrece una visión alternativa que enfatiza las diferentes habilidades del individuo, reconociendo que este tiene diferentes estilos, fortalezas y limitaciones, por tanto, es necesario ajustar el proceso educativo a esas individualidades.

En consonancia con lo referido, es preciso cuestionar ese concepto y observar más de cerca a los individuos y el modo como desarrollan las habilidades fundamentales en el manejo de los obstáculos y circunstancias presentes en el ambiente cultural donde viven. Además de tomar en cuenta los roles que ejerce cada uno en su contexto social y los problemas que le atañe solventar. De igual modo, el autor antes citado afirma que la inteligencia

emocional se fundamenta en dos inteligencias esenciales: *intra-personal*: comprensión de sí mismo, de saber quién es e *interpersonal*: capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas.

Para los autores Cooper y Sawaf (2004), la inteligencia emocional es definida como la capacidad de sentir, entender, aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia; es decir, requiere que se aprenda a reconocer y valorar las emociones en sí mismos y en los demás, además de responder apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en la vida diaria y en su trabajo.

En correspondencia con lo anterior, cabe resaltar que el punto central de dicha teoría es el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, representados por: *conocimiento emocional*: aquel que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión; *honestidad emocional*: practicada por casi todas las personas, denominada en otros términos caja registradora, donde se obedecen las reglas, es decir, si se descubre un error aritmético, se corrige; si se comete un error se confiesa, a menos, por supuesto, que afecte su posición o carrera, caso en el cual podía preferir la utilidad a la sinceridad o la armonía a la verdad y la honradez y culpar de los problemas a otros o a las circunstancias.

Ciertamente, la honestidad emocional es permanecer honesto consigo mismo y respetar la sabiduría, tanto del corazón como de la cabeza; lo cual quiere decir que ser emocionalmente honesto es ser más real y auténtico; por ende, respetarse a sí mismo es requisito previo para considerar y respetar a los demás. En efecto, no tiene nada que ver con levantar la voz o señalar con el dedo, sirve mejor una simple palabra tranquila o una mirada fuerte.

El tercer pilar es la *energía emocional*, puesto que, en ocasiones, lo que más interesa al individuo son sus metas personales, sentido de propósito y humanidad, es aquí donde se pierde el torbellino y ruido del trabajo organizacional. Finalmente, el último pilar se basa en la *retroinformación emocional*, mapa que muestra los límites y aspiraciones; en este sentido, se debe respetar y actuar de conformidad, no permitir que se convierta en cólera y hostilidad.

En relación con las teorías antes planteadas, se adjudica que los autores citados coinciden en dos premisas importantes: la primera es la notabilidad de que se parte del ejercicio para poder conocerse mejor, en función de la identificación del tipo de emoción y saberla sobrellevar, sin obviar la automotivación. En segundo lugar, la presencia de estímulos, lo cual permite identificar las emociones ajenas o de terceros, con el fin de ayudarles en situaciones adversas y poder entablar con éxito las diplomacias interpersonales.

### **1.3. Importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones**

Es conveniente destacar que las personas emocionalmente inteligentes son más eficaces en la vida; sin embargo, eso no significa que quienes no lo sean, no puedan alcanzar el éxito. Por ende, la inteligencia emocional puede mejorar a lo largo de la existencia. Es así como los individuos emocionalmente inteligentes son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas.

Al respecto, Rizzolatti (2006) afirma que las personas son constructivas, al poseer un coeficiente emocional idóneo; es decir, son capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos. Por tanto, es oportuno destacar que no se trata de reprimir el sentimiento o la emoción que no les guste; esto puede conducir a desajustes de la personalidad, lo cual conlleva a adecuar la expresión emocional al contexto. En consecuencia, se requiere luchar por el logro de una organización emocionalmente inteligente, de modo tal que cada uno de sus empleados obtenga beneficios y contribuya a mejorar su calidad de vida.

En consecuencia, los trabajadores tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, control de las emociones y la automotivación; también responden por el uso que hacen de dicha inteligencia en las relaciones con otros, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal, el apoyo de los demás y ayudarse a sí mismo; además, todos se sirven de este conocimiento para aplicar mejoras en la empresa.

