UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis**:**

Asociación entre variables de la inteligencia emocional y estilos de afrontamiento del conflicto, en empresas familiares: Estudio multicaso en Sinaloa y Sonora

Que para obtener el Grado de
Doctor en Ciencias Administrativas
Presenta

Francisco Javier Pinedo de Anda

Director de Tesis: Dr. Juan Cayetano Niebla Zataráin
Codirectora de Tesis: Dra. Lydia María López Barraza
Asesor de Tesis: Dr. José de Jesús Chávez Martínez
Codirector Externo de Tesis: Dr. José Benigno Valdés Torres

Culiacán de Rosales Sinaloa México, 14 de diciembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por el apoyo económico brindado durante mi formación en el doctorado.

A la Universidad Autónoma de Occidente, por brindarme un espacio para iniciar mi formación como investigador durante tres años.

De manera especial, al Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarain, quien confió en mí y me guio pacientemente como director de tesis, por su apoyo incondicional y su trato de amigo. Agradezco también al Dr. José Benigno Valdés Torres Codirector externo de esta Tesis, por su valiosa colaboración y enseñanzas, así como por su revisión y aportaciones relevantes y pertinentes además de su apoyo y amistad. A la Dra. Lydia María López Barraza, Codirectora, por su apoyo y retroalimentación. Al Dr. José de Jesús Chávez Martinez, quien fungió como Asesor de manera constructiva, critica y amable. Al Dr. Sergio Alvarado Altamirano, maestro y miembro del sínodo, por sus valiosas enseñanzas y su trato cordial.

A los Coordinadores Dr., Pavel Anselmo Alvarez Carillo, Dr. Cuitláhuac Valdés Lafarga. M. A., Karla María Mascareño Sánchez, de quiénes siempre recibí atenciones y apoyo ante mis dudas académicas y administrativas.

A Carlos Garcia por su amistad incondicional y generosa y a mis amigos José, Carlos y Fernando Balderrama por su apoyo.

A mis padres, hermanos, cuñados y sobrinos, por su cariño, aceptación y apoyo, durante épocas difíciles de mi vida.

Finalmente, agradezco el amor incondicional y permanente de mi esposa Irma Emilia y mis hijos Anai, Karla, Francisco José, Juan Pablo e Irma Emilia, quienes han contribuido enormemente con su generosidad y comprensión, ante las horas de ausencia y sacrificio personal que realizaron, durante muchos años de mi formación profesional.

Contenido

LISTA DE TABLAS 6

LISTA DE FIGURAS 8

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN. 16

1.2. CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTO DE EMPRESAS ESTUDIADAS. 22

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. 23

1.4. OBJETO DE ESTUDIO 25

1.5. JUSTIFICACIÓN 25

1.6. PREGUNTA CENTRAL. 26

1.7. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS. 26

1.8. OBJETIVO GENERAL. 27

1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 27

1.10. HIPÓTESIS PRINCIPAL 27

1.11. HIPÓTESIS COMPLEMENTARIAS. 28

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL 29

2.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL 29

2.1.1 Definición 29

2.1.2 Medición de la Inteligencia Emocional 32

2.1.3 Inteligencia Emocional como Tema de Investigación 34

2.1.4 Modelos de Inteligencia Emocional 38

2.1.5 Inteligencia Emocional e Inteligencia Cognitiva 40

2.1.6 Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral 41

2.2. CONFLICTO 45

2.2.1. Definición 45

2.2.2. Fuentes y Causas del Conflicto. *47*
2.2.3. Tipos de Conflictos *48*
2.2.4. Administración del conflicto. *52*
2.2.5. Afrontamiento del conflicto. *56*
2.2.5.1. Modelo de Mary P. Follett 56
2.2.5.2. Modelo de Blake y Mouton 56
2.2.5.3. Modelo de Rahim y Bonoma 57
2.2.5.4. Modelo MODE (Management-of-Differences Exercise) 60
2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO. 62
2.4. EMPRESA FAMILIAR 74
2.4.1. Definición. *74*
2.4.2. Caracterización *78*
2.4.3. Temas publicados sobre la empresa familiar. *83*
2.5 CONFLICTO Y EMPRESA FAMILIAR 84
2.6. MODELO PROPUESTO 89
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 91
3.1 ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO 91
3.2 TIPO DE ESTUDIO 92
3.3 INSTRUMENTOS, SU APLICACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS 94
3.3.1. MHP 100 para medir variables de la Inteligencia Emocional *94*
3.3.2 MODE (Thomas-Killman), para identificar estilos de afrontamiento del conflicto. *105*
3.4 ESTUDIO MULTICASO 106
3.4.1 Empresas seleccionadas para el multicaso. *106*
3.4.2 Características de los participantes *107*
3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO 108
3.5.1 Generalidades del ACC *109*
3.5.2 Procedimiento general *111*
3.5.3 Interpretación *112*
3.5.4 Software estadístico *114*

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 116

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA 117

4.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO DE LOS PARTICIPANTES 120

4.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE 124

4.4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN CANÓNICA 131

4.4.1 ACC entre la dimensión IHINTRA y Estilos de Afrontamiento del Conflicto..... 133

4.4.2 ACC entre la dimensión IHINTER y Estilos de Afrontamiento del Conflicto..... 138

4.4.3 ACC entre la dimensión IHPV y Estilos de Afrontamiento del Conflicto..... 139

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144

5.1. CONCLUSIONES. 144

5.2. ALCANCES 146

5.3. RECOMENDACIONES 147

5.4. LIMITACIONES 148

5.5. INVESTIGACIONES FUTURAS 149

REFERENCIAS 150

ANEXO A 180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de las relaciones familia-empresa (Holland, 1984)……..…...29

Tabla 2. Resumen de causas del conflicto…….……..…..42

Tabla 3. Descripción del estilo de afrontamiento del conflicto y dimensiones subyacentes consideradas por Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1974), (Rahim, 2002) y Beitler (2018)……...……..…….58

Tabla 4. El marco del componente de inteligencia emocional……..78

Tabla. 5. Estudio Conceptual en varias investigaciones acerca de la relación entre inteligencia emocional y administración del conflicto ……....85

Tabla.. 6. Características de estudios cualitativos …….…….……94

Tabla 7. Paradigmas de la indagación postpositivista…….……95

Tabla 8. Identificación parámetros que invalidad resultados MHP-100…….……..103

Tabla 9. Muestra por conveniencia de 80 participantes……..……...108

Tabla 10. Características descriptivas de las dimensiones de inteligencia emocional de los participantes en la muestra.…….……120

Tabla 11. Características descriptivas de las variables de inteligencia emocional de los participantes en la muestra……...121

Tabla 12. Características descriptivas de las variables de los estilos de afrontamiento del conflicto de los participantes en la muestra…..…..……..122

Tabla 13. Correlaciones Bivariadas entre las Variables de la Inteligencia Emocional……..……....124

Tabla 14. Correlaciones Bivariadas entre Estilos de Afrontamiento y Variables de la Inteligencia Emocional……..……126

Tabla 15. Correlaciones Bivariadas entre variables de Estilos de Afrontamiento…....127

Tabla 16. Correlaciones Bivariadas entre dimensiones de la inteligencia emocional y variables de los Estilos de Afrontamiento del conflicto……..…….…….128

Tabla 17. Denominaciones de los EAC……129

Tabla 18. Pruebas multivariadas de significancia……..….…..131

Tabla 19. Valores característicos y Correlaciones Canónicas para cada Función Canónica por Separado……..131

Tabla 20. Análisis de Reducción Dimensional……..…..……...132

Tabla 21. Coeficientes Canónicos Estandarizados y correlaciones entre las variables de la Inteligencia Emocional y su variable canónica y las variables de los Estilos de Afrontamiento del Conflicto y su variable canónica …..…….…..133

Tabla 22. Variables de la Inteligencia Emocional significativas para cada Estilo de Afrontamiento del Conflicto……..……...134

Tabla 23. Correlaciones entre las Dimensiones de la Inteligencia Emocional para cada Estilo de Afrontamiento del Conflicto……..……135

Tabla 24. Código y nombre de las variables de la Inteligencia Emocional y de las variables de los Estilos de Afrontamiento del Conflicto……..……..165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valor PIB Industria de la Construcción MDP a pesos 2013……..…… …168

Figura 2. Valor producción generada empresas constructoras Edificación MDP a pesos 2013……..…….…….168

Figura 3. Porcentaje del Valor de la producción de empresas constructoras Edificación / PIB Industria de la Construcción…….……..…..….168

Figura 4. Valor producción generada por empresas constructoras de Edificación MDP corrientes……..….…….….….169

Figura 5. Porcentaje Edificación / Valor producción generada por empresas constructoras de Edificación…….……..169

Figura 6. Modelo Blake & Mouton (1964) …….52

Figura 7. Modelo de preocupación Dual de estilos de afrontamiento del conflicto interpersonal……..……..….53

Figura 8. Modelo de Thomas-Kilmann (MODE)……...56

Figura 9. Estilos de Afrontamiento del conflicto interpersonal y dimensiones integrativas y distributivas……..……..…….…….……62

Figura 10. Pantalla acceso a plataforma en línea para aplicar evaluación MHP-100……....105

Figura 11. Pantalla resultados numéricos evaluación MHP-100……..…106

Figura 12. Pantalla de gráfica de resultados evaluación MHP-100……106

Figura 13. Esquema de Asociación variables de inteligencia emocional y variables de estilo de afrontamiento del conflicto …….…….…….111

Figura 14. Esquema de Correlación Canónica……..…..115

Figura 15. Función Canónica Significativa…….……..130

Figura 16. Modelo JAPI-I basado en MODE de Thomas-Kilmann…….139

Figura 17. Modelo JAPI-II basado en MODE de Thomas-Kilmann…….....139

Figura 18. Esquema de Correlación Canónica entre las variables de la Inteligencia emocional y las variables de los estilos de Afrontamiento del Conflicto…..164

INTRODUCCIÓN.

Pocos trabajos conceptuales se han publicado acerca de teorías, definiciones y modelos de las empresas familiares (EFs). Las definiciones propuestas de EF no son muy consistentes, a la vez que diversos aspectos sobre las EFs son tema de discusión. Por ejemplo; se cuestiona si un negocio es empresa familiar de primera generación, porque emplea algunos parientes o si debe considerarse solamente si ha empleado a familiares por más de una generación. Algunos trabajos incluyen variables como grado de propiedad, administración, sucesión y control; otros consideran que una EF posee fortalezas únicas como solidaridad, esfuerzo y generosidad.

