

**ORIGINAL**  
**Artículo de investigación**

## **La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales\***

**Emotional intelligence: a tool for managing organizational conflicts**

Recibido: Noviembre 26 de 2021 - Evaluado: Febrero 28 de 2022 - Aceptado: Mayo 30 de 2022

Rafael Ivo Amadei\*\*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4663-7520>

**Para citar este artículo / To cite this Article**

Amadei, R. I. (2022). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(14), 1-25. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375>

**Editor:** Dr. Rolando Eslava Zapata

### **Resumen**

El artículo tiene por objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. A tal efecto, el estudio es cualitativo, con un diseño de campo a nivel descriptivo y bajo el método etnográfico. Los seis informantes clave son tres gerentes y tres empleados del Banco Estado de Chile, quienes dan respuesta al guion de entrevista semiestructurada; además, sus actividades laborales cotidianas se registran sistemáticamente en una guía de observación. El análisis crítico-reflexivo realizado desde el método inductivo de la comparación constante, evidencia la ausencia de estrategias efectivas para el tratamiento gerencial de conflictos, poca actitud dialógica entre las partes, Ausencia de la escucha activa y poco manejo de la asertividad y empatía, lo cual, merece ser objeto de reflexión y mejora con apoyo de la inteligencia emocional.

**Palabras Clave:** Inteligencia Emocional, Abordaje Gerencial, Conflictos Organizacionales, Asertividad, Empatía

### **Abstract**

The objective of the article is to analyze emotional intelligence as a tool for the managerial approach to organizational conflicts. To this end, the study is qualitative, with a descriptive field design and under the ethnographic method. The six key informants are three managers and three employees of Banco Estado de Chile, who respond to the semi-structured interview script; in addition, their daily work activities are systematically recorded in an observation guide. The critical-reflexive analysis carried out from the inductive method of constant comparison, evidences the absence of effective strategies for the managerial treatment of

\* \* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado a la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Autónoma de Chile: Área, Administración y Negocios.

\*\* Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Alonso de Ovalle, Chile. Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Rey Juan Carlos, España. Profesor titular en Universidad Autónoma de Chile. Email: rafael.amadei@uautonoma.cl

conflicts, little dialogic attitude between the parties, absence of active listening and little management of assertiveness and empathy, which deserves to be the object of reflection and improvement with the support of emotional intelligence.

**Keywords:** Political Tactics, Political Behavior, Labor Promotion, Organizational, Climate

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. – 1. Contexto de la inteligencia emocional. – 2. Componente intrapersonal en la inteligencia emocional. – 3. Componente interpersonal en la inteligencia emocional. IV. Resultados de investigación. – 1. Categoría: control emocional. – 2. Categoría: asertividad y empatía. – 3. Categoría: actitud dialógica. – 4. Categoría: actitud Compresiva y de escucha activa y comprensión. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

## Introducción

Debido a la compleja dinámica de las organizaciones, la gerencia moderna está comprometida a gestionar procesos que garanticen el óptimo funcionamiento de las dependencias constitutivas de la empresa siendo uno de ellas el aspecto emocional del talento humano que a diario interactúa coordinadamente en la consecución de los objetivos, esto significa, reconocer la necesidad de configurar espacios en los que se fortalezcan las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones compartidas, el manejo efectivo de los conflictos organizacionales. A tal efecto, la inteligencia emocional refiere a la capacidad de un individuo para tratar efectivamente las diversas respuestas afectivas tales como sentimientos, emociones, manifestaciones anímicas y motivaciones surgidas en la dinámica laboral, así pues, la IE es importante en el caso particular, porque permite caracterizar las diversas respuestas socioafectivas en la cotidiana interacción del personal, pudiendo intervenirse con precisión cuando se requiera resolver un conflicto desde su abordaje gerencial (Beauport, 2008).

Con frecuencia, las organizaciones empresariales encaran retos cuya complejidad impone el desafío de saber tatar los conflictos: desavenencias o diferencias surgidas en la dinámica cotidiana entre el personal y que, derivan en situaciones inciertas y poco favorables para el desarrollo eficaz de las actividades destinadas a la consecución de los objetivos. Resulta impostergable la presencia de gerentes, cuyas competencias les permitan hacer uso de la inteligencia emocional al momento de tratar los diversos conflictos organizacionales porque, a partir de la interacción comunicativa positiva, análisis crítico de las situaciones, retroalimentación asertiva, participación activa y democrática del colectivo organizacional, se puede alcanzar el control emocional, manejo de las situaciones sobrevenidas en la empresa.

La realidad vivida actualmente por la sociedad se caracteriza por situar a las personas frente a una dinámica compleja, cada vez más volátil e incierta cuyos procesos de interacción social ponen de manifiesto la presencia de desencuentros usualmente causados por la falta de empatía, fallas de comunicación, sobre carga de actividades, limitado ejercicio de competencias emocionales, pocas habilidades para tratar con certeza, asertividad los múltiples contratiempos que surgen durante el desarrollo de las actividades diarias y de las cuales, el hombre es protagonista y principal responsable. La suma de tales aspectos, constituyen el sustrato fundamental de la mayoría de conflictos que suceden en la inmediatez del hogar, la escuela, el trabajo y que, de no saberse tratar terminan por incidir negativamente en el desarrollo operativo y armonioso de las actividades cotidianas, relaciones interpersonales, así, Jiménez (2021) reflexiona que el mundo contemporáneo, necesita comprender que los seres humanos se

mueven, actúan según las circunstancias y canalicen sus emociones; es decir, aparte de una inteligencia racional, también los seres humanos son provistos de una inteligencia emocional, susceptible de desarrollar.

Con base en lo antes indicado, conviene entonces insistir en la necesidad de reconocer que la inteligencia emocional, es una necesidad básica de los seres humanos del siglo XXI, para interactuar, comunicarse, trabajar y convivir satisfactoriamente con otras personas. Los seres humanos al ser diferentes poseen multiplicidad de características personales, sociales, culturales, sociopolíticas, por lo tanto, se queda al descubierto que uno de las habilidades a desarrollar, reside precisamente en los modos interactivos de cómo se negocian los sentidos, significados de determinadas situaciones para así, aproximarse dialécticamente a la comprensión de los mensajes, el establecimiento de acuerdos, discusión y toma de decisiones, ejecución de algún plan para optimizar procedimientos que sean conducentes al logro eficaz de los objetivos, valoración de las actividades cumplidas y establecimiento de mejoras. En todas estas actividades, por muy trivial que así lo parezca, está presente la inteligencia emocional y cuya práctica efectiva, propende al disfrute de relaciones positivas, trabajo cooperativo, comprensión, logro de metas comunes que, en suma, propenden al desarrollo, satisfacción y bienestar (Eslava-Zapata, Martínez-Nieto, Chacón-Guerrero, Zambrano-Vivas & Alonso-González, 2019; Goleman, 2017; Sen, 2020).

Por ser una cualidad o condición inherente al ser humano, la inteligencia emocional (IE) adquiere la denominación de competencia porque conjuga el aspecto cognitivo/ declarativo, procedimental y actitudinal, tal articulación permite a los individuos comprender con mayor claridad los acontecimientos que tienen lugar en el contexto histórico social donde suceden ciertas actividades. Gómez (2018) refiere que la IE se trata de una habilidad del individuo con la cual éste, vincula estratégicamente el uso coherente de la razón, la lógica del pensamiento, el lenguaje y las respuestas eferentes emitidas en términos de actitudes, emociones o posicionamientos valorativos. Así, la esencia de la IE, reside en la multiplicidad de percepciones, sentimientos, motivaciones, intereses, impresiones, afectos que se exteriorizan en un determinado momento como respuesta consciente ante una situación particular en el ámbito personal, familiar, escolar o laboral, al respecto Jiménez (2021) afirma que:

Estamos frente a una manifestación socioemocional tan importante como concluyente cuyo alcance, al saberla manejar los diversos episodios de la vida del ser humano, permite avizorar hasta qué punto una persona, a lo largo de su existencia puede experimentar alegría, satisfacción personal, habilidad para enfrentar la realidad por muy compleja que sea sabiendo actuar con medida, control emocional y claridad al momento de reaccionar. Cuando los ciudadanos tienen buen desarrollo emocional, tienden a sentirse más plenos, realizados, satisfechos consigo mismos, responden con mayor sindéresis y hacen uso apropiado de la empatía (p. 119).

Desde luego, la IE como aprendizaje necesario del ser humano, resulta pertinente para que el individuo se desenvuelva de modo satisfactorio en el ámbito donde se desarrolla, por ejemplo, en las organizaciones empresariales donde confluye una gran cantidad de personas con diversas posturas, racionalidades y formas de comprender la vida. En la medida que las personas hacen uso de la IE tienen mayores posibilidades de actuar con asertividad frente a momentos convulsos en los que el conflicto puede resultar el común denominador, entonces,

hay que reconocer que se trata de una facultad humana garante de la satisfactoria interacción del individuo, porque haciendo uso de la misma, se logra tener actitudes más equilibradas.

Al respecto, Goleman (2009) define la inteligencia emocional como la capacidad de motivarse a uno mismo y mantener el empeño a pesar de los posibles fracasos, a fin de controlar los impulsos, regular los estados de ánimos y evitar que la ansiedad interfiera en las facultades racionales. Asimismo, Goleman (2009) sostiene que la IE está asociada con la habilidad social para empatizar, interactuar positivamente y confiar en los demás, apoyándose en las emociones y exteriorizaciones asertivas en los diversos contextos sociales. Para este autor (Ob. Cit.), la IE abarca cinco competencias a saber: el conocimiento de las propias emociones, la habilidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones; por lo cual, resulta oportuno reconocer que se trata de una herramienta de elevado valor socioafectivo, dado que, su manejo permite responder a las demandas sociales del contexto que reclama la presencia de ciudadanos con capacidad para resolver conflictos (Ventura, 2018).