Por ello, la inteligencia emocional en la organización empieza por la persona misma. De igual manera, implica que un individuo, al usar las emociones, puede reforzar el rendimiento y las re-

laciones laborales, razón por la cual se está ante el reto de fomentar e inspirar el desarrollo de la persona. Sin embargo, existen algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, derivados de la teoría sobre alfabetización emocional, tales como: identificación de sentimientos propios y de los demás, control de impulsos, reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, empatía, búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones ambiguas, mejoramiento de la actitud pro social y armoniosa en el trabajo en grupo, mejoramiento de la cooperación, ayuda, así como la actitud de compartir.

Ante estas premisas, se infiere que las personas que obtienen mayor éxito en las organizaciones, no son siempre quienes poseen más capacidades y ni siquiera tienen más méritos y eficacia real. Todo ello representa parámetros importantes, pero no suficientes; por ende, el verdadero éxito requiere algo más: habilidad para tratar de forma conveniente a las personas provechosas. En consecuencia, las organizaciones emocionalmente inteligentes son más competitivas y es más fácil que tengan triunfo en el mercado, al mantener una relación abierta y transparente con sus trabajadores y clientes potenciales.

Ante estas afirmaciones, los investigadores presuponen que la adecuada implementación de la inteligencia emocional depende del desarrollo de la autoconciencia que conlleva a la gestión de las relaciones; finalmente influirá positivamente y tendrá impacto en la victoria comercial de la empresa y sus relaciones interpersonales, disminuyendo notablemente los conflictos. Por otra parte, prevalecerá una visión, como también alto nivel de competencia dentro del rango de estrategias de comunicación, lo cual asegurará que los equipos de trabajo se gestionen adecuadamente, obteniendo los resultados esperados por la organización.

#### **1.4. Conflicto organizacional**

En cualquier organización puede ser eventual la presencia de conflictos; en este sentido, para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), estos ocurren cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o divergencia en los intereses.

Por otra parte, se recuerda que en el conflicto se deben tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción, con la cual cada persona o parte identifica al otro u otros. Por tanto, se

entiende como aquel momento en que las personas, empresas o agentes independientes mantienen una relación; además, deciden, a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, no siempre manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos, empleados por el ser humano para expresar sentimientos frente a circunstancias que le incomodan, haciéndolo pensar y actuar de alguna forma, con la finalidad de cambiar los términos o las reglas de la relación.

Al mismo tiempo, se infiere que este tipo de inconveniente aflora cuando una persona nace en la misma organización y se producen diferencias en objetivos y misiones, entre departamentos, divisiones y otras unidades de la empresa. Por ello, la coordinación trata de evitar o minimizar las consecuencias disfuncionales de tales conflictos. En otros casos, la existencia de personas que por naturaleza tienen conflictos internos y que los afloran en otros, trae como consecuencia diferencias severas.

### **1.5. Conflicto interpersonal en las organizaciones**

En la actualidad, el contexto organizacional no escapa de las diferencias entre personas, lo que evidencia las diversas formas de pensar y actuar de cada uno. Por ello, surge la necesidad de establecer una serie de concepciones acerca del conflicto, de manera tal que los investigadores puedan hacer sus referencias posteriores sobre ello.

En este sentido, Van-der Hofstadt (2005) explica que las relaciones interpersonales en las organizaciones se generan a través de las interdependencias, las cuales incluyen los flujos de trabajo físico, técnicos, información o las propias recomendaciones. Sumando a lo anterior, las acciones de los individuos son controladas por las acciones del otro; de la misma manera, una persona evalúa el desempeño de otra. Es así como dichas acciones y otras interdependencias hacen al conflicto inevitable; aún en el caso que se llegara a considerar convenientemente, sería imposible crear empresas libres de conflictos interpersonales.

Por ello, aunque el conflicto entre los miembros de un ente es natural e incluso ineludible, los enfoques directos para enfrentar esta realidad de la vida no lo son. A su vez, es pertinente destacar, por ejemplo, las inhibiciones, expresión de ira, resentimiento como factor de falta de madurez; no obstante, cuando estos sentimientos no se expresan de manera espontánea; por lo general, se

manifiestan indirectamente y, a menudo, ocurren de modo que generan nuevos conflictos.

Asimismo, Whetten y Kim (2004) plantean que las necesidades inmediatas de energía también afectan la forma en la cual se manejan los problemas. Pues, se requiere de la misma fuerza emocional para suprimir el conflicto en su totalidad y puede necesitarse más a los efectos de confrontarlo. Por tanto, se disminuyen con frecuencia de un modo indirecto, pero suele exigir una potencia mínima a corto plazo. Sin embargo, los conflictos indirectos tienen mayor duración, siendo la verdadera causa de los costos; por ende, no pueden atribuirse al conflicto original.