La consolidación de las EFs es un reto mayor, pues éstas enfrentan enorme dificultad para alinear su visión sobre la distribución o propiedad del patrimonio en el largo plazo, lo que genera conflictos entre actores. La naturaleza de los negocios contradice la naturaleza de las familias, ya que la familia tiende a ser más emocional que objetiva, protege más a sus miembros y otorga aceptación incondicional a sus familiares, sin importar su contribución (Ward, 1987). Otra característica de las EFs es que los miembros intentan crear y mantener una posición con base en creencias familiares, desechando lo que no esté alineado con este paradigma, resistiendo, e incluso ignorando, información relevante sobre el negocio y privilegiando necesidades familiares sobre las de la empresa (Davis, 1983). La supervivencia de las EFs a nivel mundial se estima en 30% en la segunda generación, y de 10% en la tercera generación (Birley, Ng, & Godfrey, 1999). Según Poe (1980) su vida promedio es de 24 años.

En México, las empresas familiares representan un segmento importante en todos los sectores de la economía, sin embargo, no existen fuentes que informen el porcentaje de empresas familiares en el país. Las Secretarias de Economía, del Trabajo, de Hacienda y Crédito Público, además de Nacional Financiera, e INEGI mantienen diferentes clasificaciones de las EF en México, catalogándolas por tamaño, giro, sector, número de empleados, valor de sus activos, importe de ventas, cobertura geográfica. Los datos son informales y se generan en varias publicaciones no científicas, lo que explica que la problemática de las EFs en el país ha sido poco estudiada de manera sistemática.

En particular, las EFs en la industria de la construcción, del subsector edificación, representan un segmento importante dentro de los sectores de la economía en México. Estas empresas tuvieron, en el período de 2013 a 2019, un valor de producción promedio anual de 192,478 mdp corrientes. Entre 2006 y 2019, el promedio del personal total ocupado mensualmente por estas constructoras fue 565,459 trabajadores, lo que representa el 1.2% de la población económicamente activa del país, y da cuenta de su importancia dentro de la Industria de la Construcción.

Por otro lado, la problemática general de las constructoras de edificación de vivienda incluye regulaciones cambiantes, dificultad para el acceso al financiamiento, variación en el costo de materiales, entre otras causas más, lo que genera tensión al interior de las empresas, en actividades de administración, manejo financiero y toma de decisiones. El conflicto es elemento constante en esos temas y la forma de afrontarlo, es importante para alcanzar metas definidas.

A través de sus organizaciones, estas EFs han avanzado en el planteamiento de su problemática ante instancias gubernamentales y la banca, principalmente; buscando solución a problemas regulatorios y de financiamiento. Otro aspecto es que en muchas empresas del giro existe poca capacitación orientada al desarrollo de habilidades emocionales que minimicen los conflictos, entre otros temas y las propuestas de apostar por el desarrollo integral de colaboradores son escasas y con logros pobres.

En la revisión de la literatura se identificaron muchos trabajos que abordan, desde varias perspectivas, la problemática de las empresas familiares. Los temas abordados son variados, desde aspectos financieros, tecnológicos, técnicos, humanos; hasta administrativos. Las alternativas propuestas han generado eficiencia y productividad en muchas empresas que se han comprometido con su desarrollo y con la mejora continua, aún ante limitaciones de costo y tiempo para implementar planes estratégicos.

Un aspecto poco investigado es el manejo de conflictos y la forma de afrontarlos en la operación cotidiana, lo que representa un área de oportunidad para profundizar en el tema. El propósito de este trabajo es aportar una alternativa que permita comprender el conflicto en la empresa familiar desde una visión poco estudiada: la Inteligencia emocional.

En particular, la investigación permitió determinar e interpretar la relación existente entre los estilos de afrontar el conflicto y las dimensiones de la inteligencia emocional, a través de la asociación (correlación) entre las variables que definen cada uno de estos

conceptos. En particular, desde este enfoque, fue posible visualizar las opciones de elección de los estilos de afrontamiento del conflicto desde la perspectiva de las variables que definen cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional.

La metodología inicia con la elección de una muestra por conveniencia. Se eligieron ocho empresas constructoras de vivienda de Sonora y Sinaloa. Se incluyeron a directivos del mayor nivel jerárquico. Se aplicaron dos instrumentos para recabar información y se realizó un análisis de correlación canónico, no aplicado aun en este tipo de investigaciones (hasta donde se investigó), con el fin de encontrar las variables que más influyen en la elección del estilo de afrontamiento del conflicto, entre directivos de la muestra seleccionada. Los criterios de inclusión fueron: empresas con más de quince años de operación constante, mínimo quince colaboradores administrativos, ventas anuales mayores a 150 mdp en 2018, ubicadas en Hermosillo, Ciudad Obregón, Los Mochis y Culiacán.

En el Capítulo I se contextualiza el problema de investigación, se describen temas económicos, sociales, financieros, regulatorios y laborales que afectan a las empresas familiares dentro del ámbito del subsector de la edificación, específicamente de construcción de vivienda en México. Enseguida se caracterizan las empresas estudiadas y se explica su contexto, continuando con la descripción del problema de investigación, el objeto de estudio, la justificación de la presente investigación, el planteamiento de preguntas central y complementarias, así como definición de objetivos central y específicos, finalizando con el enunciado de hipótesis principal y complementarias.

En el Capítulo II se elabora un marco conceptual para el problema de investigación, a partir de los conceptos inteligencia emocional, conflicto y empresa familiar. Primero se presentan las principales ideas sobre inteligencia emocional, con especial énfasis en sus dimensiones y las variables observables que las definen Enseguida, elabora sobre el conflicto: las causas que lo generan, los tipos, identificación y predicción de los conflictos, las formas en que éstos se administran y los modelos estudiados para afrontarlos. En tercer lugar, la empresa familiar, su conceptualización, estudio y problemática es presentada, con especial atención en los conflictos que se presentan en las empresas familiares. Por último, propone un modelo de estudio para la relación entre los estilos de afrontamiento del conflicto y las dimensiones de la inteligencia emocional.

En el Capítulo III se presenta una breve descripción de los enfoques cuantitativo y cualitativo utilizados en la investigación científica. El desarrollo del Capitulo continúa describiendo el esquema conceptual de la investigación que realizamos, que incluye la descripción de la metodología empleada, delimitación del estudio, la selección de la muestra, los instrumentos para recolectar información, la descripción de la muestra, las técnicas de análisis de datos, la descripción de la unidad de análisis y las variables, las técnicas estadísticas y los esquemas de asociación entre las variables de la inteligencia emocional y las variables de los estilos de afrontamiento del conflicto, finalizando con la descripción del estudio de caso.

En el Capítulo IV se presentan y discuten los resultados de un estudio multicaso sobre el conflicto, con una muestra de directivos de ocho empresas de la construcción de vivienda

de los estados de Sonora y Sinaloa, siguiendo modelo propuesto en el marco conceptual. Primero se describen características generales de la muestra y se determinan sus perfiles de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento del conflicto. Mediante análisis de correlación canónica multivariada se determina la estructura de asociación entre los estilos de afrontamiento del conflicto y las variables que definen cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional. Finalmente, mediante análisis de regresión lineal múltiple, se estima una relación matemática que permite cuantificar el efecto de estas variables sobre cada uno de los estilos de afrontamiento del conflicto.

El Capítulo V incluye cinco apartados: Conclusiones. Alcances, recomendaciones, limitaciones, modelos conceptuales propuestos e investigaciones futuras que se podrían realizar como consecuencia o continuación del tema investigado.

La última parte de esta Tesis incluye las Referencias, Lista de Tablas y Figuras

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización.

La investigación realizada incluye el conflicto, desde sus estilos de afrontamiento, y su relación con la inteligencia emocional, dentro de empresas familiares de la construcción de vivienda. Las empresas familiares están sujetas a conflictos por diversas situaciones, al superponerse los sistemas empresa y familia en su gestión. La inteligencia emocional de cada persona que participa y la elección del estilo con que afronta situaciones de conflicto por atender, tanto en el ámbito laboral como en el familiar, resultan de gran interés para investigar la gestión y toma de decisiones en estas empresas.

En este capítulo se describen temas: económicos, sociales, financieros, regulatorios y laborales, que afectan a las empresas familiares dentro del ámbito del subsector de la edificación, específicamente de construcción de vivienda en México.

Económicamente, el subsector representa 3 9% del PIB de la industria de la construcción y genera en promedio más de 565 mil empleos, lo que representa un 1.2% de la población económicamente activa, y demuestra la importancia del subsector. Adicionalmente, el sector detona más de 40 ramas industriales: cemento, aceros materiales pétreos, plomería, electricidad, impermeabilizantes, pinturas; además de impuestos directos e indirectos que se generan a través de todas esas industrias: ISR, IVA, ISAI, prediales, entre otros.

Los proveedores de las empresas estudiadas tienen presencia nacional, por lo que las circunstancias económicas las afectan directamente cuando surgen crisis derivadas de situaciones mundiales como el caso de la baja de precios en el petróleo, devaluaciones, guerras, pandemias entre otras causas.

Las consecuencias para las empresas estudiadas, sus clientes y proveedores derivadas de aspectos económicos son: incremento de tasas de interés, reducción de plazos de crédito, devaluación peso mexicano, restricción de crédito al sector, exigencia de mayor rentabilidad de proyectos, requisitos más estrictos para otorgamiento de créditos, exigencia de mayor aforo o garantías colaterales, entre otros más. Lo que termina afectando el entorno social.

Desde el punto de vista social, uno de los indicadores más relevantes qué buscan los gobiernos en cualquier país, es dotar de vivienda a sus habitantes, lo que incrementa niveles de seguridad y patrimonio familiar. Desde hace más de 40 años existe en México un déficit de casi 6 millones de viviendas, que no se ha logrado resolver con las políticas que hasta hoy se han implementado. Las instituciones encargadas de promover la oferta de viviendas, principalmente Infonavit, han logrado que el déficit de vivienda no se haya incrementado en ese lapso, a pesar del incremento poblacional.

Como muestra el Boletín mensual del sector vivienda a septiembre de 2020, (https://www.canadevi.com.mx/images/2020/estadistica/reporte_estatal/septiembre_estatal.pdf) en Sinaloa se han otorgado 3802 créditos en 2020 en comparación con 3451

otorgados en 2019; sin embargo, la producción ha caído de 3255 viviendas construidas en 2019 a 3087 en 2020. En Sonora se han otorgado 2895 créditos en 2020 en comparación con 3022 otorgados en 2019; sin embargo, la producción ha caído de 2959 viviendas construidas en 2019 a 2466 en 2020. En ambos estados se ha reducido la construcción de vivienda, lo que incrementa el déficit lo que impacta directamente en el aspecto social.