A la luz de estas consideraciones, podría decirse que la esencia del ser humano reside en disfrutar a plenitud la vida, que contempla aspectos tales como: integrarse a las actividades sociales, cultuales y laborales sin ningún problema, tener las habilidades para detectar las posibles situaciones que generan conflictos, comprometerse a resolver las desavenencias logrando el consenso colectivo. Desde luego, el minimizar los conflictos organizacionales exige a los gerentes empresariales, el compromiso de practicar activamente la IE como una alternativa admisible para profundizar en el ámbito socioafectivo y no sólo laboral, trascendiendo más allá de los parámetros básicos en la empresa, a fin de construir espacios favorables para interacciones laborales, en las que a partir de la cooperación, todos los colaboradores logren los objetivos y los celebren como realización compartida; es así, como cobra sentido el planteamientos de Mulder (2017), para quien:

La estrecha sincronía entre la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, constituye un aporte singular e indispensable para conceptualizar, configurar y redimensionar las organizaciones existentes en el seno de la sociedad del siglo XXI, así, emerge como cometido impostergable e indisoluble la práctica de la dimensión humana. Un gerente que se proponga tener éxito, triunfar y trascender, deberá reconocer la preponderancia que tienen los sentimientos, las emociones, actitudes, formas de interactuar con el personal en el efectivo desarrollo de todas y cada una de las actividades a realizar para alcanzar con eficacia las metas y objetivos organizacionales (p. 139).

Lo anterior, implica que los gerentes están en presencia de contextos laborales con comportamientos humanos complejos, básicamente porque cada individuo está dotado de cualidades y modos particulares para realizar las actividades, lo cual constituye el sustrato socioemocional que el gerente utiliza para dirigir al personal e identificar las diversas manifestaciones emocionales, da cara a gestionar los posibles conflictos. Así, la IE resulta de gran ayuda para dirigir satisfactoriamente el desarrollo de las actividades organizacionales de cualquier sector productivo, en el que diariamente, se ponen de manifiesto infinidad de situaciones afectivas, que demandan la práctica efectiva del componente emocional. Por lo expuesto, esta investigación tuvo por objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales A tal efecto, el estudio es cualitativo. En este sentido, a partir de diseño descriptivo y etnográfico se evidenció que en

el Banco Estado de Chile existe la ausencia de estrategias efectivas para el tratamiento gerencial de conflictos y poca actitud dialógica entre las partes.

## Esquema de resolución

### 1. Problema de investigación

¿Qué razones fundamentan a la inteligencia emocional como herramienta en el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales?

### 2. Metodología

Las emociones como expresión compleja del ser humano, constituyen un objeto de estudio susceptible de analizar porque, los hallazgos derivados pueden contribuir a comprender con mayor facilidad el comportamiento de los individuos en la interacción comunicativa que se materializa en el escenario sociolaboral de las instituciones bancarias como el Banco Estado de Chile. En la mencionada entidad financiera, confluye una dinámica empresarial que precisa de gerentes y empleados con inteligencia emocional, de modo que, al momento de experimentar situaciones poco cómodas sean tratadas con la suficiente habilidad gerencial, evitando llegar al conflicto. En consecuencia, el estudio se desarrolló bajo el paradigma hermenéutico interpretativo, el cual supone la articulación coherente de ciertos marcos científico-filosóficos y epistemológicos para comprender el problema, recolectar la información, analizarla y establecer relaciones contextualizadas pudiéndose, derivar aportes significativos para su comprensión.

En correspondencia con la naturaleza seleccionada para tal fin, la investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo porque centró su interés en la cotidiana interacción socio-comunicativa entre los informantes, siendo esto el sustrato que develó la experiencia intersubjetiva, introspectiva desde la vivencia de los gerentes y empleados bancarios en el contexto natural donde se observaron los hechos susceptibles de interpretar sistemáticamente, para comprender el problema, lo cual, está en sintonía con lo indica por Martínez (2016) al manifestar que el paradigma cualitativo privilegia el descubrimiento, interpretación de la realidad social, tal y como es experimentada por el individuo incluyendo las ideas, percepciones, sentimientos, actitudes y motivaciones que pueda tener o manifestar respecto a determinada temática. En opinión de Palma (2018), la investigación cualitativa se caracteriza por ofrecer: "Un conjunto de descripciones analíticas y escenarios culturales, situaciones, eventos personales recreando lo que sienten y piensan los participantes, ya sea de manera explícita o implícita a fin de estudiar la vida humana donde ella naturalmente ocurre" (p. 32).

El estudio se enmarcó en el método etnográfico a partir del cual la percepción del investigador se enriqueció con la interacción sociocomunicativa sostenida con los informantes en la cotidianidad empresarial donde cumplían sus labores, esto con el propósito de comprender las reflexiones, acuerdos y discrepancias relacionadas con la IE, lo cual permitió atribuir sentidos, significados, interacciones de especial interés al momento de caracterizar el objeto de estudio. Por su parte, Santana y Gutiérrez (2003) reflexionan que la etnografía, es una modalidad de investigación no convencional, alternativa o emergente de investigación, de carácter crítico-reflexivo, con direccionalidad cíclica cuyo proceso se centra en lo cualitativo, configurando situaciones dialécticas. Es decir, sus características, alcances y proyección en la investigación de problemas de distinto orden, están en vinculadas con la posición

epistemológica asumida por el investigador ante el objeto de estudio de modo panorámico e incluyente, y no sólo con la información, los aspectos o hallazgos distintorios del fenómeno.

Para recolectar la información cualitativa en el escenario de estudio, se utilizó como técnica la entrevista siendo materializada a través del guion de preguntas semiestructurado el cual, era contentivo de 6 planteamientos relacionados con el problema, de modo que, la interacción dialógica entre el investigador y los informantes se desarrolló ordenada y naturalmente, las preguntas se articularon de manera inductiva y, en la medida que se formulaban, se registraban datos, reflexiones, aportes, vivencias de especial valor para la investigación, siendo posible en palabras de Arias (2016) obtener un registro útil para el establecimiento de las interacciones, relaciones, incidencias del problema en el contexto social donde tuvo lugar. Además, se utilizó la técnica de la observación correspondiéndose con la guía de observación por ser, un instrumento pertinente para complementar la información, según Hurtado (2008) la referida guía, permite concentrar los esfuerzos del observador de manera específica en los elementos sustanciales del estudio, garantizando la apreciación de los códigos y dimensiones que son susceptibles de analizar en el contexto cotidiano donde tuvo lugar el estudio, cumpliéndose así con la triangulación y saturación de la información (Eslava Zapata, Pérez Carrero & Aranguren Carrero, 2014; Hernández, Fernández & Baptista, 2016).

Respecto a los individuos a quienes se les aplicó los instrumentos, se denominaron informantes clave porque en opinión de Taylor & Bogdan (2003), ellos constituyen los actores sociales seleccionados previamente por el investigador debido a su experiencia cotidiana y frecuente interacción en el escenario de estudio, son ellos quienes tienen el conocimiento e información requerida por el investigador para hacer la exploración crítico-reflexiva de la situación, resultando ser determinante en el proceso indagatorio porque, son los que cooperan, indican las pautas, procedimientos y comportamientos a sumir durante el tiempo del estudio. Así, los seis informantes clave fueron tres gerentes, codificados alfanuméricamente como (G1), (G2), (G3) y, tres empleados bancarios (E1), (E2), (E3) nomenclatura asignada para proteger su identidad, los seis (6) en total, ellos laboran en Banco Estado, en la Región Metropolitana en Santiago de Chile, su escogencia se ajustó a los criterios de homogeneidad (pertenencia al mismo banco, disposición para participar en el estudio, actividad laboral) y heterogeneidad (sexo, edad, cargo laboral gerente o empleado), debidamente indicados por Valles (2016).

También, es importante destacar que el estudio cumplió con las fases de a) sondeo inicial (se hizo un arqueo bibliohemerográfico de los trabajos relacionados con la temática que permitieron configurar una visión panorámica y contextualizada del comportamiento del objeto de estudio, se delimitó la temática, espacial y temporalmente, pudiéndose con esto fijar los objetivos y seleccionar los informantes clave, de conformidad con ciertos criterios metodológicos); b) acceso del investigador al contexto (una vez obtenido el permiso para la indagación, se acordó con los informantes el posible horario para las entrevistas y observaciones, los encuentros se llevaron a cabo en las oficinas del Banco Estado de Chile); c) trabajo de campo (se recolectó la información relacionada con la Inteligencia Emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales en la institución bancaria seleccionada para tal fin, mediante el guion de preguntas y guía de observación, lo cual, constituyó el diagnóstico entre mayo y agosto de 2021) y d) Análisis intensivo de investigación (se hizo el análisis crítico reflexivo de los hallazgos, la información se codificó de manera abierta, axial y selectivamente, se triángulo con los referentes teóricos lográndose la teorización, la cual permitió comprender el problema y generar las conclusiones) (Eslava-Zapata, Pérez-Carrero & Aranguren-Carrero, 2014; Teddlie & Tashakkori, 2009).

Una vez recabada la información en el escenario objeto de estudio con los informantes clave, las respuestas se examinaron cualitativamente pudiéndose hacer ciertas transformaciones, procesamientos dialécticos y reflexiones, estos tres procesos permitieron la interpretación, descripción y comprensión holística de la realidad, esto permitió, contextualizar el problema así como el establecimiento de interacciones, dinámicas, complejidades y vínculos entre los hallazgos para así, derivar conceptos emergentes. Inicialmente, se redujo la información en categorías de análisis, es decir, los hallazgos se agruparon y clasificaron en unidades de sentido y significado cumpliendo además con los criterios de relevancia, pertinencia y concordancia manejados por el investigador sobre la IE como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales (Rodríguez, Gil & García, 1999; Eslava, *et al.*, 2014).