Siguiendo el orden de ideas, otro factor influyente en lo descrito es la consideración de los riesgos; es posible que muchas diferencias importantes no salgan a la luz porque una de las partes, o ambas, temen que el conflicto pueda crear un residuo de antagonismo interpersonal. Estos son temores fundados, pero los riesgos se pueden reducir si se conocen los elementos necesarios que favorecen un diálogo más eficaz y si se posee la habilidad para proporcionar dichos mecanismos.

En este sentido, los investigadores presumen que los conflictos interpersonales son aquellos que se tienen con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Por ello, suelen ser atribuidos a la persona misma y a su falta de inteligencia interpersonal. Otro aspecto a considerar es la carencia de exteriorizar lo que se siente de manera adecuada, sin necesidad de llegar a ofensas e impulsos capaces de perjudicar directamente a terceros.

Por ende, los problemas interpersonales pueden existir como conflictos latentes. La naturaleza del conflicto interpersonal se rige por las barreras que se oponen a las acciones y circunstancias, lo cual pudiera denominarse acontecimientos desencadenadores; sin embargo, estos salvan las barreras, precipitando las acciones. Por tal motivo, el análisis de dichos acontecimientos amerita algunas posibilidades para el manejo de los conflictos, tales como: comprender cuáles son las barreras y los acontecimientos desencadenadores; diagnosticar un determinado conflicto que implica distinguir las circunstancias; analizar los sucesos que rodean o proceden al conflicto, a fin de proporcionar indicios sobre los problemas básicos del conflicto recurrente; control sistemático, actuando sobre las barreras y los acontecimientos de-

sencadenadores, con la finalidad de disminuir la frecuencia de los conflictos.

Enfatizando, es pertinente recalcar por parte de los investigadores, que los problemas interpersonales ameritan estudiarse con el propósito de determinar cuáles son los factores comunes existentes para que este tipo de situaciones sean recurrentes. Además, es necesario identificar las barreras, a fin de minimizar el nivel de conflictividad; del mismo modo, tomar acciones pertinentes, orientadas a coadyuvar a la solución de este hecho y estudiar la raíz de los acontecimientos, de tal manera que se tomen acciones preventivas y constructivas, como estrategias fundamentales para armonizar las relaciones entre dos o más personas.

### **1.6. Acontecimientos desencadenadores de los conflictos interpersonales en organizaciones**

Según Whetten y Kim (2004), la naturaleza manifiesta del conflicto interpersonal se rige por las barreras, opuestas a las acciones o circunstancias del conflicto declarado. En torno a ello, señalan que el protagonista puede no sentirse con ánimo de afrontar un problema interpersonal por factores como: paredes internas (actitudes, valores, necesidades, anhelos, temores, ansiedades, patrones habituales de acomodamiento), paredes externas, tales como las normas de grupo contrarias a la expresión del conflicto y los obstáculos físicos a la interacción.

Asimismo, se hace referencia a algunas barreras, mencionadas a continuación:

- Requisitos de las tareas (límites de tiempo, que impiden la confrontación directa de los sentimientos y problemas, más que llevar un conflicto).
- Normas de grupo (cuando se cree que no se deben expresar los sentimientos negativos hacia otros).
- Conceptos personales del papel o función (un jefe que siente que su capacidad para relacionarse con un subordinado en un conflicto se encuentra limitada por su papel).
- Imagen pública (el deseo de perseverar ante los demás una imagen de gentileza).
- Percepción de la vulnerabilidad de uno a las tácticas de la otra parte en el conflicto.

- El temor de que una oferta conciliadora pueda no ser correspondida.
- Las barreras físicas a la interacción.

De acuerdo con lo anterior, a pesar de estas barreras, un suceso o circunstancia puede ser capaz de precipitar ciclos de disputas; además de desencadenar periodos de interacciones hostiles, vigorosos desacuerdos, confrontaciones sinceras o interacciones que conducen a la resolución del trance. Estos estímulos, denominados acontecimientos desencadenadores, como se indicó anteriormente, pueden ejercer su efecto aumentando la magnitud o importancia de los conflictos o reduciendo una de las barreras, lo cual obstruye la acción. Si el problema es sustantivo, las partes pueden ocuparse en él cuando resulte importante para la acción requerida, o uno de los protagonistas puede preferir explotar el problema cuando las circunstancias sean favorables para la actitud que piense tomar.