Las familias que no pueden adquirir una vivienda ya sea por no tener empleos permanentes o capacidad de pago para adquirir una vivienda acorde a sus necesidades y posibilidades, viven regularmente con familias ampliadas, cuya alta densidad de habitantes por vivienda, dificulta la convivencia armónica e incrementa conflictos familiares. Para resolver esta problemática social se requiere que la oferta de viviendas tenga variedad de opciones. Por otra parte, para que exista dicha variedad, se requiere que las constructoras puedan acceder a esquemas de financiamiento adecuados para realizar desarrollos que permitan atender la demanda de los solicitantes

Financieramente, cubrir el déficit de vivienda ha exigido manejar políticas financieras eficaces a través de instituciones públicas, con la participación de la banca tanto gubernamental como privada, nacional e internacional, otorgando créditos a la vivienda en condiciones favorables para los solicitantes, con plazos de hasta 30 años, para adquirir construir o remodelar una vivienda que se adapte a sus necesidades cambiantes. El reto financiero es enorme, representa miles de millones de pesos que se deben invertir en

dicha infraestructura, con tasas más bajas que la mayoría de los créditos otorgados por la banca a otros sectores como el agrícola, automotriz y consumo.

Los recursos destinados el sector de la construcción de vivienda obliga a todos los actores a mantener congelado el capital invertido en el sector, en plazos de 10 a 30 años, lo que dificulta asignar mayores recursos, por la complejidad que representa la recuperación del capital en plazos largos y por el riesgo de eventos económicos adversos como devaluaciones, cambio en tasas de interés, incremento de la inflación, pérdida del ingreso por desempleo o enfermedades de los adquirientes.

Adicionalmente el tema financiero es afectado por la política regulatoria sobre la construcción de vivienda social, política que no ha evaluado el impacto de sus cambios en el desarrollo del sector. Las regulaciones del sector han perjudicado en muchos momentos a los constructores de vivienda, reduciendo su capacidad de producción lo que ha incrementado el déficit y provocado el desmantelamiento de la industria como sucedió en la década de los ´90 cuando grandes corporativos como URBI, HOGAR, Homex entre otros redujeron drásticamente su producción y oferta de vivienda

Las regulaciones obstaculizaron la facilidad para construir, comercializar y mantener el parque de vivienda nacional, por falta de flexibilidad y oportunidad al haber sido elaboradas sin evaluar el impacto que las mismas tendrían sobre el sector y sus actores incluyendo a quienes financiaron la construcción y venta de casas incrementando la crisis

de 2006 a 2008 donde la cartera vencida hipotecaria obligó a varias sociedades de crédito a cerrar sus puertas.

Los constructores del subsector vivienda, a través de sus cámaras, han buscado acercamientos con instancias regulatorias gubernamentales y la banca, promoviendo una desregularización que permita crecer a la industria al ritmo de la demanda que existe. En este sentido, algunos logros han sido alcanzados, sin que sean suficientes para alcanzar las metas tanto de construcción como de disminución del déficit de vivienda como lo muestras cifras de CANADEVI (2020).

Finalmente, el tema laboral juega un papel central en todos los temas descritos, ya que las actividades comprendidas en ellos requieren ser diseñadas y ejecutadas por personas que no necesariamente logran identificarse con objetivos comunes en virtud de sus intereses y posiciones, ya sean institucionales o personales.

En las empresas familiares es frecuente que el fundador pida apoyo a sus familiares más cercanos, vendiéndoles el sueño de progreso para todos. Sin reglas claras, tanto patrimoniales como funcionales y operativas; y menos con protocolos de análisis y toma de decisiones, el grupo inicia y en algunos casos crece, sin dar importancia a lo antes mencionado. El resultado en muchos casos genera conflictos laborales que se ven ampliados por emociones de los participantes, quienes, en muchos casos, solo tienen en común la visión del sueño dibujado por el fundador.

Los conflictos laborales generados por los procesos no definidos claramente, tareas superpuestas o indefinición de responsabilidades de actores involucrados pueden generar caos, en tanto no se resuelvan. Los conflictos interpersonales afloran de manera natural, al chocar intereses personales, sobre todo cuando los recursos de que se dispone no son suficientes, ya sean financieros, tecnológicos, físicos o laborales derivados todos de una planeación pobre, que impide visualizar retos y dificultades ante los que se enfrentarán. Para aclarar el concepto de conflicto en el presente trabajo nos apegamos a la definición de Rahim (2002), que lo define como un estado interactivo manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o diferencia dentro o entre entidades sociales. Además, consideramos la aportación de Brinkmann (2004) quién sugiere cinco distinciones conceptuales sobre el conflicto: 1) como unidad versus como propiedad del sistema social; 2) de actitud, conducta o contenido; 3) de interés versus de valores; 4) conflicto versus perspectiva de administración; 5) consecuencias versus modificación del conflicto Pieper T., Astrachan J., & Manners G., (2013).

Dentro del contexto de las empresas familiares, este trabajo tiene el propósito de identificar los aspectos de dichos conflictos desde la perspectiva de cómo se eligen los estilos de afrontamiento de estos, considerando como base la inteligencia emocional de personas involucradas específicamente en empresas familiares de construcción de vivienda, en la región Sonora - Sinaloa, para lo cual se obtuvo información de ocho constructoras, elegidas en un muestreo por conveniencia.

1.2. Caracterización y contexto de empresas estudiadas.

El presente estudio multicaso se realizó en ocho empresas familiares dedicadas a la construcción de vivienda ubicadas en las ciudades de Hermosillo y Ciudad Obregón, en el estado de Sonora, y en Los Mochis y Culiacán en el estado de Sinaloa.

De las ocho empresas estudiadas, cuatro son dirigidas por el fundador y las otras cuatro por sucesores de sus fundadores. Todos los dirigentes, fundadores o sucesores, son accionistas, además de trabajar como directivos. La gobernanza de las empresas se ejecuta mediante Consejos de Administración con accionistas familiares y en un solo caso con miembros que son directivos, pero no accionistas.

La investigación se hizo, en dos ciudades de Sonora, Hermosillo y Ciudad Obregón, y en dos de Sinaloa, Los Mochis y Culiacán. Se estudiaron dos empresas por ciudad. Las ocho empresas que conforman este caso de estudio múltiple pertenecen a la Industria de la Construcción en su categoría de Constructores de vivienda.

Las características de la muestra seleccionada cumplen con las siguientes condiciones: 1) Ser empresas familiares; 2) estar en operación continua en los últimos quince años; 3) ventas anuales mayores a 150 mdp; 4) plantilla directiva de más de 10 ejecutivos y más de 20 administrativos incluyendo a éstos; 5) tener una planta operativa de mínimo 100 trabajadores en sus épocas de producción; 6) de las ocho empresas, por lo menos una en cada ciudad ha pasado a la segunda generación, y dos empresas más están en proceso de sucesión hacia la segunda generación.

Las empresas mantienen posiciones sólidas y son reconocidas en el sector de la construcción de vivienda en cada ciudad; su mercado es muy competitivo; pueden influir poco en el nivel de precios mediante diferenciación. Su poder de negociación con clientes es alto; su cartera de clientes está conformada por muchos clientes; tienen bajo poder de negociación con proveedores mayores que controlan el mercado, comercial y legal por el tamaño de su participación en el mercado nacional, como son CEMEX, De Acero, Arcelor Mittal y Villacero entre otros.

El mercado de los proveedores en la industria de la construcción de vivienda se acerca más a una competencia monopolística, superpuesta con oligopolios, al ser menos de un centenar de empresas las que controlan el sector en el país, La rivalidad interna en el sector es alta. Los productos que venden las empresas se consideran bienes normales en virtud de que el incremento en el ingreso de las personas/familias incrementa la demanda de los productos, en especial para tener mejores espacios para vivir (más amplios, de mayor calidad o seguridad).

1.3. Problema de investigación.

Desde el aspecto laboral descrito, en la contextualización del problema de investigación se señala que el conflicto es un elemento continuo y permanente en las actividades de una empresa, y afecta a personas, grupos y áreas en una organización. Al analizar las consecuencias se observa que los conflictos pueden ser positivos o negativos, generar

eficiencias o ineficiencias, tener costos bajos o altos, ser de índole diversa: tarea, proceso o relación.

Los conflictos laborales que enfrentan las empresas constructoras tienen como causas principales, diferentes creencias, intenciones, intereses, forma de afrontar el conflicto, así como habilidades personales y emocionales diversas. Todas las causas mencionadas impactan directa e indirectamente a participantes generando emociones difíciles de gestionar, que afectan relaciones interpersonales, generan estrés laboral y deterioran el clima organizacional en las empresas. Por lo general, los conflictos son resueltos con base en la experiencia de quienes los enfrentan regularmente y sólo parte de ellos son resueltos por terceros, cuando el nivel de capacidad, jerarquía, facultamiento o conocimiento no es suficiente para quienes están involucrados. Aunado a lo anterior, las luchas de poder existentes en ambientes laborales se suman a conflictos familiares que experimentan los trabajadores cuando terminan su jornada laboral.

Por todo lo anteriormente expuesto sobre el conflicto en las empresas familiares, éste es un tema que, no solo por la frecuencia de ocurrencia sino por importancia y consecuencias, resulta central para esta investigación; en la que se buscó identificar la estructura de asociación que existe entre los estilos de afrontamiento y las habilidades emocionales, para disponer de elementos que permitan generar soluciones alternativas para administrarlos de manera productiva en las empresas familiares.

Conceptualmente, en este estudio se plantea un modelo, a través una estructura de asociación, que relaciona los estilos de afrontamiento del conflicto con habilidades emocionales en las empresas familiares. Identificar y cuantificar dicha estructura de asociación, permitirá elaborar propuestas para mejorar habilidades emocionales y aclarar la elección de estilos de afrontamiento del conflicto, con el fin de incrementar la eficiencia y la productividad de las empresas. Para demostrar la pertinencia del modelo se llevó a cabo un estudio multicaso que incluyó a ocho constructoras de vivienda, reconocidas como empresas familiares, establecidas en los estados de Sonora y Sinaloa.

1.4. Objeto de estudio

El objeto de estudio es la estructura de asociación que existe entre los estilos de afrontamiento del conflicto Compitiendo, Colaborando, Comprometiendo, Evitando y Acomodando y las variables de la inteligencia emocional Autoestima, Manejo de la Tensión, Bienestar Físico, Asertividad, Conciencia de los demás, Empatía, Motivación, Compromiso, Administración del tiempo, Toma de decisiones, Liderazgo.