Seguidamente, la información se transformó y articuló para darle un orden coherente según las intencionalidades de la investigación así, a cada categoría se le atribuyó correspondencia con las unidades de significado interpretadas en los referentes teóricos, lográndose realizar el análisis crítico reflexivo de la información con apoyo en la: a) triangulación, esto significó, tener la posibilidad confrontar, comparando minuciosamente las respuestas y reflexiones de los informantes y b) saturación, debido a la abundante cantidad de elementos recogidos, los datos alcanzaron un nivel epistemológico concordante o repetitivo, momento en el que se optó por concluir para proceder a analizar dialécticamente los hallazgos. El nivel superior de análisis cualitativo, requerido para generar los resultados y conclusiones se alcanzó con apoyo del método inductivo de la comparación constante pues, los hallazgos se interpretaron desde distintos puntos de vista, estableciéndose las reflexiones finales del estudio (Glaser & Strauss, 1967).

### 3. Plan de redacción

#### 3.1 Contexto de la inteligencia emocional

Desde los inicios de la humanidad, tanto los romanos como los griegos asumieron que reconocían la presencia de la inteligencia como habilidad del hombre para descubrir, explorar, investigar determinado objeto, individuo o acontecimiento y como resultado de tales actividades, podía analizar, comprender, describir, interpretar o reflexionar sobre lo aprendido mediante la observación sistemática, así, podría también hacer uso cotidiano de tales aprendizajes para resolver situaciones particulares, al respecto Ribeiro (2013, p. 104) manifiesta que el término, desde el punto de vista psicológico, se asume como la “capacidad de resolver situaciones problemáticas nuevas mediante la reestructuración de datos perceptivos”, se trata entonces de una facultad para recabar información, haciéndola útil al momento de experimentar una situación en la que, haga uso de los datos y experiencias para conocer, comprender algo.

En virtud de lo anterior, conviene destacar que en 1990, la definición de IE derivó de los aportes de los psicólogos de la universidad de Yale (Meter Salovey & John Mayer), así Ríos (2016, p. 110) agrega que, los precitados académicos acuñaron el término por primera como aquella capacidad del individuo para descubrir, observar “...valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”, desde luego cualquier ciudadano enfrenta variadas situaciones que exigen un elevado dominio de la IE no sólo para interactuar con los demás, sino también para materializar con certeza el autocontrol,

autorregulación para asumir con medida la solución de determinada actividad; es decir, todas las instituciones deberían considerar como algo esencial que, el talento humano a su cargo tengan y fortalezcan la referida facultad. En la medida que las personas se apropien de la IE, tendrán mayores posibilidades para su autoconocimiento y autoconservación, por ende, estarán más aptos para profundizar en relaciones inter e intrapersonales, caracterizadas por la empatía, alteridad, interacción sociocomunicativa, trabajo en equipo y tolerancia.

A la luz de lo antes descrito, resulta oportuno admitir que los seres humanos no sólo están dotados de inteligencia racional, sino que también gozan de un componente socioafectivo en el que confluyen pensamientos, sentimientos, afectos, actitudes que son exteriorizadas por el organismo a modo de respuestas eferentes y, que en definitiva dan “*corpus*” a lo que se denomina actualmente como IE, sobre este particular González, Barrull, Pons & Marteles citados por Ventura (2018), afirman que un elemento substancial de la IE es el pensamiento. Igualmente, merece indicar que lo que inicialmente se gestó como un aporte de Mayer, Salovey & John Mayer en los 90, años más tarde un profesor de la Universidad de Columbia en los Estados Unidos de Norteamérica conocido como Daniel Goleman, en 1996 sistematizó la teoría de la IE, la cual definió como “el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas relacionados con las emociones” (Ribeiro, 2013, p. 104). Siguiendo esta teoría, Cooper & Sawaf (2014), se refieren a la (IE) como aquella facultad de:

...motivarnos a nosotros mismos, de preservar en el empeño de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de definir gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, la capacidad de enfatizar y confiar en los demás (p. 14).

Como se desprende de lo anterior, la IE se refiere a la competencia que tiene alguien para darle un uso adecuado y que le sea operativo al aplicarla en la vida personal e interpersonal, teniendo la firme convicción de que dicho dominio emocional le permite actuar, desenvolverse y convivir con mayores posibilidades de éxito, ello, significa que la IE aporta la ventaja de transferirla a los diversos contextos de interacción sociocultural donde el sujeto conviva, estudie, trabaje porque en esencia, es garante de adoptar comportamientos y actitudes con una cosmovisión no sólo positiva sino también prospectiva de las emociones, que en cada situación se pongan de manifiesto para avanzar y fluir con mayor armonía.

En virtud de esto, Goleman (2017) reflexiona que el ser humano está dotado de una primera estructura racional encargada de la comprensión, la meditación, los procesos dialécticos como la reflexión y el análisis; mientras que la segunda estructura sería la emocional, la cual es responsable de articular un sistema de conocimientos de carácter impulsivo y poderoso. Por lo tanto, el ser humano es una creación compleja, con cimientos declarativos y socioemocionales que precisa de ambas estructuras, para hacerlo un individuo con capacidad de razonar y experimentar sentimientos diversos como la alegría o la ansiedad.

Con base en lo anterior, la gerencia moderna debe reconocer la utilidad de la IE en el tratamiento asertivo de los conflictos organizacionales, en especial, porque se viven momentos cada vez más convulsos, signados por la multiplicidad de situaciones cuya ambivalencia generan reacciones tanto positivas como negativas; así, Lerdoux (2016) reflexiona que en el mundo contemporáneo los cambios apócales, los avances científicos, la excesiva tecnificación, la creciente demanda de bienes y servicios ha transformado la realidad de los procesos de interacción social y convivencia, hasta el punto de percibirla como una caldera en la que el

sentimiento humano ebullie sin parar, siendo una dinámica compleja susceptible de ser canalizada desde la IE. Así, el comportamiento de los individuos tiende a tornarse más volátil, vulnerable de alterarse con facilidad y es ahí, donde precisamente la capacidad para no dejarse afectar o llevarse por el momento juega un papel determinante, esto significa que la capacidad para manejar la situación coherentemente, dependerá del uso que se dé a la IE.

### 3.2 Componente intrapersonal en la inteligencia emocional

En la IE existen dos componentes constitutivos de gran relevancia para el tratamiento de los conflictos gerenciales, el primero es el componente intrapersonal asociado a la capacidad que tiene un sujeto para conocerse a sí mismo, haciendo uso de habilidades que permiten identificar las cualidades, fortalezas, metas de vida, y sentimientos. El segundo componente, es de carácter interpersonal, está relacionado con el ámbito socioafectivo del individuo, es decir, refiere al manejo autorregulado que cada quien da a los valores, actitudes, la capacidad para conectar con empatía con los demás. Según Beauport (2008) y Phillis (2014) el primer componente está conformado por:

- Conocimiento de las propias emociones: es la manera como el sujeto en la inmediatez de su individualidad, conoce los sentimientos experimentados en determinadas situaciones, en otras palabras, es la destreza que se desarrolla para conocer de manera permanente qué se siente exactamente y ser capaz de ponerle nombre a esa emoción, resultando ser según López (2012) esencial para desarrollar satisfactoriamente la IE. Por lo tanto, se trata de la destreza para identificar lo que pasa dentro del ser, a fin de coordinar las relaciones y respuestas (Goleman, 2017; Bisquerra, 2013).
- Control de las emociones: se conoce como la dosificación. Es el poder de controlar, manejar o cambiar las emociones, para que resulten más operativas en determinados momentos, no se trata de estrangular las emociones, sino más bien, se trata de saber actuar. Esta habilidad, es importante porque garantiza el manejo asertivo, efectivo y eficaz de las respuestas emocionales en la cotidianidad de un individuo.
- La Automotivación: es la capacidad de un individuo de encontrar los motivos o razones necesarias para manejar la frustración, ansiedad, impotencia que le genera hacer alguna actividad. Con este recurso se puede cambiar la percepción frente a algo y hacer que el compromiso sea agradable (González, 2016; Phillis, 2014; López, 2012).

### 3.3 Componente interpersonal en la inteligencia emocional

Este componente está relacionado con las habilidades blandas, también conocidas por la mayoría como sociales, por cuanto permiten concretar interacciones sociocomunicativa positivas con las demás personas, así, está conformada básicamente por la empatía, las relaciones interpersonales y, la asertividad. La empatía consiste en la capacidad de manifestación afectiva de una persona frente a una situación o realidad que le es ajena, por lo cual, se asume como la habilidad socioafectiva de comprender y solidarizarse con los sentimientos de los demás (Gardner, 2016). La concreción de la empatía exige, dos procesos esenciales: a) el reconocimiento de los sentimientos que experimenta la otra persona y b) la comprensión de los motivos, es decir, el porqué de esos sentimientos, tratándose de romper la mismidad para internalizar con tolerancia y actitud positiva las motivaciones del otro, que lo llevan a manifestar determinados estados anímicos en un tiempo y momento específico. En el

mismo sentido, la empatía amerita según lo indica Phllis (2014), aprender a ponerse en el lugar de otro, ver las cosas desde su punto de vista, sentir sus sentimientos; ello supone una suspensión temporal del propio mundo y de la propia manera de ver las cosas a fin de captar a plenitud los sentimientos ajenos, de manera imparcial y ecuánime. Asimismo, Bisquerra (2013) considera indispensable haber desarrollado el conocimiento de las propias emociones para poder practicar satisfactoriamente el comportamiento empático, en tal sentido afirma: “la empatía se construye sobre la toma de conciencia de uno mismo. Cuando alguien está más abierto a captar sus propias emociones, mayor habilidad demuestra en captar las de los demás” (p. 371), en la medida que los individuos experimentan por cuenta propia emociones, sentimientos a lo largo de su experiencia de vida, desarrolla competencias emocionales para conocer, comprender los sentimientos ajenos.