En consecuencia, no es sorprendente que, cuando los problemas son emocionales, el arranque del conflicto manifiesto sea explicable de modo menos racional; observaciones repentinas y críticas dirigidas a puntos particularmente sensibles son acontecimientos desencadenadores típicos. Así, para el diagnóstico de un problema interpersonal es necesario descubrir cuáles tipos de barreras suelen operar y qué es lo que desata el ciclo de disputa.

### **1.7. Naturaleza cíclica y dinámica del conflicto interpersonal**

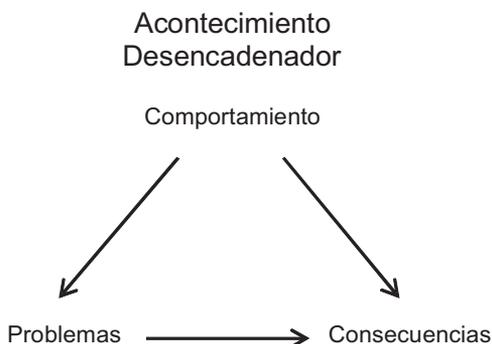
El conflicto interpersonal es cíclico y los ciclos pueden ser de escalamiento, desescalamiento o mantenimiento del nivel del mismo. De acuerdo con Whetten y Kim (2004), un ciclo comprende cuatro elementos básicos: los problemas que constituyen al mismo, las circunstancias la cual precipitan el problema, los actos pertinentes de los protagonistas de este hecho y las diversas consecuencias del mismo.

Por eso, dos personas que son opuestas, solo periódicamente entran en conflicto manifiesto; en determinado momento, los problemas existentes entre ellas constituyen un enfrentamiento latente. Posteriormente, por alguna razón la oposición entre ellas se hace notoria, las partes emprenden una serie de comportamientos que favorecen al problema y experimentan las consecuencias.

Respecto a lo anterior, los problemas interpersonales también tienden a ser dinámicos, lo cual significa que, de un ciclo al siguiente, la forma del conflicto manifestado cambiará de modo característico. Cabe destacar, el término escalamiento se refiere a la tendencia de una relación a volverse cada vez más conflictiva, mientras que desescalamiento designa la tendencia hacia la disminución del conflicto. Entonces, es pertinente mostrar gráficamente el modelo cíclico del conflicto interpersonal, la dinámica y manejo del mismo, el conflicto en escalamiento y posteriormente en desescalamiento.

Según la apreciación de los investigadores, como se puede considerar en la Figura 1, que representa la naturaleza cíclica y dinámica del conflicto, en primer lugar, debe existir algún acontecimiento que genere un problema, esto conlleva a un comportamiento determinado, producto del mismo y genera consecuencias, como variable principal el conflicto interpersonal.

**Figura 1**  
**Modelo cíclico del conflicto interpersonal**



Fuente: Prieto, Urdaneta y Rivas (2013).

En este sentido, en el Cuadro 1 se hace referencia acerca de la dinámica y manejo del conflicto, razonando los elementos o episodios del mismo. Aunado a los propósitos del diálogo que debe reinar para la solución oportuna de la problemática. Para tal fin, se hace referencia al estudio asertivo de las situaciones y la comprensión hacia las personas.

**Cuadro 1**  
**Dinámica y manejo del conflicto**

Elementos del ciclo o episodio del conflicto	Propósitos del diálogo en el conflicto	
	Objetivos del diagnóstico	Objetivos de la acción
1. Problemas en conflicto.	Diferenciar los problemas básicos de los sintomáticos y los solucionables de los no solucionables.	La relación mediante la integración de las diferencias sustantivas, solucionando las diferencias emocionales.
2. Acontecimientos o condiciones que desencadenan el conflicto manifiesto.	Identificar las barreras del conflicto o el comportamiento de manejo de conflictos y los acontecimientos que lo precipitan.	El control, para evitar que se desencadene un nuevo episodio, a menos que sirva para una finalidad positiva.
3. Tácticas manifiestas o iniciativas para la solución.	Comprender cómo los comportamientos característicos del conflicto pueden generar problemas adicionales.	El control, como limitante de las tácticas destructivas y fomentando las iniciativas constructivas.
4. Consecuencias, incluyendo los sentimientos provocados por el conflicto.	Comprender los sentimientos generados por los episodios de conflicto; cómo se afrontan y si están alimentando al siguiente episodio.	El control, como ayuda para los protagonistas a hacer frente de una mejor manera a sus sentimientos y a otras consecuencias del conflicto.

Fuente: Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006).