1.5. Justificación

La finalidad de investigar este tema es contribuir a la comprensión del conflicto en las empresas familiares, factor importante en el alto porcentaje de fracaso de estas empresas. Entender las peculiaridades de estas empresas y las formas en que afrontan el conflicto en su gestión, pueden contribuir significativamente a la reducción de los

fracasos, ya que conocer las implicaciones del conflicto puede ayudar a que las personas incrementen su capacidad y eficiencia en ambientes hostiles.

El conflicto en empresas familiares, desde la perspectiva de la inteligencia emocional y el estilo de afrontamiento, es un tema escasamente estudiado, por lo que la presente investigación sumará conocimiento teórico sobre el tema, además del conocimiento empírico derivado del análisis de los casos aquí abordados. Con este fin, se buscó establecer la estructura de asociación que existe entre variables de la inteligencia emocional y estilos de afrontamiento del conflicto, que permita elegir los estilos más adecuados a circunstancias específicas, planteando recomendaciones orientadas a una mejor administración del conflicto, desde las variables elegidas de la inteligencia emocional.

1.6. Pregunta central.

¿Existe asociación entre las variables de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción?

1.7. Preguntas complementarias.

¿Cuáles variables de la inteligencia emocional influyen en la elección de cada estilo de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción?

¿Cuál es el efecto de las variables significativas de la inteligencia emocional en la elección del estilo de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción?

1.8. Objetivo general.

Definir la estructura de asociación que existe entre las variables de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción.

1.9. Objetivos específicos.

Identificar las variables de la inteligencia emocional que influyen en la elección de cada estilo de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción.

Explicar el efecto de las variables significativas de la inteligencia emocional en la elección del estilo de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción.

1.10. Hipótesis principal

H1= Las variables de la Inteligencia emocional en el modelo propuesto se asocian con los estilos de afrontamiento del conflicto en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción.

1.11. Hipótesis complementarias.

H2= La variable motivación se asocia de manera directa, alta y significativa con los estilos de afrontamiento del conflicto acomodando y evitando

H3= La variable asertividad se asocia de manera indirecta, baja y significativa con el estilo de afrontamiento del conflicto evitando,.

H4= La variable autoestima se asocian de manera directa, alta y significativa con los estilos de afrontamiento del conflicto acomodando y evitando,

H5 = La variable liderazgo se asocian de manera directa, alta y significativa con los estilos de afrontamiento del conflicto evitando y acomodando,.

H6 = La variable compromiso se asocian de manera directa, alta y significativa con los estilos de afrontamiento del conflicto comprometiendo y de manera indirecta alta y significativa con las variables evitando y acomodando,.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los temas centrales que sustentan la conceptualización de la investigación realizada: Inteligencia Emocional, Conflicto y Empresa Familiar. Primeramente, se introducen diferentes definiciones, evoluciones y aplicaciones que cada uno de estos tópicos han tenido, analizando las contribuciones de muchos autores. Finalmente, los tres temas son integrados en un marco conceptual adecuado para el propósito central de esta tesis: determinar una estructura de relación entre las dimensiones y variables subyacentes de la Inteligencia Emocional con los diferentes estilos propuestos sobre el afrontamiento del conflicto; con especial énfasis en las empresas familiares.

2.1. Inteligencia Emocional

2.1.1 Definición

El concepto de Inteligencia Emocional fue propuesto por primera vez por Salovey y Mayer (1990), definido como la habilidad que guía el pensamiento y las acciones personales, compuesto por tres factores: evaluación y expresión de emociones, regulación de emociones y utilización de emociones. Según lo descrito por Mayer y Salovey (1997), percibir emociones es una capacidad para identificar, discriminar y expresar de manera precisa emociones propias y ajenas. Se considera que las emociones facilitan elaborar juicios para asignar prioridades apoyándose en la memoria el estado de ánimo y la influencia, con el objeto de resolver problemas. La comprensión y análisis de emociones

incluye identificar significados, creando un acervo emocional que permite atender sentimientos entremezclados, difusos y complejos.

Más específicamente, la Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de ser consciente de sentimientos propios, de sentimientos de otros y diferenciarlos, usando información como guía de pensamiento y comportamiento (Salovey et al., 1990). Según estos autores, el alcance de la Inteligencia Emocional incluye: evaluación de la expresión verbal y no verbal de la emoción, regulación de la emoción en uno mismo y en los demás, y utilización del contenido emocional en la resolución de problemas. Así mismo, la definición de Inteligencia Emocional de Mayer et al., (1997) también incluye: (1) capacidad de percibir con precisión, (2) evaluar y expresar emociones; (3) capacidad de estimular y / o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; (4) capacidad de comprender emociones y poseer conocimiento emocional; y (5) capacidad de regular emociones para promover el desarrollo de la Inteligencia Emocional .

Goleman (1995) dedujo del argumento de Salovey y Mayer, y de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1983), que la Inteligencia Emocional es una habilidad que le permite a una persona mantener autocontrol, devoción y persistencia, así como automotivación. Por otro lado, ciertos académicos afirman que la IE es una construcción que se superpone significativamente con rasgos de personalidad (Davis, M., Stankov, L., & Roberts, R. 1998), mientras que otros autores consideran que la Inteligencia Emocional y los rasgos de personalidad difieren en definición y medidas, considerando la Inteligencia Emocional como una habilidad (Wong y Law, 2002).

Según Goleman (1998), los cinco componentes de la Inteligencia Emocional son: autoconciencia, autorregulación, habilidades sociales, motivación y empatía. La autoconciencia se asocia con la capacidad de reconocer el estado interno, recursos, preferencias e intuiciones. La autorregulación se refiere a la capacidad de administrar estados internos, recursos e impulsos. La motivación representa tendencias emocionales que apoyan alcanzar metas. La empatía se refiere a la capacidad de estar al tanto de situaciones de los demás. Las habilidades sociales están asociadas con la capacidad personal para alentar a otros.

De acuerdo con Carroll (1993), el criterio conceptual de una inteligencia, fundamentado en una distinción entre habilidades y rasgos de personalidad, exige cumplir con un constructo que refleje habilidades en lugar de tendencias conductuales. Este autor denomina habilidades a las variaciones posibles de individuos en umbrales ante la dificultad para realizar tareas. Por tanto, las habilidades representan lo que una persona puede hacer en situaciones específicas en las cuales las condiciones son favorables.

Esta diferenciación entre habilidades y tendencias conductuales es consistente con el hallazgo de Carroll (1993) quién afirma que la inteligencia general subsume la capacidad psicológica, definida como capacidad de juzgar correctamente sentimientos, estados de ánimo y motivaciones de individuos. La inteligencia cognitiva representa la especialización de la inteligencia general en el dominio de la cognición, en formas que reflejan experiencia y aprendizaje sobre procesos cognitivos como la memoria.

Las habilidades son distintas de otras diferencias individuales, como rasgos de personalidad, que reflejan el comportamiento de las personas con el tiempo (McCrae y John, 1992). Es importante tratar la Inteligencia Emocional como conjunto de habilidades y excluir otras diferencias individuales (Mayer y Ciarrochi, 2006). Por otra parte, los rasgos de personalidad representan lo que una persona hace típicamente en situaciones casi permanentes (McCrae et al., 1992).

En las últimas décadas, cualidades tradicionales asociadas con el liderazgo, tales como inteligencia, dureza, determinación y visión, parecían ser suficientes para ser consideradas exitosas. Gardner, (1983) había desafiado la idea y propuso la teoría de la inteligencia múltiple que consta de siete categorías para definir con precisión los conceptos de inteligencia y tener éxito en el campo. Dos de ellos son la inteligencia intrapersonal, la capacidad de comprenderse a uno mismo y actuar sobre la base del autoconocimiento, y la inteligencia interpersonal, la capacidad de trabajar cooperativamente y comunicarse con otras personas de manera efectiva. Hoy en día, a menudo se los menciona en asociación con la Inteligencia Emocional, que es la capacidad de comprender, percibir y manejar sentimientos, emociones y motivación de uno mismo y de los demás (Goleman, 1998).

2.1.2 Medición de la Inteligencia Emocional

Algunos investigadores han intentado desarrollar medidas de autoevaluación de la Inteligencia Emocional (Bar-on R. Baron, 1997.; Boyatzis & Goleman, 2001; Mayer,

Salovey y Caruzo, 1997), pero las propiedades psicométricas de estos instrumentos son cuestionables, pues apenas hay evidencia de la validez del constructo de estas medidas. Davis, et al. (1998) concluyen de sus tres estudios que, como se postula actualmente, queda poco de Inteligencia Emocional que se considera único y que tiene sentido psicométricamente analizado, afirmando que las medidas del cuestionario están muy relacionadas con rasgos de personalidad que se consideran establecidos, mientras que las medidas objetivas de Inteligencia Emocional tienen poca confiabilidad.

También se han explorado relaciones empíricas entre la Inteligencia Emocional y el contexto emocional incluyendo consecuencias de condiciones relacionadas con el trabajo (Huy, 1999). La investigación sobre la Inteligencia Emocional en el contexto laboral abarca dos áreas principales de enfoque. El primero incluye Inteligencia Emocional, actitudes y satisfacción laborales, compromiso organizacional e intención de rotación (Meisler, 2014). El segundo incluye la Inteligencia Emocional y el rendimiento laboral (Greenidge, D., Devonish, D. and Alleyne, P. 2014).

Una evaluación crítica del constructo de Inteligencia Emocional (capacidad de percibir, comprender y gestionar emociones), fue realizada por Ciarrochi, J. V., Chan, Amy Y. C., Caputi, Peter. (2000), según lo medido por la Escala de Inteligencia Emocional multifactorial (MEIS), utilizando una batería de coeficiente intelectual, personalidad y otras medidas de criterio teóricamente relevantes, incluida la satisfacción con la vida y la calidad de la relación.

Varios estudios informan que la autoconciencia es una habilidad esencial para mejorar la efectividad gerencial (Church, 1997; Shipper & Dillard, 2000). La autoconciencia es prerequisito para autorregulación, empatía y habilidades sociales (Lane, 2000). Goleman (1998).indica que en la autoconciencia en el lugar de trabajo influye positivamente en autorregulación, empatía y habilidades sociales; y que la autorregulación, a su vez, influye en la empatía y habilidades sociales. La motivación es necesaria para alcanzar objetivos además de que la empatía y las habilidades sociales ayudan a permanecer enfocado y alcanzar metas

Una forma de superar algunas limitaciones derivadas de la medición de la inteligencia emocional mediante un auto informe ha sido preguntar a subordinados cómo evalúan la Inteligencia Emocional (IE) de su supervisor. Goleman (1998) sugiere que Inteligencia Emocional en el trabajo es una construcción multidimensional con cinco componentes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales.