Las relaciones interpersonales se relaciona con el proceso dinámico de naturaleza compleja, cíclica e interactiva que sucede entre dos o más personas en el cual, se conjugan habilidades socioafectivas para garantizar el vínculo efectivo entre las emociones propias y las ajenas, esto significa que las relaciones interpersonales optimas dependen de la manera como los componente intra e interpersonales se conjugan en la cotidianidad contextual donde sucede la interacción, así, tal manifestación deberá ser positiva, operativa con clara tendencia a ser compartida armoniosamente por todas las personas que en ella participan. Según Garrido (2016), al asegurar “El saber detectar los propios sentimientos mediante el conocimiento de uno mismo y el de los demás gracias a la empatía, se puede desarrollar una nueva habilidad: la capacidad de controlar el intercambio entre ambas corrientes emocionales” (p. 17). Así, la efectiva interacción de un ciudadano con otros semejantes resulta determinante porque las emociones resultarán necesarias para socializarse, aprender, convivir, trabajar y hacer gran parte de las actividades que le son inherentes al desarrollo integral.

La asertividad es toda manifestación, expresión exteriorizada por un individuo de modo claro, directo y sensato que se comparte con los demás sin ofender, ni herir. En esencia, se trata de manifestar la posición o punto de vista siendo objetivos y claros, pero actuando razonablemente y con especial atención en la manera como se dice. Además de ello, acotan Garríz, Gispert & López (2019, p. 47) que “la asertividad se sitúa a medio camino entre la inhibición y la osadía y, por ello, es un valor que se debería cultivar en un mundo caracterizado por los constantes abusos de los unos hacia los otros”. Un comportamiento asertivo, es necesario para el fortalecimiento de relaciones interpersonales positivas en los escenarios laborales pues, esta evita que los individuos sean manipulados, permitiéndoles accionar en consecuencia con sabiduría, mansedumbre y coherencia, se trata en todo caso de defender los puntos de vista y planteamientos propios, fijando una clara posición justa, altruista y ecuánime, ésta posibilita una interacción positiva entre los individuos, proceso en el que las dificultades son superadas sin agresiones, ni violencias por la vía de la interacción dialógica y el sentido común, resultando ser de sustancial importancia para el tratamiento efectivo de los conflictos organizacionales.

## 4. Resultados de investigación

### 4.1 Categoría: control emocional

Se refiere a las competencias que tiene el gerente empresarial para asumir de manera eficaz y asertiva el manejo de las emociones, los estados de ánimo durante el ejercicio de sus funciones gerenciales frente a la dirección operativa de una organización como la del caso

objeto de estudio. Ante lo cual es necesario, ser mesurado, tener calma, autocontrol, manejar técnicas de relajamiento como visualizaciones, respiración profunda, controlar verbal y gestualmente el cuerpo y lenguaje, porque todo cuenta al momento de hacer uso de la IE (Garrido, 2016; Jiménez, 2021). A los gerentes se les preguntó: *¿De qué manera controla efectivamente sus emociones en el abordaje de los conflictos organizacionales?* y, respondieron:

**G1** “A ver, la cuestión es que me armo de valor, pienso mucho, medito para no equivocarme y tener luego que pedir disculpas, los conflictos organizacionales, suelen estar a lo orden del día a día en esta sede bancaria, por lo que procuro ser paciente, tolerante y escuchar atentamente sin perder detalles, cuando se presentan toca asumirlos con naturalidad y pensando siempre en su más sana resolución, pues cada experiencia nos va enseñando a ser más recatados”.

**G2** “Juh, los conflictos me afectan, pero a decir verdad, yo evito tomármelos muy a pecho, y cuando algo se pone muy delicado pido ayuda, recurro a mis superiores para que opinen y me orienten, yo me tomo un café, doy un paseo y cuando estoy calmado puedo hablar con serenidad aunque le digo algo, depende de cada situación, de cada circunstancia y hasta de cada persona pues hay todo tipo de factores que intervienen bien sea a favor o en contra, pero lo que si es que me relajo para no demostrar que estoy afectado, me tomo mi tiempo para pensarlo”.

**G3** “Dios mío esos es algo difícil para mí, pero no imposible porque sé que me autocontrolo y resuelvo cosas con cierta facilidad sin afectar a las demás personas, pues es una cuestión de reflexionar y actuar en consecuencia, yo consulto evito ser autoritario, sino que negocio e indago en los afectados... Ah, también leo algo que me ayude a tener buen manejo de la situación y espero que sencillamente llegue el momento para ver cómo se desenvuelva todo”.

En igual sentido a los empleados se les preguntó *¿De qué manera cree usted que los gerentes del banco, controlan las emociones en el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales?* Razón por la que contestaron:

**E1** “...procuran ser bastante aplomados, cuando se trata de manejar un conflicto aunque pasa como todo en la vida, a veces dan muestras de pérdida del control y pareciera que las cosas se les salen de las manos, pero se trata de entender que son seres humanos y por lo tanto, no son perfectos, claro está lo ideal sería que fuesen más certeros en el manejo de las emociones durante una situación conflictiva porque a diario, aquí en el banco se viven muchas situaciones tensas... Ellos, son conscientes que necesitan apoyo para controlarse cuando viven situaciones conflictivas en el banco no sólo con los empleados sino también con el público, pues la verdad es que se estresan con facilidad lo cual no es muy bueno porque ese es uno de los ingredientes con los que ellos se deben enfrentar”.

**E2** “En términos generales lo hacen bien, claro unos con más competencia emocional que otros, tal vez por su experiencia y años de servicio, ellos se ayudan pidiéndoles consejos y uno los apoya, pero sobre todo está la intención de ser efectivos y operativos, lo más importante es que escuchan y toleran situaciones en las que yo no quisiera estar porque son delicadas, o sea, son muy estresantes y no es nadita fácil, con frecuencia los malos entendidos con los empleados o con la

propia gente es un tema de nunca acabar y que a ellos les afecta, por lo que a veces manifiestan que están agotados de tratar de encontrar soluciones efectivas. Los gerentes deberían saber manejar el estrés laboral, el cual debe ser atacado con rapidez para que no afecte a lo organización, puedo decirle que se autocontrolan pero falta tener más dominio porque constantemente la sudoración los delata”.

**E3** “Insisto que se trata de algo muy relativo, que en todo caso va a depender de cada situación particular que se presente pues cada conflicto conlleva un sinfín de implicaciones, respuestas afectivas diversas tanto buenas como malas y eso pues, determina el desarrollo de las relaciones interpersonales, la sana convivencia, el trabajo cooperativo en el ejercicio de las funciones gerenciales de cada institución, por ello, nuestros gerentes confiesan abiertamente que les falta manejar situaciones con las que no están muy familiarizados del todo”.

Con base en las evidencias registradas, de los testimonios de los informantes se observan ciertas fortalezas y debilidades en el abordaje de los conflictos gerenciales en el contexto organizacional del Banco Estado objeto de estudio por cuanto, la IE es un enfoque de reciente aparición que exige ser profundizado no sólo por los gerentes, sino también por los empleados bancarios en cualquier institución financiera, en el que tal como se ha corroborado, los problemas suelen estar a la orden del día a día y muchas veces, la dinámica organizacional signada por la tensión, los malos entendidos, el estrés, la presión por hacer bien las cosas y las constantes demandas del público afectan las relaciones interpersonales, el clima laboral, debido al poco adecuado manejo del componente emocional. Desde luego, sería ideal que gerentes y empleados, recibieran capacitación en temas de IE que les permita darles un manejo coherente y asertivo a las situaciones laborales cotidianas para así, no llegar al conflicto.

En igual sentido, durante las observaciones realizadas se registró mediante la guía de observación que “El personal en general, a decir, gerentes y empleados reconocen que el tratamiento de los conflictos organizacionales son una necesidad para el banco porque diariamente, se presentan numerosas situaciones que demandan de competencias emocionales para saberlos resolver. Los gerentes, se esmeran por darle un manejo emocional efectivo a las situaciones complejas pero, muchas veces parece salírseles de las manos”, Desde luego, el contraste dialéctico entre las respuestas de los gerentes y empleados, denota cierto compromiso por el manejo efectivo de las diversas manifestaciones socioemocionales en el contexto organizacional del banco, sin embargo, como se observó, no siempre se logra resolver los conflictos de mano óptimo, lo que destaca la necesidad de dedicar esfuerzos para que todo el personal del banco, se capacite en temas de IE y acto seguido, la apliquen efectivamente en la inmediatez del contexto empresarial donde interactúan en cada jornada.

La constante comparación de los hallazgos realizada durante el estudio, permite apreciar que todos los informantes, se apoyan en la aplicación de técnicas particulares de autocontrol entre las que mencionaron: tomarse un café, o conversar la situación previamente con otras personas, respirar profundamente, ensayar la situación como si fuese una escena, visualizar los posibles desenlaces, lo cual muestra que existe la intención de proceder eficiente y eficazmente en cada situación que implica el abordaje coherente de los conflictivos. Falta aún desarrollar competencias emocionales que permitan un desempeño exitoso en el tratamiento de los diversos conflictos, es necesario el componente educativo mediante talleres y experiencias prácticas que permitan mejorar las competencias emocionales de los gerentes, de acuerdo con Ventura (2018) los nuevos postulados de la gerencia moderna, reiteran con especial énfasis que el componente emocional es determinante para el abordaje exitoso de cualquier conflicto sea

cual sea su magnitud, a mayor dominio emocional mayores serán las posibilidades de superar situaciones adversas que usualmente desencadenan en conflictos.