## 2. Metodología

El presente artículo basa su metodología en una investigación documental analítica, por cuanto se plantea la generación de algunas consideraciones para el análisis de la inteligencia emocional en las empresas, como herramienta que permite mejorar el manejo de los conflictos interpersonales en las organizaciones.

En este orden de ideas, se considera de tipo cualitativa y documental al estudiar los aspectos teóricos de este tipo de conflicto, mediante el análisis de la información, apoyado en documentos y referencias bibliográficas. Además, es analítica por tratar de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Asimismo, intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su intención (Bunge, 1981) citado por Hurtado (2012).

Cabe destacar que en investigación holística, la investigación analítica implica más bien la reinterpretación de lo analizado

en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis. Por tanto, intenta identificar las sinergias menos evidentes de los eventos analizados. En algunos casos se manifiesta como contrastación de un evento con otro, o la medida en que un evento contiene o se ajusta a ciertos criterios. De igual manera, en este tipo de estudio, el resultado es la identificación de los aspectos ocultos a los que no puede llegarse con una mera descripción.

En las investigaciones con objetivos de mayor nivel de profundidad, la investigación analítica se convierte en un estadio de la investigación que permite llegar a objetivos más complejos. Sin embargo, se expresa igualmente como un logro parcial de la investigación: el reinterpretar un evento se constituye en un medio para llegar a conclusiones de diversa índole, según el tipo de investigación.

## **Consideraciones finales**

El camino hacia un mejor manejo del conflicto implica un diálogo, bien conducido de las partes. Sin embargo, las personas con frecuencia encuentran dificultades para establecer diálogos útiles. Donde existen situaciones en las que se plantea: ¿Cómo lograr cierto nivel de confianza? ¿Cómo manejar la tensión inherente al conflicto? y ¿Cómo hallar soluciones integradoras al conflicto en lugar de concesiones? A menudo, todas las partes involucradas se preocupan por igual. Por tal motivo, presentan un marco de referencia para diagnosticar conflictos recurrentes y se sugieren varias opciones básicas para controlarlos o resolverlos. Se incluyen conceptos y métodos aplicables a varios tipos de conflictos, tanto interpersonales como entre sistemas.

Es por ello que, en años recientes, han aumentado las expectativas con respecto al buen rendimiento de las organizaciones, debido especialmente a las necesidades originadas por la competencia; esto no solo se refiere a la calidad del producto y productividad de dichas organizaciones, sino también a todas las actividades de las empresas inherentes a las estrategias establecidas por las mismas. Por tanto, es necesaria la colaboración, cooperación y fortalecimiento de las relaciones del personal para optimar el ambiente de trabajo, logrando minimizar problemas que repercuten en el ejercicio primario de la empresa.

Cabe destacar la relevancia del buen uso de la inteligencia emocional para el manejo y la solución de los conflictos interper-

sonales. En tal sentido, dichas relaciones son una esencia fundamental orientadas a disminuir los problemas internos, por ende, se deben aceptar las debilidades, fortalezas entre compañeros, a fin de no crear perturbaciones referidas a otros, permitiendo así corregirlas, minimizar situaciones indeseadas, como mecanismo de control en posiciones tensas. Para evitar este tipo de inconvenientes se necesita de un pensamiento positivo encaminado a la búsqueda de soluciones. En caso de que situaciones sean incontrolables o se escapen de las manos de los individuos, se pueden aplicar métodos, que le permitan a la persona relajarse, meditar y de esta forma buscar soluciones, ante los problemas presentes en su vida.

Asimismo, las relaciones interpersonales exitosas como factor para la minimización de los niveles de conflictibilidad, conllevan a la puesta en práctica de la inteligencia interpersonal, cuando se asume la habilidad de entender a otros individuos, qué los motiva, cómo trabajan los consensos con la cooperación entre ellos. Lo descrito conlleva a la sensibilidad a las emociones de otros, habilidad de motivar y ayudar a otros individuos a entender aspectos importantes, cumpliendo con sus objetivos y comprendiendo sus necesidades. Esta inteligencia está basada en la capacidad de los individuos de darse cuenta de poder diferenciar entre sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones o temperamentos.

En este sentido, no se puede obviar que la existencia de herramientas para fortalecer las relaciones interpersonales, bajo la presencia de la inteligencia emocional es fundamental para la coexistencia de las personas y, por ende, la obtención de resultados altamente positivos ante la diversidad reinante en el contexto organizacional. Entre los factores involucrados con lo antes descrito, se puede mencionar: la asertividad, cuyo fin es tener la habilidad de expresar sus emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás.