2.1.3 Inteligencia Emocional como Tema de Investigación

Los estudios sobre inteligencia se han centrado en el uso adaptativo de la cognición. Teóricos como Gardner (1983, 1999) y Sternberg (1985, 2002) han sugerido enfoques más amplios para conceptualizar la inteligencia. Aunque Gardner no usó el término Inteligencia Emocional, sus conceptos de inteligencias intrapersonales e interpersonales proporcionaron la base para la conceptualización de Inteligencia Emocional mientras que

la inteligencia intrapersonal es la capacidad de comprender emociones propias, la inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender emociones de otros.

En general, la construcción de la Inteligencia Emocional se ha investigado en tres corrientes de investigación diferenciadas por el tipo de medidas utilizadas para evaluarlo (Ashkanasy y Daus, 2005). La primera corriente contempla un modelo de habilidades evaluado mediante pruebas de habilidades emocionales; La segunda corriente se expresa mediante un modelo de habilidades evaluado utilizando medidas de autoinforme; y el tercer corriente considera un modelo mixto que incluye rasgos de la personalidad y se basa principalmente en medidas de autoinforme. Cherniss, (2010) redefine la distinción entre modelos de habilidades y modelos mixtos que llaman a la primera "Inteligencia Emocional “ y a la segunda "competencia emocional y social" y destaca el hecho de que estas últimas competencias no son formas de inteligencia.

Goleman (1998) adaptó el modelo de Salovey y Mayer para explorar cómo se aplica en la vida laboral clarificando que la competencia emocional, es "una capacidad aprendida basada en la Inteligencia Emocional que resulta en un desempeño sobresaliente en el trabajo". Por tanto, nuestra competencia emocional demuestra el potencial que hemos traducido en capacidades para el trabajo (Goleman, 1998).

Tabla 4. El marco del componente de inteligencia emocional

Competencias Personales:	**Competencias Sociales:**
Determinan cómo nos manejamos	Determinan cómo manejamos las relaciones.

Autoconciencia. Conocer los estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.	**Empatía.** Conciencia de los sentimientos de los demás necesidades y preocupaciones
Conciencia emocional. Reconocer las emociones y sus efectos	**Comprender a los demás.** Sentir los sentimientos y perspectivas de los demás y tomar un interés activo en sus preocupaciones
Autoevaluación precisa. Conocer las propias fortalezas y límites.	**Desarrollando otros**. Sentir las necesidades de desarrollo de otros y reforzar sus habilidades
Autoconfianza. Un fuerte sentido de autoestima y capacidades	**Orientación al servicio.** Anticipando el reconocimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes
Autorregulación. Gestión de los estados internos, impulsos y recursos.	**Aprovechar la diversidad.** Cultivando oportunidades a través de diferentes tipos de personas
Autocontrol. Controlar las emociones e impulsos disruptivos.	**Conciencia política.** Leer las corrientes emocionales y las relaciones de poder de un grupo
Confiabilidad. Manteniendo estándares de honestidad e integridad	**Habilidades sociales.** Aptitud para inducir respuestas deseables en otros.
Conciencia. Asumir la responsabilidad del desempeño personal	**Influencia.** Manejando tácticas efectivas para la persuasión
Adaptabilidad. Flexibilidad en el manejo del cambio.	**Comunicación.** Escuchar abiertamente y enviar mensajes convincentes
Innovación. Ser cómodo con ideas novedosas, enfoques y nueva información.	**Gestión de conflictos.** Negociación y resolución de desacuerdos.
Motivación. tendencias emocionales que guían o facilitan los objetivos deseados	**Liderazgo.** Inspirando y guiando individuos y grupos

Impulso de logros. Luchando por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia	**Catalizador de cambio.** Iniciando o gestionando el cambio
Compromiso. Alinearse con los objetivos del grupo u organización	**Construyendo lazos.** Cultivar relaciones instrumentales
Iniciativa. Disponibilidad para actuar en la oportunidad.	**Colaboración y cooperación.** Trabajando con otros hacia objetivos compartidos
Optimismo. Persistencia en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.	**Capacidades del equipo.** Creando sinergia grupal en la búsqueda de objetivos colectivos

Fuente: Adaptada de Goleman, D. (2006), Social Intelligence, Bantam Books, New York, NY

La investigación y la práctica demostraron que la Inteligencia Emocional se puede aprender y que aumenta con la edad (Goleman, 2004). Los programas de entrenamiento de Inteligencia Emocional sólo serán efectivos si se centran en la parte correcta del cerebro. Goleman (2004) afirmó que la Inteligencia Emocional nace en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro y se puede aprender mejor a través de las experiencias. Por lo tanto, este tipo de programas de entrenamiento deben incluir el sistema límbico en su enfoque, de lo contrario no serán efectivos. Dichos programas de capacitación incluyen los que involucran motivación, práctica extendida y retroalimentación. En una comparación entre la inteligencia y las habilidades emocionales, la Inteligencia Emocional es más amplia que el enfoque de las habilidades emocionales porque involucra las formas en que las emociones informan el procesamiento mental (Riggio y Reichrad, 2008). Las habilidades emocionales enfatizan

las habilidades sociales de la Inteligencia Emocional en la transacción de emociones entre personas en interacción social.

2.1.4 Modelos de Inteligencia Emocional

Los investigadores han propuesto varios modelos de Inteligencia Emocional que pueden clasificarse ampliamente como modelos de habilidad o mixtos (Mayer, Salovey y Caruso, 2000). El modelo de Mayer et al., (1997), define la Inteligencia Emocional como el conjunto de habilidades relacionadas con emociones y procesamiento de información emocional (modelo de capacidad). Otros modelos (Goleman, 1998) clasificados como mixtos, agrupan habilidades relacionadas con emociones, rasgos de personalidad, factores de motivación y otros conceptos (Cherniss C., et. al., 2006).

El modelo de Inteligencia Emocional de Mayer et al., (1997), se centra en habilidades y satisface el criterio conceptual de una inteligencia. Los modelos mixtos de Inteligencia Emocional incluyen habilidades, rasgos de personalidad y varios otros conceptos (Bar-On, 2006).

El modelo de Bar-On (2006) incluye responsabilidad social y optimismo, que rara vez se consideran habilidades. Los modelos mixtos incluyen conceptos fuera de la definición de habilidades y, no cumplen con el criterio conceptual de inteligencia.

En el modelo dominante de habilidades mentales, las habilidades se estructuran jerárquicamente (Carroll, 1993). La inteligencia general es la eficacia general de procesos intelectuales (Ackerman, Beier y Boyle, 2005) que está en la cúspide. La inteligencia

general está implícita en correlaciones positivas entre medidas de habilidad y se refleja en el rendimiento de tareas mentales (Spearman, 1904; Jensen, 1998). La inteligencia general abarca varios conjuntos de habilidades que representan especializaciones de inteligencia general en áreas de contenido o proceso de las emociones amplias, de manera que reflejen la experiencia y el aprendizaje sobre las emociones (Carroll, 1993).

Existen dos enfoques principales para la Inteligencia Emocional: la capacidad de Inteligencia Emocional (Mayer et al., 1997) y la Inteligencia Emocional multidimensional Bar-on R. Baron, (1997).

Mayer et al., (1997) conceptualizan un modelo que enfatiza en la cognición parte del crecimiento inteligente y emocional. Este modelo consta de cuatro componentes: percepción, asimilación, comprensión y manejo de las emociones. Dado que el concepto de Inteligencia Emocional cambió fundamentalmente como consecuencia de su popularización, en esta transición la capacidad de percepción y proceso de emoción se combinó con algunas otras cualidades que resultan en el surgimiento del modelo multidimensional.

Una de estas diferencias de modelos es la distinción entre "atributo" y "proceso de información" de la Inteligencia Emocional. El concepto de "atributo" se correlaciona con indicadores como empatía, coraje y optimismo, mientras que el "proceso de información" está relacionado con habilidades como reconocimiento, expresión y regulación de emociones Mayer et al., (1997).

Según el modelo de Goleman (1998), los componentes de la Inteligencia Emocional son:

- Autoconciencia: asociado con el reconocimiento de emociones que sentimos y sabemos por qué las sentimos. También es la conciencia de “mis propios sentimientos y de lo que pienso al respecto.
- Autorregulación: se define como equilibrio emocional: contiene control de sentimientos y emociones; es una habilidad fundamental con un efecto significativo en el control del comportamiento emocional.
- Motivación: es la capacidad de motivar a otros y liderarlos a pesar del desánimo. Utiliza emociones como herramientas para lograr objetivos. empatía: se asocia con la capacidad de simpatizar con sentimientos de otros y reconocer sus puntos de vista, así como darse cuenta e influir en sentimientos de otros o ser sensible a sus emociones, requisitos e intereses.
- Habilidades sociales: se asocia con la capacidad de reconocimiento y empatía con otros; esta habilidad permite crear relaciones efectivas, escuchar activamente y formular preguntas importantes, cooperar, tutorar y negociar. Incluye además reconocimiento y conciencia de sentimientos y emociones de otros, escuchándolos cuando lo necesiten.

2.1.5 Inteligencia Emocional e Inteligencia Cognitiva

La investigación revisada anteriormente revela que las personas con alta inteligencia cognitiva tienden a tener una alta Inteligencia Emocional y que las personas con baja

inteligencia cognitiva tienden a tener poca Inteligencia Emocional. Sin embargo, la Inteligencia Emocional y la inteligencia cognitiva son estructuras separadas, porque representan la especialización de la inteligencia general en dominios de contenido separados (Côté, 2010). La Inteligencia Emocional y la inteligencia cognitiva son constructos relacionados.

La influencia del entorno familiar explica, en parte, por qué la Inteligencia Emocional y la inteligencia cognitiva no se corresponden perfectamente. Los padres que hablan sobre las emociones con sus hijos y usan las emociones en explicaciones de sus tácticas disciplinarias facilitan el desarrollo de las habilidades emocionales de los niños (Cassidy, J., R. D. Parke, L. Butovsky, and J. M. Braungart 1992; Denham, S. A., J. Mitchell Copeland, K. Strandberg, S. Auerbach, and K. Blair 1997). Las personas criadas en entornos familiares que son favorables para el desarrollo de habilidades emocionales pueden tener una alta Inteligencia Emocional a pesar de tener poca inteligencia cognitiva. Por el contrario, las personas criadas en entornos familiares emocionalmente empobrecidos pueden tener poca Inteligencia Emocional a pesar de tener una alta inteligencia cognitiva (Côté, 2010).