Por su parte las respuestas encontradas en los empleados denotan coincidencias y ciertas disonancias, pues destacan que a pesar que los gerentes procuran ser eficaces en el manejo oportuno de las emociones, con frecuencia suelen perder el control, lo cual es desfavorable para la organización quien ve en sus líderes debilidades al momento de asumir el control de sus emociones frente a ciertos conflictos. Entre las falencias contrastadas destacan, que cuando las situaciones se tornan delicadas, la mayoría de los gerentes evidencian nerviosismo, muestran poco manejo emocional porque sudan y se estresan, siendo esto causal de fatigas y cansancio, pues son signos de debilidad emocional, lo cual amerita que ellos sean formados para que fortalezcan tales falencias. También, resulta importante reconocer que cuando los empleados, apoyan la labor gerencial de sus gerentes es algo que bien merece ser destacado, porque el hecho que se manifiesten actitudes con cierta alteridad frente a un semejante con gran responsabilidad, muestra que hay respeto, tolerancia y compañerismo, es algo provechoso al momento de tratar los conflictos organizacionales pues, hay mayores alternativas de institucionalizar la IE.

Los hallazgos, denotan la necesidad de redimensionar la IE como herramienta esencial para el manejo emocional, tomando en cuenta el desarrollo del respeto por sí mismo, por el otro y por el ambiente que le rodea e incentivar a asumir responsabilidades para consigo mismo y los demás, y a tener una actitud equilibrada entre su libertad y la de los otros. Para González (2016), el éxito en la solución de los conflictos depende de la manera como el recurso humano identifica, comprende y trata las IE que cada uno posee y, en caso de existir necesidad de potenciar dicha inteligencia pues no hay tiempo que perder, si se quiere generar un impacto positivo en los distintos modos de interactuar, convivir y trabajar a plenitud.

A los gerentes y empleados de una institución financiera tan emblemática como la seleccionada, les conviene prestar gran atención en las habilidades que poseen para manejar sus conflictos, de modo que desarrollos integralmente su IE y cuya práctica en la cotidianidad sociolaboral, los lleve a sentirse satisfechos con el trabajo realizado. Según Lundin (2000) el éxito como equipo gerencial, subyace en tener poder de motivación, hacer uso eficaz del componente inter e intrapersonal para fomentar buenas relaciones socioafectivas porque, sólo así los trabajadores pueden disfrutar de una atmósfera más dinámica, productiva y más comprometida con las actividades diarias, generando voluntad, entusiasmo, productividad y creatividad en un contexto donde, se valore y practique la inteligencia emocional.

#### **4.2 Categoría: asertividad y empatía**

En el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales, la asertividad se asume como la capacidad emocional que tienen los miembros de la organización para saber comunicar sus emociones, estados de ánimo, opiniones, sugerencias y consejos, de una manera tan equilibrada, ecuánime que no perjudica la interacción sociolaboral Bisquerra (2013). Mientras que la empatía, se entiende como aquella cualidad que permite estrechar relaciones afectivas aceptables de modo que se genere la aprobación idónea, además que, propende a profundizar en la solidaridad (González, 2016). A tal efecto, a los gerentes se les preguntó: *¿Qué acciones realiza usted, para promover la empatía y asertividad en la organización?* Por lo que respondieron:

**G1** “Lo vamos a mirar con detalle, a ver... Yo intento ser amigable y comunicar mis inquietudes con tacto, porque no todos los empleados son iguales, me gusta que mi personal sienta que soy de apoyo y confianza, les digo que ante cualquier necesidad recurran a mí que para eso estoy para ayudarlos, yo hago comentarios estimulantes y positivos para motivar la conducta operativa, proactiva del personal, procuro que ellos se apoyen y sean respetuosos, cooperativos, solidarios”.

**G2** “Ser empático implica que debemos esmerarnos para ser agradables y tolerantes antes las demás personas, por eso siempre busco un punto de equilibrio favorable con mis compañeros de manera que se sientan cómodos y asuman que tenemos que ser sinceros para mejorar cada día, en lo que respecta a la asertividad, debo confesar que me cuesta porque uno como gerente piensa mucho en la forma como el personal puede asumir nuestros mensajes por ello, converso mucho con ellos, para conocerlos y acercarme a sus modos de vida institucional, lo cual es una buena estrategia para ser asertivo y atinar a la individualidad de cada uno de ellos”.

**G3** “Empático y Asertivo, es algo que me ha interesado ser toda mi vida, pues sé que en lo afectivo de las personas reside la esencia del ser humano, por eso dedico tiempo a cultivar las relaciones interpersonales con mis compañeros quienes merecen ser tratados con dignidad”.

Igualmente, a los empleados se les preguntó *¿Qué acciones realizan actualmente los gerentes del banco, para promover la empatía y asertividad en la organización?* los tres, contestaron:

**E1** “Para mí, son ecuánimes y ante todo objetivos en el ejercicio de sus funciones, ellos, son espontáneos y con franqueza dicen las cosas, se preocupan por el bienestar del personal, se manifiestan tolerantes y abiertos, ante las dificultades, son entusiasta y brindan confianza al personal, desde luego que son asertivos, porque sus mensajes llegan con claridad y en cierto sentido con un elevado sentido común. Esos valores pues es que hay que hacer mucha capacitación para aprender sobre las relaciones humanas porque, pasa también que como es tanto el trabajo, algunas ocasiones hace falta un mejor trato”.

**E2** “A veces son muy tajantes y directos para decir las cosas, como cualquier jefe en el ejercicio de sus funciones como gerente, pero se interesan por conversar con uno de temas que le permiten irlos conociendo, por lo que podría decirse que son flexibles y mantienen un trato agradable, cuando están muy ocupados con recaudos y trámites, lo dicen sinceramente y piden ayuda, sus actitudes son las de personas que saben del trato al público, eso es algo muy subjetivo, porque a mí me caen bien y los valoro positivamente, pero hay otros que difieren de mí, al banco le falta afianzar la empatía, pues las actividades para compartir son muy pocas”.

**E3** “Ellos son seres humanos, con virtudes y errores, pero son empáticos es decir son agradables y humildes, su trato es cordial y afectivo, son directos para comunicar las cosas y procuran que las instrucciones sean entendidas con claridad, se les nota el interés por amistizar y ser abiertos con el todo el personal, a veces se ven afectados por el exceso de trabajo lo cual interfiere con el trato empático, pues cuando se trata de ser objetivos lo hacen sin ningún tipo de miramiento y pues ese sería como el gran punto negro sobre la sábana blanca”.

Luego de sistematizar las respuestas de los informantes, se desprende que existe un generalizado interés por ser empáticos y asertivos, lo cual es altamente positivo, por cuanto en el clima organizacional óptimo, se debe ser empático y manifestar abiertamente las ideas para que las cosas se cumplan con claridad y, se logren los objetivos previstos. Los gerentes, manifestaron que atribuyen especial importancia a la interacción comunicativa abierta y sincera con el personal a su cargo, pues es importante que prevalezcan las buenas relaciones para que todo marche de manera armónica. Los testimonios evidencian que hay un compromiso por intercambiar ideas en los pocos momentos que la rutina laboral del banco se los permite, pues están conscientes que es necesario afianzar lazos de empatía, así como otras manifestaciones que garanticen el trabajo colaborativo y la mejor interacción entre el personal.

Como fortaleza se evidencia la realización de acciones para ser agradables frente a los demás, pues, aunque parezca una trivialidad, el hecho de compartir el café, la hora del almuerzo, abrirse con confianza a los demás son indicios de una buena gestión desde la gerencia emocional moderna, la cual revindica el sentido común hacia la dignidad humana. Cualquier contexto empresarial, como el caso del Banco Estado de Chile, debe ser referente plausible para fomentar la amistad, la empatía y por ende la asertividad, pues tal como lo han manifestado los informantes, el ser humano es un organismo susceptible de sus manifestaciones anímicas, por lo que cada quien debe reconocer la importancia de practicar la alteridad hacia los demás compañeros. Para Mulder (2017) resulta innegable la estrecha relación que existe entre el éxito empresarial y las interacciones socioemocionales en el contexto laboral porque, en la medida en que se es asertivo y se dinamiza la empatía, la dinámica cotidiana funciona con mayor facilidad, haciéndose más armónica, estimulante y cooperativa.