Del mismo modo, la empatía representa un mecanismo para entender a la otra persona, identificar sus emociones y sentir como si fuesen la otra persona. Además, es intuir que se pueden experimentar las emociones y pensamientos de la otra persona y percibir de forma precisa, para captar las emociones, respetar la emoción escuchada, reafirmar las emociones del otro. De tal manera que se pueda entender mejor las carencias o necesidades de los individuos en situaciones difíciles.

Todo lo anteriormente señalado se logra de manera eficaz si se aplica la inteligencia intrapersonal, la cual es el punto de partida para establecer relaciones interpersonales efectivas que conlleven al éxito. Dicha inteligencia representa la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo de operar efectivamente, enfrentar las circunstancias de la vida, reflexionar sobre sus propósitos y alcanzarlos. También, es la capacidad de acceder a la vida emocional como medio de entendimiento propio y, mediante ese conocimiento, entender a otros. Está relacionada con la conciencia, concienciar lo que se necesita y desea.

Por tanto, los individuos con una fuerte firme inteligencia intrapersonal, encontrarán oportunidades para usar sus fortalezas, aprender de sus limitaciones y sobreponerlas. Dicha inteligencia se relaciona con el conocimiento de los aspectos internos del individuo, acceso a las emociones a sus posibles rangos. En consecuencia, los individuos con una alta inteligencia intrapersonal tienen un modelo claro de ellos mismos, pueden reconocer sus propias necesidades/deseos, lo mismo que los recursos personales para alcanzarlos.

En síntesis, el buen uso de las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional coadyuvan a la existencia de un ambiente sano, sin vicios en cualquiera de los ámbitos de la vida, destacando el organizacional. Por consiguiente, se necesita con urgencia difundir los valores: tolerancia, comprensión, honestidad, responsabilidad, empatía, entre otros, los cuales son elementales para el manejo de la inteligencia emocional ante las discrepancias en relación con las diferentes modalidades de trabajo, posturas, ideologías religiosas, culturales, raciales, de género, de edades y hasta políticas, es decir, el individuo aplica la inteligencia emocional en el marco de principios, creencias, circunstancias en el campo laboral, que hoy día aquejan la composición familiar, social o empresarial. Entonces, es de presumir que la conducta humana constituye el pilar fundamental para la praxis en las relaciones interpersonales, sin dejar a un lado lo antes expuesto.

Por todo lo anterior, es evidente que en la vida diaria, la inteligencia emocional debe ser llevada a un manejo y expresión de las emociones de manera que permita ser más efectiva en las relaciones interpersonales. Concretamente, una de las aplicaciones más evidentes de la vida diaria de la inteligencia emocional, se exterioriza cada vez que se presenta un conflicto. Por ello, la impor-

tancia de su puesta en práctica como herramienta para solventar situaciones adversas en las organizaciones.

En suma, las organizaciones emocionalmente inteligentes crean oportunidades para la promoción, adquisición de poder y éxito que podrán no estar abiertas a los trabajadores que laboran para otras instituciones no adecuadas emocionalmente. Por consiguiente, los empleados con adecuado coeficiente emocional contribuirían al desarrollo y a la sostenibilidad de las mismas. Todo ello, con una mejor práctica organizativa enfocada a alcanzar el balance de los objetivos organizacionales, como también para sus empleados, creando un impacto de bienestar individual, grupal, intergrupalo y organizacional. Pues, sólo se alcanza a través del uso adecuado de la inteligencia emocional y el esparcimiento de los conflictos interpersonales.

## **Referencias bibliográficas**

- COOPER, R. y SAWAF, A. (2004). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- GIL'ADÍ, D. (2000). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional**. Caracas, Venezuela: Mac Graw-Hill Interamericana.
- GOLEMAN, D. (2005). **La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- HURTADO, J. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.
- IVANCEVICH, J.; KONOPASKE, R. y MATESSON, M. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw Hill.
- MAYER, J. y SALOVEY, P. (1990). **Emotional Development and Emotional Intelligence**. Nueva York.
- RIZZOLATTI, G. (2006). **Las neuronas espejo: Mecanismos de la empatía emocional**. Barcelona: Piados.
- VAN-DER HOFSTADT, C. (2005). **El libro de las habilidades de comunicación** (2ª ed.). Editorial Díaz De Santos.
- WHETTEN, D. y KIM, C. (2004). **Desarrollo de habilidades directivas**. Editorial Pearson.