2.1.6 Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral

En un metanálisis de la relación entre la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral, O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. and Story, P.A. (2010) probaron la utilidad de estas tres corrientes de Inteligencia Emocional y descubrieron que

todas ellas mostraban una validez incremental y predecían el desempeño laboral en niveles similares.

El desempeño laboral se puede incrementar si complementamos la inteligencia cognitiva con la Inteligencia Emocional mediante mecanismos complementarios. La experiencia para identificar y comprender emociones de otros es un primer paso. Los miembros de la organización interactúan con supervisores, compañeros, personal de apoyo, clientes, proveedores. Al mostrar sus emociones públicamente a través de señales faciales, vocales y corporales ofrecen información sobre objetivos, actitudes, intereses e intenciones (Rafaeli y Sutton, 1987).

La información se traduce en tareas de alto rendimiento, realizada por individuos con alta Inteligencia Emocional y baja inteligencia cognitiva. Un empleado que detecta con precisión emociones de sus compañeros puede coordinar acciones y facilitar la relación interpersonal que apoya el mejoramiento del desempeño de la tarea (Law, Wong y Song, 2004).

Las metas, actitudes intereses e intenciones de terceras personas pueden convertirse en comportamientos frecuentes de personas con alta Inteligencia Emocional y baja inteligencia cognitiva. Como ejemplo, pueden detectar tristeza, ansiedad de otros, que indican necesidad de apoyo y reconocimiento (Eisenberg, 2000).

La Inteligencia Emocional puede mejorar el desempeño laboral de personas con baja inteligencia cognitiva si ésta tiene la capacidad de regular emociones influyendo en la

calidad de sus relaciones sociales. Empleados que generan y muestran emociones genuinas generan reacciones más favorables que empleados que eligen mostrar emociones falsas (Grandey, 2003).

Cuando se manifiesta preocupación genuina por problemas de compañeros se construyen relaciones más fuertes. Personas con alta Inteligencia Emocional y baja inteligencia cognitiva pueden emplear sus habilidades para gestionar emociones y desarrollar relaciones sociales nutricias (Wong et al., 2002) además de mejorar su desempeño en tareas, mediante consejos y apoyo social (Sparrowe, R. T., R. C. Liden, S. J. Wayne, and M. L. Kraimer 2001; Pearce y Randel, 2004). Relaciones sociales nutricias pueden influir en empleados a participar en la construcción de un clima de comportamiento responsable hacia los otros y beneficiar a quienes colaboran en sus equipos.

La Inteligencia Emocional puede relacionarse positivamente con el desempeño laboral de miembros de la organización con baja inteligencia cognitiva. La Inteligencia Emocional debería asociarse menos positivamente con el desempeño laboral a medida que aumenta la inteligencia cognitiva. Se espera que las personas con alta inteligencia cognitiva exhiban un alto rendimiento laboral y, por lo tanto, dejen poco espacio para la corrección y la mejora (Côté, 2010).

Medir la Inteligencia Emocional a través de autoinformes utilizando escalas tipo Likert, es limitado porque**:** (1) las personas tienden a tener puntos de vista “inflados” de sus

habilidades, y el narcisismo explica aproximadamente el 20 por ciento de la variación en las habilidades auto informadas (Gabriel, M. T., Critelli J. W. &. Ee J. S. 1994), (2) las personas tienden a falsificar respuestas e informan que tienen habilidades superiores a las que creen tener (Donovan, Dwight y Hurtz, 2003), y (3) las personas no pueden saber con confianza si sus habilidades son más altas que las de sus colegas (Paulhus, Lysy y Yik, 1998).

Solicitar a pares que califiquen el grado de Inteligencia Emocional de otra persona mediante escalas Likert presenta limitaciones como**:** (1) A los pares se les puede dificultar determinar el nivel de habilidad de otros al evaluarlo desde sus propias limitaciones (2) los resultados observables de algunas habilidades emocionales, como la capacidad de comprender emociones, pueden ser escasos (Miners C. T. H., Stephen J. R.,2017).

La escala EI desarrollada por Wong et al., (2002) incluye cuatro dimensiones: autoevaluación emocional, evaluación emocional de los demás, utilización de emociones y regulación emocional. Tiene 16 ítems calificados en una escala Likert de cinco puntos. El Inventario de Conflictos Organizacionales de Rahim (1983) con 28 ítems mide el estilo de manejo de conflictos en una escala Likert de cinco puntos. Los empleados con una Inteligencia Emocional más alta tienen un mejor desempeño laboral según Law et al., (2004) y Wong et al., (2002).

2.2. Conflicto

El conflicto ha sido un tema de investigación crucial en los campos del comportamiento organizacional y la gestión (Rahim, 2001). En cualquier actividad organizacional o social, el conflicto es una forma frecuente de interacción social, el cual puede observarse regularmente en organizaciones y relaciones interpersonales; causado por relaciones incompatibles dentro de la organización. Comprender el conflicto, sus causas y tipos, cómo administrarlo y entender las diferentes formas de resolverlo, es de fundamental importancia en las empresas.

2.2.1. Definición

El conflicto se ha definido históricamente, como una lucha entre dos o más partes con necesidades, ideas, creencias, valores y objetivos opuestos que pueden conducir a resultados constructivos o destructivos que afectan la vida de la empresa.

Rahim (2002) define el conflicto como un estado interactivo, manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o diferencia dentro o entre entidades sociales. Las personas responden al conflicto en función de patrones cognitivos y variables afectivas asociadas con una situación de conflicto, mientras que los patrones dependen en gran medida de intereses personales, valores y características intelectuales de los individuos (Sorenson, Morse y Savage, 1999).

El conflicto también se ha definido como un proceso, el cual puede ocurrir entre individuos, grupos, organizaciones y naciones, donde una parte percibe que sus intereses están siendo opuestos o negativamente afectados por otra (Wall & Callister, 1995).

Cuando se pretende identificar la experiencia del conflicto individual conviene identificar el significado que cada persona da al término. Brinkmann (2004) sugiere cinco distinciones conceptuales que ayudan a identificar el significado del conflicto: (1) como unidad versus como propiedad del sistema social; (2) de actitud, conducta o contenido; (3) de interés versus de valores; (4) conflicto versus perspectiva de administración; (5) consecuencias versus modificación del conflicto.

Respecto a la primera distinción, Dahrendorf (1958, 1959) plantea la existencia de una dicotomía entre consenso y conflicto, aplicándola como propiedad del concepto, cuando habla de organizaciones. En la segunda distinción, se busca identificar en qué consiste, cómo es percibido por las partes y qué signos visibles manifiestan el conflicto, ya sean actitudes, conductas o conceptos (Galtung, 1965). En la tercera distinción Aubert (1963) sugiere que la escasez es lo que genera el conflicto y que esto lo regula el mercado por el lado del valor, quedando el conflicto atrapado entre culpa y mérito de actores, cuando se dificulta el compromiso de alcanzar un acuerdo. Cuando el conflicto se aborda como problema, (cuarta distinción) se buscan mecanismos para minimizar el daño, mientras que, si se atiende desde la perspectiva de derechos o puntos de vista de partes, se pregunta si ha sido manejado de manera constructiva, buscando más la solución por vías de negociación, que mediante coerción como lo plantea Kriesberg (1998). La quinta

distinción se puede visualizar como mezcla de la primera y la cuarta; en ésta el conflicto se considera desde su historia, con una causa que le da origen, su emergencia, desarrollo y resolución (Sorenson et al., 1999).

2.2.2. Fuentes y Causas del Conflicto

Según Rahim y Bonoma (1979), las fuentes del conflicto pueden clasificarse como personales, culturales y estructurales. En la generación de un conflicto incluyen las actividades, las preferencias y/o las metas. Los conflictos se producen cuando las partes son conscientes de haber cruzado el umbral de intensidad, reconocimiento de intereses y necesidades opuestas (Baron, 1990).

Por otro lado, el conflicto, como proceso interactivo, manifiesta incompatibilidad, desacuerdo o disonancia entre entidades sociales, ya sean el individuo consigo mismo, entre individuos, entre grupos, o entre organizaciones. Un conflicto se puede generar cuándo: (1) se contraponen intereses o necesidades personales; (2) las preferencias conductuales son diferentes; (3) ambas partes desean obtener más de un recurso escaso; (4) las actitudes, valores habilidades y metas de una persona son percibidas por otros como propias; (5) las preferencias conductuales en acciones conjuntas se consideran exclusivas de sólo unos cuantos; y (6) existe interdependencia al desempeñar actividades (Rahim 2002).

Según Renwick (1975) las causas del conflicto dentro una organización son: (1) diferencias en conocimiento, creencias o valores básicos; (2) competencia por una

posición, poder o reconocimiento; (3) necesidad de liberar tensiones, deseo de impulsar autonomía y el surgimiento de aversiones personales; y (4) diferentes percepciones o actitudes generadas por la estructura de las organizaciones.

Cuando analizamos las causas del conflicto que se origina en grupos de la organización se menciona que, si se plantean soluciones simples, que no son identificadas ni aceptadas por miembros de la organización., ello puede significar que el grupo se está beneficiando de alguna forma por el conflicto, que es tolerable en el corto plazo, pero tiene riesgo de destruir de manera irreparable a la organización provocando su disolución, si se intenta profundizar en las causas reales del conflicto. Los miembros de los grupos raramente pelean por lo que dicen que están peleando, en virtud de que los temas reales parecen ser inconscientes para los que pelean.(Kaye, K., 1991).

2.2.3. Tipos de Conflictos

Las distinciones conceptuales que ayudan a identificar el significado del conflicto, expresadas por Brinkmann (2004), se complementan con las categorías sobre los tipos de conflicto confirmadas por las investigaciones de Jehn (1995,1997). Esta autora categoriza tres tipos de conflictos: de tarea, de proceso y de relación; siendo el tercer tipo el que más afecta el desempeño y satisfacción de los involucrados en grupos de la organización, .según De Dreu & Van Vianen (2001b).