No obstante, se desprenden algunas debilidades relacionadas directamente con el ejercicio de las funciones gerenciales de los tres gerentes, inicialmente porque reconocen que el tiempo, poco les permite profundizar en el desarrollo de actividades destinadas a fomentar la asertividad y empatía con el resto del personal, así, los gerentes indicaron que debido a la multiplicidad de responsabilidades y funciones gerenciales, tienden a ser directos, descuidando el hecho de ser asertivos y empáticos, por lo que existen ciertas fallas en la asertividad dentro de la institución, lo cual amerita ser reflexionado de modo que se apliquen los correctivos necesarios y se configure el logro efectivo de la empatía. Prevalece la necesidad de fortalecer ambos referentes emocionales dentro del banco, pues con frecuencia los gerentes se limitan al desarrollo de acciones rutinarias que son fácilmente predecibles, y como se ha revisado hasta el momento, el ser humano es un organismo que necesita variar sus estímulos para no agotarse y encontrar suficientes motivos para estimularse frente a las múltiples exigencias de la jornada laboral. Igualmente, en una de las notas registradas en la guía de observación se encontró un hallazgo que refleja parte de las debilidades observadas:

“Claro sé que en eso de ser empáticos les falta hacer como algunas reuniones con el personal, no se tal vez hacer convivencias, capacitaciones como lo hacen en otras instituciones bancarias, pues en otros bancos en eso si les llevan bastante ventaja, aunque no se puede comparar una institución privada a una pública, pero hace falta trabajar eso aquí en el banco. Encuentro que sí que el tiempo verdaderamente que afecta las relaciones interpersonales, cuando hay arto trabajo la mayoría de los gerentes dicen algo son parcos y categóricamente dejan claro el propósito, su por qué y para qué, parecieran olvidad que se dirigen a otros seres humanos”

Con base en los hallazgos, es pertinente manifestar que el poder desarrollar la capacidad de ser empáticos, requiere según Phllis (2014), romper la mismidad para ponerse en el lugar del otro, solidarizarse acercándose a experimentar aquello que siente la otra persona, prestarle sus gafas para ver las cosas como son percibidas desde su punto de vista, lo cual supone una suspensión temporal del propio mundo y de la propia manera de ver las cosas a fin de captar a plenitud los sentimientos ajenos. Según Bisquerra (2013) una persona altamente empática, parte del conocimiento de las propias emociones para poner en práctica un comportamiento empático con los demás, en tal sentido Bisquerra (2013) afirma que “la empatía se construye sobre la toma de conciencia de uno mismo. Cuando alguien está más abierto a captar sus propias emociones, mayor habilidad demuestra en captar las de los demás” (p. 371). Se tiene entonces que el desarrollo de la empatía hacia un comportamiento emocionalmente inteligente, se sustenta en conocer las propias emociones, y en tener un genuino interés por entender los sentimientos ajenos.

Desde luego, se trata de ser altruistas y reconocer que la dignidad humana del otro, es una habilidad que está caracterizada por reconocer abiertamente las emociones de los demás, ante lo cual resulta válido, dedicar esfuerzos en el fortalecimiento de la interacción abierta y sincera con el personal bancario, cuyo intercambio comunicativo de sentimientos, perspectivas frente a la vida y al trabajo permitan que todo el personal, sin distingo de cargo se sienta reconocido y, que sus opiniones y experiencias, también cuentan al momento de consolidar relaciones desde la asertividad y empatía. En el Banco, se debe profundizar en la consolidación de espacios para compartir y conocer a los demás, pues sólo así se podrá ser asertivo, por lo tanto, resulta impostergable que la interacción gerentes-empleados y viceversa, sea fluida, cercana en un clima de respeto, tolerancia, empatía, asertividad y apoyo pues, ello permitirá a los gerentes conocer las posiciones del personal frente a determinadas situaciones y así, perfilar el desarrollo de futuras acciones en las que dicho conocimiento permita actuar coherentemente desde la (IE).

#### 4.3 Categoría: actitud dialógica

Es un elemento constitutivo de la IE, asumido como una cualidad que necesita el ser humano para interactuar con sus demás semejantes pues, apoyándose en la comunicación fluida, las personas pueden sostener intercambios comunicativos fluidos para expresar sus opiniones, puntos de vista y concepciones sobre algo en particular desde el sentido común, así la manifestación explícita de esta cualidad en los contextos sociolaborales, se caracteriza por el respeto de los turnos de cada quien, la búsqueda de soluciones concretas, el aporte de ideas para encontrar acuerdos, soluciones basadas en la negociación de sentidos y significados pertinentes. El diálogo, constituye un elemento importante de la comunicación, razón por la que todo gerente debe considerarlo en el ejercicio de sus funciones diarias. Entonces, a los gerentes se les preguntó: *¿De qué manera promueve usted acciones encaminadas a favorecer la comunicación y el diálogo entre su personal?* Ante lo que respondieron:

**G1** “Pues, como es lo más natural, me comunico constantemente con mí personal, yo converso mucho con ellos, para que me apoyen en las cosas que hay que hacer en el banco, de manera tal que las decisiones sean compartidas, insisto mucho en la práctica del diálogo efectivo, pero también le digo algo y es que porque es que no es nada fácil trabajar con tanto personal y a uno a veces como que se le escapan las cosas de las manos, reconozco que algunas veces actuamos como autómatas sin

reflexionar sobre la interacción con el personal y así como las formas cómo lo hacemos”.

**G2** “Pues yo constantemente pregunto, indago me, manifiesto mis inquietudes y busco apoyo en los consejos del personal o de mis pares en el banco, claro no lo hago con todos, pues tengo algunos compañeros que son de mi entera confianza y sé que tienen bastante experiencia con el manejo de personal, así hago yo para promover la comunicación. La verdad es que me toca hacer de todo, cuando son muchas cosas redactamos una circular y la hacemos llegar, también organizamos reuniones para coordinar las decisiones y generalmente mantenemos la comunicación fluida”.

**G3** “Bueno, yo básicamente lo que hago es que opino y doy algunas sugerencias, pero a mí me toca como hacer lo más duro, conversar con un gran número de empleados que tienden a ser renuentes, reticentes para que comprender las cosas, así nos hemos mantenido, yo sé que nos falta idear estrategias interactivas para comunicarnos abiertamente con el personal pero, sobre todo en esto de la actitud dialógica hay factores que afectan como el tiempo, la dinámica laboral cotidiana, el volumen de trabajo y de casos por resolver”.

A los empleados bancarios entrevistados, se les preguntó: *¿Cómo cree usted que, en el banco, se desarrollan los procesos gerenciales encaminados a favorecer la comunicación y el diálogo entre sus integrantes?* Ante lo que respondieron:

**E1** “Ay, opinar sobre algo tan complejo es bien delicado, pero aunque se da la comunicación y el diálogo, falta mejorar este aspecto, porque a veces por el tiempo a los directivos como que se les olvidan las cosas y quieren todo para la última hora, eso es como todo, usualmente se da la buena la comunicación y a veces no, pero reconozco que a todos nos falta trabajar este aspecto. A mí, mí siempre me preocupa eso del diálogo efectivo, porque en la comunicación reside todo el éxito de la gerencia, pues hay que saber comunicar las cosas”.

**E2** “Yo pienso que si se hacen buenas cosas en favor de la interacción dialógica positiva pero falta como promover más el diálogo y la participación, porque ha pasado que uno se entera de cosas que hay que hacer por otros compañeros, y uno se queda como con esa incertidumbre de si en verdad fue eso lo que se nos pidió, por la cantidad de personal y las responsabilidades por cumplir y también por el factor tiempo hay cosas que ni se discuten”.

**E3** “La verdad es que se da la comunicación, aunque no es la más fluida y, es muy cierto que el diálogo se ve afectado por el tiempo, debería ser más fluida y constante no sólo para pedirnos algo u ordenarnos a hacer un trámite, sino también para ver cómo va uno en su cargo, qué le resulta difícil, que se le facilita. Es necesario que en mi opinión gerentes y empleados, tomáramos más conciencia de la importancia de algo tan sencillo como la interacción dialógica, la cual en mi opinión sí que tiene fallas”.

El contraste dialéctico de los testimonios, evidencia que existen discrepancias entre las opiniones de los gerentes y los empleados, pues aunque los directivos bancarios manifestaron que si mantienen el diálogo abierto y los canales de comunicación con el personal, ello pareciera dar evidenciar ciertas fallas en los procesos de comunicación porque, tal como lo

expresaron, se ve afectada por la cantidad de actividades a realizar diariamente, el corto tiempo para cumplir una directriz y, la cantidad de personal a cargo, estos indicios denotan la presencia de debilidades relacionadas con la actitud dialógica. Algunos gerentes, manifestaron tener sus reservas al momento de dialogar abiertamente con el personal por lo cual, prefieren comunicarse para pedir consejos y opiniones a otros gerentes del mismo banco, es decir, que ante las necesidades manifiestas por desarrollar procesos de interacción en los que prevalezca la actitud dialógica piden ayuda. Desde luego, la suma de referidos elementos afecta de manera considerable la concreción de la actitud dialógica, reiterándose con ello, falencias que inciden tanto en los intercambios comunicativos y, las relaciones interpersonales del banco. Al contrastar de modo crítico-reflexivo los hallazgos de las entrevistas con un registro de la guía de observación, se encontró que:

Son las 10 de la mañana, una empleada discute acaloradamente con el gerente de operaciones del banco porque no le comunicaron con el debido tiempo sobre la reunión, por su parte el gerente, le responde: A “Perdone Maribel, el martes se pasó una circular informando esa cuestión” ante lo que la empleada replica: B “Le informo que yo estuve de licencia médica y recién me incorporé ayer, no más”, ambos se calma y un tercer gerente interviene para controlar la situación diciendo: C “encuentro que se trata de una falla de comunicación los”, se retiran a una oficina para discutir la situación. (El nombre utilizado, es un pseudónimo para resguardar la identidad del empleado).

A la luz de lo antes indicado, se desprende que en la inmediatez sociolaboral del banco, efectivamente sí hay comunicación pero no es la más ideal y tampoco la más fluida, porque dada las dimensiones espaciales, la cantidad del personal, el desconocimiento certero de quienes están de reposo/ licencia médica, la comunicación con reiterada frecuencia ve afectada, hasta el punto de ser la causa de ciertos malos entendidos. Los indicios observados, denotan debilidades en los procesos de interacción dialógica en la referida organización bancaria por cuanto, en algunas ocasiones, el personal se entera de algo, por ejemplo sobre la entrega de algún recaudo o gestión de trámites por entregar, no por la gerencia sino por otros compañeros, lo cual les genera incertidumbre, ansiedad y enfado, porque no están seguros si el mensaje fue transmitido en su contenido original, si se entregó a tiempo y si se escuchó la respuesta de los empleados ante determinada solicitud o normativa, así, se debe prestar especial importancia a situaciones como estas, pues son las que precisamente son causantes de malos entendidos y, de no tratarse adecuadamente conllevan a conflictos.