Jehn (1997) afirma que algunos tipos de conflicto generados por desacuerdo sobre métodos e interpretaciones pueden ser positivos, a diferencia de aquellos derivados de

temas afectivos interpersonales que regularmente son disfuncionales. Entender la naturaleza del conflicto en grupos de la organización, y la forma positiva de resolverlos, puede maximizar beneficios y minimizar aspectos negativos e identifica tres tipos de conflicto que aparecen en las empresas grupos de la organización:

- De tarea. Involucra diferencias relacionadas con aspectos de trabajo y negocios, derivados de órdenes de dos jefes, incertidumbre acerca de prioridad y urgencia de tareas por realizar, importancia y significado de datos financieros, interpretación de regulaciones gubernamentales, importancia relativa de metas múltiples. Este tipo de conflictos tratan el qué necesita hacerse.
- De relación o afectivos. Incluyen comentarios personales, argumentos mezquinos, desaprobación o descalificación, “dimes y diretes. sarcasmos, burlas sobre vestimenta, formas de hablar, aspectos físicos de unos y otros. Las actitudes pobres de algunos empleados o quienes no se interrelacionan con terceros porque les disgusta. Estos conflictos se relacionan con el cómo algo debería hacerse.
- De proceso. Se refieren a desacuerdos respecto a métodos para realizar actividades. Como ejemplo, se mencionan desacuerdos en forma de ejecutar una reorganización, manera en que se divide el trabajo en Inteligencia Emocional , distribución del trabajo entre miembros de un Inteligencia Emocional , asignación de proyectos, mejor forma de realizar tareas. Existen casos en los que se puede promover el conflicto de relación, para mejorar decisiones (Cosier & Rose, 1977).

Según Jehn (1997), el conflicto de proceso es el que tiene mayor posibilidad de promover la creatividad y ayudar en decisiones cualitativas, porque incluye diferentes perspectivas sobre cómo alcanzar objetivos, al realizar una reflexión cognitiva entre los individuos en conflicto. Existe un gran cuerpo de conocimiento que demuestra los beneficios del conflicto cognitivo. Cosier and Schwenk (1990) señalan que el conflicto cognitivo se visualizó como funcional, por parte del psicólogo Irving Janis en pensamiento grupal, señalando que esforzarse para alcanzar un acuerdo y previniendo un pensamiento crítico, generaba decisiones pobres, como las tomadas en la invasión de Bahía de Cochinos y defensa de Pearl Harbor. Otras investigaciones han demostrado que el desacuerdo puede provocar que surjan opciones e identificar falsos supuestos (Cosier & Dalton, 1990).

Rahim (2002) expresa que el conflicto es un fenómeno con influencias positivas y negativas en el desempeño de empleados y organización y lo clasifica como conflicto funcional cuando mejora el rendimiento y la salud de la organización, y como disfuncional cuando reduce el rendimiento, por la lucha y tensión que genera en la organización. El uso funcional del conflicto requiere reconocer y percibir su naturaleza y antecedentes; se requiere adquirir habilidades de control y gestión de conflictos. El conflicto funcional podría aumentar las capacidades para innovar, ser creativos y lograr un cambio efectivo en la organización apoyando a gerentes para lograr sus objetivos

Por otra parte, los conflictos se pueden considerar sustantivos cuando se presentan en tareas rutinarias y conflictos afectivos cuando surgen desde las emociones de los

participantes y alteran las circunstancias de las tareas que se están realizando. Adicionalmente se pueden denominar otros tipos de conflicto derivados de la frecuencia de ocurrencia, en función de su impacto y en función de importancia o urgencia , entre otras clasificaciones que resulten útiles para la empresa (Rahim 2002).

Hallazgos de investigaciones realizadas por De Church, L. A. & Marks, M. A. (2001) relacionan el conflicto de tarea y desempeño de grupo (DG) a grupos de laboratorio, firmas manufactureras y equipos de ejecutivos. Jehn et. al. (1992) encontraron que la relación entre conflicto de tarea y desempeño de grupo era moderada en función del tipo de tarea**.** En tareas no rutinarias era benéfico, mientras que era dañino en tareas rutinarias. Grupos que se comprometieron en tareas más complejas, mejoraron sus decisiones, cuando se incrementó el conflicto de tarea (Amason 1996), mientras que el conflicto de tarea fue dañino en tareas motrices. (Shah & Jehn, 1993).

En los grupos donde los conflictos de tarea (CT) son manejados de manera activa y amable (colaborativamente) es probable que el CT mejore tanto el desempeño del grupo (DG) como la satisfacción del grupo (SG), mientras que en los grupos donde las conductas para administrar el conflicto (AC) son activas, mas no amables, es probable que el potencial positivo del conflicto disminuya, por el afecto negativo generado al interior del grupo.

A pesar de los efectos diferenciales entre el desempeño del grupo (DG) y los conflictos de tarea y los conflictos de relación (CR), se ha demostrado que éstos están fuertemente

correlacionados entre ellos, de manera consistente. Simons y Peterson (2000) visualizaron esta relación y encontraron que la confianza intergrupal moderaba negativamente el conflicto tarea-relación, asociación tal que cuando la confianza intergrupal se incrementaba, los dos tipos de conflicto estaban menos relacionados entre ellos (De Church et. al., 2001).

2.2.4. Administración del conflicto

La literatura relacionada con la administración del conflicto contempla dos temas centrales**,** la teoría de la organización y el comportamiento organizacional. Desde estas dos perspectivas se proponen, diversos autores han propuesto tres criterios para administrar el conflicto de manera efectiva

- Aprendizaje Organizacional y Efectividad**:** mediante estrategias diseñadas para mejorar de manera crítica e innovadora el pensamiento para aprender el proceso de diagnóstico e intervención de problemas relevantes (Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. 1995);
- Necesidades de Stakeholders**:** Satisfacer necesidades y expectativas de manera balanceada, seleccionado stakeholders claves en la generación del conflicto. (Mitroff, 1998).
- Normas Éticas**:** un líder sabio requiere mente y voluntad abierta al cambio y facilitar escucha de los miembros defensores que pertenecen a la organización, independientemente de su nivel jerárquico.

Administrar conflictos organizacionales no significa reducirlos, suprimirlos o eliminarlos sino buscar una mejora en el aprendizaje organizacional y la efectividad. Administrar el conflicto individual, grupal o intergrupal incluye: (1) reducir el conflicto afectivo, (2) alcanzar y mantener una cantidad moderada de conflictos sustantivos para tareas no rutinarias en cada nivel y (3) permitir a los participantes en el conflicto aprender varios estilos para manejar el conflicto interpersonal y lidiar de manera eficaz con diferentes situaciones de conflicto. Las decisiones tomadas para resolver el conflicto deberán ser éticas y satisfacer expectativas y necesidades de los stakeholders (Rahim, 2002).

Puede resultar valioso administrar el conflicto mediante un diseño eficaz de estrategias macro, cuyo objetivo sea minimizar disfunciones del conflicto, mejorar funciones constructivas y orientarlas al aprendizaje efectivo en la organización. La administración del conflicto debe contemplar el aspecto emocional de los participantes en el mismo, ya que existe la posibilidad de que las emociones sean desproporcionadas en relación con la causa evidente del conflicto. En esos casos es conveniente profundizar en los patrones de la cultura organizacional, en el historial de eventos y cuestionar a miembros de la organización sobre causas potenciales del conflicto (Botvinick, M., Carter, C.S., Braver, T.S., Barch, D.M., Cohen, J.D., 2001).

La administración del conflicto de tarea incluye analizar: a) si obstaculiza el control; b) si es constructivo; c)si las relaciones no están condenadas a ser destructivas. Por lo tanto, cómo resolver el conflicto destructivo, mejorar el conflicto constructivo y promover

equipos eficaces y eficientes en la empresa familiar, con un nivel de equilibrio moderado y dinámico del conflicto, será un reto importante (Jehn 1995,1997).

El estudio del mecanismo de administración de conflicto de tarea contempla dos niveles**:** individual y de equipo, y puede clasificarse en tres vertientes: (1) Modo unidireccional, como el dilema del prisionero, que carece de validez de contenido y validez externa. (2) Modo multifactorial (Follett, 1940), que enfatiza la descripción conceptual y carece de investigación empírica. (3) Modo bidireccional (Blake et al.,1964; Rahim, 2002), que incluyen: (a) el modelo de los cinco factores (Acomodado / Competitivo / Colaborativo / Comprometido / Evitativo) propuesto por Thomas (1976,1992) y (b) las estrategias para administrar el conflicto que tienen amplio impacto propuestas por Rahim (2002): (cognitiva / diagnóstica / análisis / procesamiento / retroalimentación). Ambas formas tienen una concepción clara, además de soporte empírico en la investigación.

A nivel interpersonal, la administración de la conducta conflictiva ha sido definida como la reacción individual a la percepción de que las aspiraciones concurrentes de uno mismo y del otro, no pueden alcanzarse simultáneamente (Pruitt & Rubin, 1986). A nivel intragrupal, la administración del conflicto grupal describe respuestas de miembros a conflictos internos del grupo**.** Mientras que los tipos de conflicto se refieren a la fuente del desacuerdo, la administración del conflicto refiere estrategias implementadas por los miembros del grupo dirigidas a reducir o resolver el conflicto (De Church et. al., 2001).

Los grupos que utilizan la administración del conflicto activa, discuten abiertamente diferencias de opinión, intercambian información y resuelven problemas juntos, persiguiendo firmemente sus propios puntos de vista ante desacuerdos. Los grupos de baja actividad se acomodan a deseos del otro y evitan discutir abiertamente diferencias. La administración del conflicto amable se tipifica por integrar ideas de ambas partes, tratando de satisfacer expectativas de miembros del grupo. A la inversa, grupos bajos en amabilidad pudieran usar su influencia para conseguir que sus ideas sean aceptadas buscando evitar desacuerdos totales. La amabilidad y actividad han sido usadas para representar dimensiones subyacentes de conductas individuales en respuesta al conflicto. El uso de la administración activa del conflicto del grupo (AAcC) mejora el desempeño y el uso de la administración pasiva del conflicto del grupo disminuye el desempeño. El uso de la administración amigable del conflicto (AAmC) mejora la satisfacción del grupo (SG) y el uso de la administración no amigable del conflicto disminuye la SG. (Van de Vliert, E. and Euwema, M.C. 1994),

Chanin y Schneer (1984) proponen un método para representar dimensiones de asertividad y cooperación de conducta conflictiva, que se conectan conceptualmente con las dimensiones de amabilidad y actividad. Esto permite una investigación más parsimoniosa de la administración del conflicto, colapsando los cinco estilos en dos dimensiones que las subyacen (De Church et al., 2001).

2.2.5. Afrontamiento del conflicto.

En este apartado se presentan cuatro modelos de afrontamiento del conflicto desde sus inicios, el modelo de Follet (1940) de Blake y Mouton(1964), Rahim y Bonoma (1979), y el modelo MODE (Management-of-Differences Exercise) de Thomas, K.W. y Kilmann, R.H.(1974).