En virtud de los testimonios analizados, Bracamonte (2019), reflexiona que la gerencia moderna, debe garantizar que en todas las empresas sin excepción, se trabaje decididamente en favor de la IE para constituir las como organizaciones inteligentes y aplanadas, de modo que sean promotoras de procesos de comunicación fluidos, participativos, abiertos, democráticos, en los que se consideren todas sus dependencias y sujetos al momento de la socialización comunicativa que deberá, generar la comprensión y los acuerdos. Este reto, también implica darle cabida a la realimentación, aportes y réplica del personal, porque sólo así se podrá garantizar avances sustantivos en no sólo en la IE, sino también en el clima organizacional.

Al respecto, conviene manifestar que la ausencia de la actitud dialógica en contextos empresariales tan complejos como el del Banco Estado de Chile, se pueden suscitar situaciones conflictivas, ante las que se suele recurrir al diálogo defensivo, presumiblemente el conflicto obedece a la inobservancia de los gerentes quienes, al manejar tantas responsabilidades,

desconocen detalles importantes del personal a su cargo y que, derivan en determinadas fallas en la comunicación, pues, no sólo basta con pasar circulares, sino que se hace necesario corroborar que cada empleado recibió la información y comprendió el mensaje, de modo que se consolide la comunicación asertiva dentro de la institución. Es necesario, fortalecer la comunicación y el diálogo abierto, que redunde en mejores relaciones interpersonales, pues efectivamente, la comunicación es un factor necesario para evitar los conflictos organizacionales, ante los que se precisa potenciar la IE como alternativa para el abordaje de las debilidades gerenciales descritas. También, resulta importante reconocer que, en cualquier escenario el laboral, gerentes, empleados o cualquier otro miembro del organigrama debe estar dotado de un cúmulo de habilidades o aptitudes, como las comunicativas, las cuales pueden influir en la transformación significativa del pensamiento y acción del mismo. De allí, la importancia que el personal sepa articular con pertinencia lo cognitivo con lo afectivo, cuya conjunción derive en interacciones dialógicas positivas en las que prevalezca el intercambio de opiniones de ambas partes y la manifestación de conformidad, siendo esto garante de la satisfactoria consecución del objetivo, la comprensión porque en todo caso, se trata que la racionalidad esté coherentemente articulada con las actitudes. Lerdoux (2016) afirma que, en las empresas postmodernas, parte el éxito se sustenta sobre el sustrato de saber vincular lo emocional con lo racional, lo empresarial con la interacción social de los individuos pues, el reconocer que se trabaja con seres humanos, con las emociones es la clave de cualquier realización satisfactoria.

Debido a la multiplicidad de factores empresariales, cognitivos, socioafectivos a los que diariamente hace frente el personal del banco, se hace pertinente dedicar espacios para la capacitación del personal en temas de IE porque la convulsa dinámica laboral cotidiana, poco favorece el desarrollos de procesos u actividades garantes de materializar interacciones dialógicas positivas, que desde la perspectiva de la gerencia moderna son determinantes para materializar las relaciones interpersonales y la exitosa solución de los conflictos organizacionales. Según Martínez & Otero (2016), la respuesta efectiva y consecuente desempeño de un individuo ante los retos impuestos por cotidianidad sociolaboral, contemplan relaciones complejas de mutua interdependencia entre todos sus integrantes, por lo cual, es determinante hacer uso eficaz de la interacción dialógica y la comunicación asertiva, si se quiere minimizar los riesgos de conflictos organizacionales, lograr óptimas relaciones interpersonales.

#### **4.4 Categoría: actitud compresiva y de escucha activa y comprensión**

Esta categoría, refiere a la capacidad que debe tener el gerente empresarial y el personal bancario para manejar adecuadamente las emociones dentro del clima organizacional, de modo que su configuración efectiva, permita que la dinámica laboral cotidiana se desarrolle armoniosamente. En un escenario donde prevalece la escucha activa y comprensión, los gerentes son comprensivos y el personal escuchan atentamente, prestan atención al emisor sin interrupciones, focalizan los aspectos más álgidos e importantes por lo cual, el sólo hecho de manifestarse con actitud comprensiva ya genera resultados favorables en los procesos de interacción comunicativa, en efecto, a los gerentes se les preguntó: *¿Ante una situación conflictiva, qué mecanismos aplica usted para mantenerse atento ante los señalamientos de los afectados?*

**G1** “La respuesta no es nada fácil porque uno como ser humano no sabe qué hacer, depende de cómo se dé el conflicto, pero yo procuro serenarme, auto-regulo mí actuación y mentalmente cuento, para no alterarme también escucho opiniones de mis otros colegas a ver qué debo hacer. Una estrategia que aplico es que hago un bosquejo, tomo notas breves, las analizo y luego si fijo mí posición eso me ayuda a empoderarme en la situación”.

**G2** “Yo escucho, hago anotaciones de cosas importantes a las que voy a responder me relajo, después que la persona del reclamo termina yo le expongo mis opiniones, la clave es escuchar y reconocerle al otro su derecho de manifestar su queja, eso ayuda mucho. La verdad es que, en algunas ocasiones yo me pongo nervioso y procuro contenerme, pero si escucho cuando me suben la voz si no me aguento y manifiesto que debe dialogar con tranquilidad para entendernos”.

**G3** “Yo escucho, razono mis respuestas, medito, miro directamente a los ojos al empleado para no dejarme intimidar, procuro comprender y ponerme en sus zapatos, respiro profundo y espero mi turno para responder, se trata de un ejercicio de control mental y emocional para alcanzar el aplomo para legar al entendimiento, al final les pregunto cómo se sienten y debe confesar que le pido a Dios porque no soy prefecto. Claro, como no somos perfectos en un par de veces sí que no he podido lidiar con la escucha activa pues pierdo al control con facilidad”.

Igualmente, relacionado con dimensión, a los empleados se les preguntó: *¿Qué opina usted sobre los mecanismos aplican los gerentes, para mantenerse atentos ante los señalamientos de los afectados cuando ocurre una situación conflictiva?* Las respuestas encontradas fueron:

**E1** “Yo pienso que es algo muy normal con lo que ellos, deben lidiar diariamente, pero aunque se mantienen atentos y serenos sé que algunas ocasiones, se alteran o se ponen ansiosos y hasta nerviosos, claro es algo inevitable porque trabajar con público es duro, pero ellos, generalmente buscan resolver las diferencias de manera pacífica, como todo, algunos pierden los estribos, lo digo con propiedad de causa por algunas cosas que me han pasado en las que he presenciado cierta pérdida de control”.

**E2** “El manejo de las emociones es delicado, y más cuando se está en una situación de dime que yo también te digo como de réplica y contra replica, pero ellos escuchan con atención y son bien receptivos, es muy normal que a veces pues se alteren con algún empleado, que tampoco saben comunicarse efectivamente y todo lo quieren a lo bravo”.

**E3** “Yo veo que uno de ellos, suda mucho cuando le están reclamando y se trata de alterar, pero hay otro que se contiene y anota las cosas que le dicen para después responder con basamento sólido, los otros procuran que todo se calme con un pañito de agua tibia y quieren como huir de la situación ante lo que demuestran debilidad en el manejo de los conflictos, la mayoría manejan la escucha activa pero pienso que a todos nos falta mejorar ese aspecto”.

Se desprende que existen fortalezas o aspectos favorables en el tren gerencial del banco pues, procuran ser atentos, equilibrados y mantenerse aplomados frente a las situaciones conflictivas, para lo cual tal y como lo manifestaron, ellos tienen sus propias estrategias o mecanismos de autocontrol emocional. Se evidencia la intención de mantener una escucha

atenta, y como es de esperarse, algunas ocasiones se alteran mostrando signos de poco dominio emocional, ya que el hecho de sudar, alzar la voz, mantenerse a la defensiva, constituyen hallazgos que los delatan frente a determinadas situaciones conflictivas. Para González (2016), es determinante el manejo emocional asumido por el individuo frente a un momento específico, de la manera cómo se articulen las respuestas, de lo cual depende la continuidad o resolución, quiere significar que para decidir algo, se debe saber escuchar para poder comprender y así, proceder bien.

Otro de los hallazgos evidencia el debido reconocimiento dado por los informantes al saber gerenciar por cuanto, no es una tarea fácil porque en el banco hay de toda clase de personal que tampoco sabe cómo canalizar sus inquietudes y reclamos, pues la actitud en la mayoría de veces, depende de cómo se desenvuelva el episodio conflictivo. Lo que sí queda claro, es que los gerentes del estudio son atentos y procuran escuchar los planteamientos del personal a su cargo, asimismo, cada uno tiene una estrategia o técnica de autocontrol, como por ejemplo respirar profundamente, hacer anotaciones, negociar los sentidos y significados de los planteamientos. Dentro de los testimonios, emergió algo relacionado con el consejo de un compañero, a quien le piden orientación frente a las situaciones en las que se amerita control y aplomo para manejar la situación, lo cual puede ser algo beneficioso porque, permite que las partes se seren y asuman comportamientos coherentes para alcanzar el entendimiento. Con el objeto de profundizar en la dimensión, a continuación, se presenta un extracto de la guía de observación:

Hoy dos gerentes debían hacer una auditoria con otro compañero del banco, casi cuando partían con la evaluación, se dieron cuenta que no tenían la pauta para llevar el registro sistemático de las incidencias que encontraran en dicha auditoria... De inmediato, el gerente le pregunta a la secretaria al respecto en un tono no muy amigable, la secretaria lejos de escuchar con atención, se enfadó mostrándose ofuscada, luego de escuchar sus consideraciones, los dos gerentes le recordaron que era responsabilidad de ella dejar todo listo el día anterior para no tener retrasos y evitar situaciones tan incomodas, el intercambio se hizo con respeto y claridad, ante lo que la secretaria, reconoció su falta pero, agradeció que en cualquier caso, le recordaran porque pues, ella también maneja mucha información y cosas por hacer... de esta manera, el conato de conflicto se resolvió sobre la base de un buen manejo emocional en el momento oportuno.

A la luz de lo descrito, se desprende que aunque los gerentes bancarios dicen que si escuchan atentamente y comprenden la situación porque las que pueden pasar los empleados, de manera implícita se mantienen reacios a la comprensión total, pues aunque digan estar de acuerdo, su lenguaje corporal o gestual delata su resistencia, situación debe ser objeto de revisión para que sea reflexionado y mejorada tal debilidad, además, no sólo basta con aplicar estrategias de escucha activa y comprensión, porque también es cierto que la comunicación fluida y asertiva resulta ser determinante en la dinámica sociolaboral cotidiana tal como se ha evidenciado en el extracto de lo observado. Al contrastar dialécticamente los testimonios de los informantes, se tiene que la escucha es un elemento crucial para el manejo de los conflictos gerenciales en el seno de una organización tan compleja como puede ser un banco, ante lo que se amerita que los gerentes dediquen esfuerzos para mejorar sus estrategias de escucha y autocontrol, pues a pesar que ellos aplican sus propias estrategias para tal fin, en el abordaje de ciertas situaciones

se tornan nerviosos y tienden a perder el control, lo cual no es muy favorable para el clima organizacional necesario dentro de la institución.

Ahora bien, la actuación operativa de un gerente empresarial ante situaciones conflictivas que exigen su escucha atenta y activa, comprende relaciones asertivas entre él y los individuos y/o miembros de un grupo. Cabe destacar, que existen suficientes evidencias que obligan a centrarse en la importancia que tiene el desarrollo de la IE en el éxito del abordaje gerencial de los conflictos. En las organizaciones modernas, lo emocional determina el curso de cualquier proceso, ante lo que no escapa lo gerencial de cualquier institución bancaria, por ello, es conveniente que el estado, ofrezca a todo el personal del Banco Estado de Chile, oportunidades capacitarse en temas útiles para tener un mejor desempeño laboral de modo que ello fortalezca las habilidades sociales para interactuar mejor en un clima de atención, comprensión y oportuna resolución.

En virtud de lo anterior, Jiménez (2021) sostiene que un indicador de la IE es saber escuchar y respetar. Jiménez (2021) flexiona que los seres humanos deberían en todo momento manifestar una actitud silente y cautelosa al momento de experimentar situaciones convulsas porque, ello permite desde la atención al otro, hacer uso de la asertividad, comprensión posibilitando al individuo un desenvolvimiento coherente en los diversos momentos y escenarios sociales porque, el ser emocionalmente inteligente, se hace cada vez más necesario para mantener relaciones óptimas en la sociedad. Así, una persona con IE, aventaja a otra, debido a la posibilidad de identificar los conflictos, abordarlos con precisión y resolverlos desde el uso efectivo de las emociones, apoyándose en actitudes garantes de alcanzar acuerdos en las que nadie salga perjudicado.

## Conclusiones

En las dos últimas décadas con la intención garantizar esfuerzos en favor del desarrollo humano, la calidad de vida, la relación educación – sociedad - empresa, los teóricos de la IE han insistido en profundizar en la educación emocional de los ciudadanos, siendo una acción intencional compartida corresponsablemente por organizaciones en cuya estructura organizacional en la cual interactúan diariamente gerentes, empleados, personal de apoyo cuyas racionalidades y diversos modos de asumir la dinámica social, imponen el reto de encontrarle mayor sentido al binomio IE - resolución de conflictos organizacionales.

Los hallazgos, apuntan a reconocer que las empresas están tanto obligadas como comprometidas a dinamizar acciones formativas y de capacitación en las que todos participen en el desarrollo interactivo del componente emocional a fin de reconocer la IE como necesidad esencial de la práctica habitual de las actividades sociolaborales cotidianas a fin de promover la comunicación asertiva y efectiva, la participación activa, la tolerancia, el trabajo en equipo, el análisis crítico - reflexivo de las discrepancias, el diálogo fluido y sincero, el logro de acuerdos y el consenso garante del bien común, el clima sociolaboral positivo, las relaciones interpersonales óptimas, de cara a resolver los conflictos organizacionales.

Las empresas deben reconocer que la dinámica actual demanda la presencia de individuos notables, inteligentes con competencias emocionales que les permitan saber, convivir y sentir, pues ello permite una mejor interacción social y desenvolvimiento en la inmediatez de la complejidad que arropa a la sociedad, cada vez más signada por el caos, la incertidumbre y la carencia del componente emocional. En efecto, si los individuos exteriorizan sus emociones, unas más operativas que otras, se hace necesario que estos profundicen en la IE, con el objeto de enfrentar satisfactoriamente las situaciones que demandan de sus habilidades sociales con

empatía, alteridad y asertividad. Por lo tanto, un individuo con una sólida IE, tiene mayores posibilidades de ser resiliente y actuar con mayor medida ante los conflictos.

Por tal razón, conviene que los gerentes empresariales sean innovadores y consideren lo emocional, como parte determinante para garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, porque dentro de la dinámica laboral de cada organización el manejo de la IE, es determinante para consolidar la empatía, las buenas relaciones, el buen trato, la comunicación asertiva derivándose, mayor disposición al trabajo, motivación y bienestar. Entonces, no sólo basta con saber gerenciar desde los modelos mecánico - tradicionales, la compleja dinámica laboral impone la necesidad de apoyarse en la práctica renovada de aportes contemporáneos como la IE, que producto de los estudios de Goleman, han promovido la reflexión crítica y consciente de los individuos, quienes rinden en el trabajo en la medida que son tratados, por lo que es evidente que la gerencia, debe hacer un uso efectivo de dicha herramienta, para engranar coherentemente el rumbo de la organización.

## Referencias

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas, Venezuela: Epísteme.
- Beauport, E. (2008). *Las tres Caras de la mente.* Caracas, Venezuela: Alfa.
- Bisquerra, R. (2013). *Educación emocional y bienestar personal.* Barcelona, España: Praxis.
- Bracamonte, J. (2019). *Aportes epistemológicos desde la inteligencia emocional para la configuración una gerencia empresarial substantiva. (Tesis de Doctorado).* Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2014). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones.* Bogotá. Colombia: Norma.
- Eslava-Zapata, R., Martínez-Nieto, A., Chacón-Guerrero, E, Zambrano-Vivas, M. & Alonso-González, H. (2019). *Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el contexto de la Universidad de Los Andes, “Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, Venezuela.* Visión Gerencial, 18(1), 96 – 105.
- Eslava-Zapata, R., Pérez-Carrero, O. & Aranguren-Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Garrido, P. (2016). *La gerencia desde las emociones. Tareas y responsabilidades.* México: Mermes.
- Garríz, C; Gispert, J., & López, R. (2019). *Cómo educar además de enseñar.* España: Océano.
- Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional en la empresa.* Buenos Aires. Argentina: Javier Vergara. Editor S.A

- González, M. (2016). *La inteligencia emocional: aporte desde la gerencia empresarial*. Medellín, Colombia: Universidad Libre Colombia.
- Hernández, S; Fernández, C; y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. México. D. . México: McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado de B. J. (2008). *El proyecto de investigación metodología de la Investigación holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Jiménez, J. (2021). *Inteligencia emocional y bienestar sociolaboral: un abordaje epistemológico necesario*. México, Distrito Federal: Trillas.
- Lerdoux, J. (2016). *The emotional brain: the mysterious underspinnings of emotional life*. Nueva York: Simon & Schuster.
- López, F. (2012). *Desarrollo afectivo y social: aportes para su sistematización*. Madrid, España: Pirámide.
- Martínez, M. (2016). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Martínez, J., & Otero, P. (2016). *Gerencia e inteligencia afectiva*. Barcelona, España: Troquel.
- Mulder, P. (2017). *Teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de <https://www.Toolshero.es/administración/teoría-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Palma, D. (2018). *Ciencia, paradigmas y métodos: un acercamiento a la investigación social*. Madrid, España: Octaedro.
- Phillis, L. (2014). *On studying the organizational conditions: Researchs to see the human beings beheavorist climate*. The Ohio Statete University. Publishing Direction. United States: Printed Written
- Ribeiro, L. (2013). *La formación de la afectividad: Qué hacer para mejorar su vida emocional*. México: Mac Graw-Hill. Interamericana.S.A.
- Ríos, P. (1016). *La aventura de conocernos*. Caracas, Venezuela: Discolar.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice. Hall.
- Santana, D., & Gutiérrez, L. (2003). *La Etnografía en la visión cualitativa de la Educación*. Caracas, Venezuela: Arice.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. (Esther Rabasco y LuÍs Toharia, trads.). Barcelona, España: Planeta.

Taylor, S., & Bodgan, R. (2003). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Barcelona, España. Paidós.

Teddlie, Ch., & Tashakkori, A. (2009). *Los métodos de investigación mixtos en la investigación y comportamiento social*. Florida, USA. SAGE Publications.

Valles, M. (2016). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis. S.A.

Ventura, R. (2018). *El componente emocional: requisito para triunfar*. Bogotá, Colombia: Color.