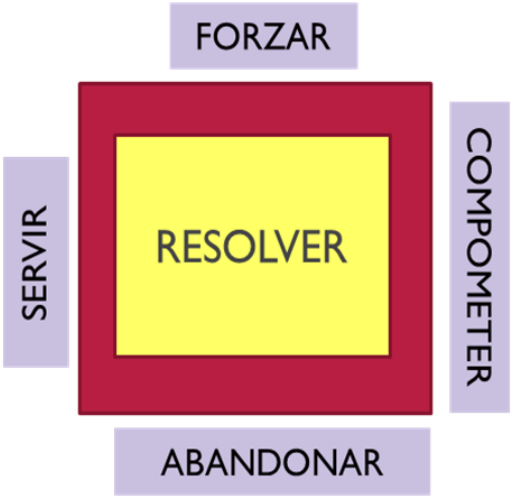
2.2.5.1. Modelo de Mary P. Follett

Mary P. Follett (1940) fue la primera investigadora que propuso un modelo para afrontar el conflicto, el cual contempla cinco estilos diferentes**:** dominación, compromiso, integración, evitación y represión (Shih y Susanto, 2010).

2.2.5.2. Modelo de Blake y Mouton

Blake y Mouton (1964) presentaron una cuadrícula donde proponen afrontar el conflicto interpersonal asociado con actitudes de gerentes, en cinco formas**:** forzar, comprometer, abandonar, servir y resolver, como se muestra en la Figura 6:

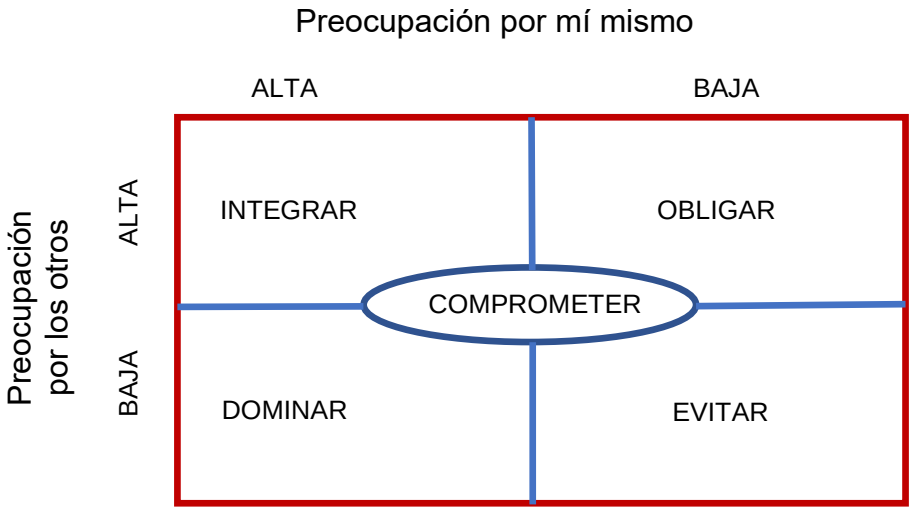
Figura 6. Modelo Blake & Mouton (1964)



2.2.5.3. Modelo de Rahim y Bonoma

Rahim et al., (1979) establecen diferencias entre estilos de afrontamiento del conflicto interpersonal desde dos dimensiones básicas: La primera dimensión explica el grado (alto o bajo) en el que una persona intenta satisfacer su propia preocupación. La segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) en el que una persona intenta satisfacer la preocupación de los demás. Desde la combinación de estas dimensiones proponen cinco estilos de afrontamiento del conflicto interpersonal: integrar, obligar, dominar, evitar y comprometer, modelo cuya forma gráfica se presenta en la Figura 7:

Figura 7. Modelo de preocupación Dual de estilos de afrontamiento del conflicto interpersonal



La descripción de cada estilo es:

- Integrar Solucionar problemas cooperando, colaborando positivamente, buscando gana-ganar, intercambiando información, compartiendo y examinando diferencias, diagnosticando y resolviendo un problema de manera aceptable, son las formas de los individuos con este estilo, quienes encaran directamente los problemas buscando soluciones creativas y enfocándose en las necesidades de todos los involucrados (Hocker and Wilmot ,1998). El estilo integrador es generalmente percibido como el más apropiado, efectivo y competente, para administrar conflictos (Gross and Guerrero, 2000).
- Obligar También llamado de no confrontación, acomodado o perder-ganar se asocia con el intento para disminuir diferencias y enfatizar coincidencias para satisfacer el

interés del otro, de manera desinteresada y generosa obedeciendo órdenes de otros, poniendo las propias necesidades a un lado para satisfacer al otro, aceptando pasivamente sus decisiones, no atendiendo las necesidades propias y expresando armonía y cooperación en un episodio de conflicto (Hocker et al., 1998; Gross et al., 2000). Las estrategias de este estilo son indirectas y cooperativas (Blake et al., 1964) y se percibe apropiado sin llegar a ser efectivo (Gross et. al., 2000; Papa and Canary, 1995).

- Dominar Llamado también estilo competitivo, controlador, distributivo, contenedor, o de suma cero, se basa fundamentalmente en poder, agresión, dominio verbal y perseverancia; los ejecutantes de este estilo siempre están dispuestos a ganar, a alcanzar su resultado, ignorando necesidades y expectativas de los demás, defendiendo posiciones y derechos que se consideran correctos, buscando ganar a cualquier costo. Se percibe como un estilo efectivo más no apropiado o justo y efectivo (Gross et. al., 2000; Papa et al.,1995).
- Evitar se caracteriza por la inacción, por ignorar, soltar, esquivar, no ver. Los individuos con este estilo pueden física y psicológicamente hacer a un lado los conflictos o posponer un tema para un mejor momento, o soltar una situación amenazante, evitan comentarios que los comprometen, hacen bromas para desviar la atención. Estas personas no se preocupan por los demás, ni por ellos mismos. Este estilo es generalmente percibido como inefectivo e inapropiado (Gross et. al., 2000).

- Comprometer involucra dar y recibir, cediendo ambas partes para alcanzar una decisión aceptable, dividiendo la diferencia, intercambiando concesiones o buscando una posición media rápidamente. Es un estilo único y representa el punto medio de las dimensiones de la orientación hacia la producción contra la orientación hacia la persona (Hocker et al., 1998). Este estilo es visto como moderadamente efectivo y apropiado (Gross et. al., 2000).

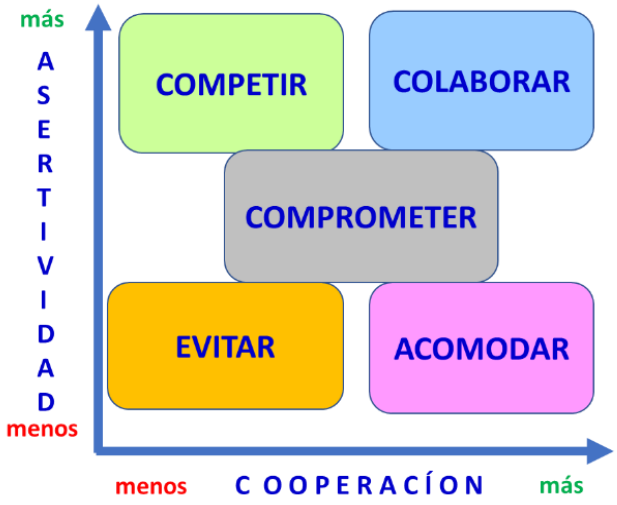
Rahim (2002) concluyó que los estudios sobre el afrontamiento del conflicto han tomado dos direcciones: (1) Por cantidad de conflictos, buscando minimizar conflictos afectivos y moderar sustantivos, mediante alteración de fuentes de conflicto. (2) Atendiéndolos mediante estilos diversos: integrando, obligando, dominando, evitando y comprometiendo, dependiendo de la situación, para administrarlos de manera funcional. Rahim (2002) sugiere que la intervención se realice cuando: (1) hay demasiados conflictos afectivos; (2) hay demasiados conflictos sustantivos en tareas rutinarias o no rutinarias y no son manejados de manera efectiva para diferentes situaciones. Afirma que hay dos tipos de intervenciones: (1) de proceso y (2) estructurales. El enfoque de proceso se diseña cambiando el nivel de conflictos afectivos y sustantivos y permitiendo al participante aprender varios estilos para administrar el conflicto adecuadamente.

2.2.5.4. Modelo MODE (Management-of-Differences Exercise)

En este modelo de afrontamiento del conflicto, elaborado por Thomas, K.W. y Kilmann, R.H.(1974), se proponen dos dimensiones conceptuales independientes del

comportamiento interpersonal: (1) *Asertividad*, definida como la conducta orientada a satisfacer preocupaciones o temas personales y (2) *Cooperación*, definida como el comportamiento orientado a satisfacer las preocupaciones de otros. La representación gráfica del modelo diseñado por los autores se muestra la figura 8:

Figura 8. Modelo de Thomas-Kilmann (MODE)



Fuente :Thomas, K. W. and Kilmann, R. H.. (1974)

Las dos dimensiones, Asertividad y Cooperación, se combinan para integrar cinco formas de afrontar situaciones de conflicto: (1) *Evitar* (no asertivo, no cooperativo); (2) *Competir* (asertivo, no cooperativo); (3) *Acomodar* (no asertivo, cooperativo); (4) *Comprometer* (intermedio entre asertivo y cooperativo) y (5) *Colaborar* (asertivo, cooperativo).

La validez del Modelo se soporta en varios estudios de investigación (Cosier & Ruble, 1981) y parece tener una aplicación adecuada en las situaciones de conflicto en empresas familiares (casos padres e hijos). Cosier et. al., (1981) reportan efectos

negativos al utilizar los métodos 1 a 4. Evitar el conflicto, pueden dejar “enterradas” las causas que lo detonaron. Competir desgasta emocionalmente, consume muchos recursos e incluye un ganador y un perdedor. El acomodaticio experimenta que fue derrotado y decide “que no permitirá que esto pase de nuevo”. Las partes en conflicto pueden experimentar que el compromiso es justo y el resultado es bueno, sin embargo, no representa la mejor solución mutua. La mejor opción es la colaboración, un “ganar-ganar”, generada por: confianza, comunicación efectiva, eficaz y abierta, creatividad y trabajo equipo.

La validación del instrumento MODE demostró que tiene: (a) *validez sustantiva* (definió el conjunto de ítems relevantes para el instrumento y la selección de ítems, probando la consistencia interna y confiabilidad de ítems identificados con cada dimensión), (b) validez estructural (el formato del instrumento y el cálculo de las puntuaciones individuales fueron coherentes con la definición prevista de modos de manejo de conflictos), y (c) validez externa (investigando las relaciones esperadas entre los cinco modos de manejo de conflictos y el comportamiento del conflicto en un variedad de situaciones, incluidas las relaciones con otros individuos rasgos y disposiciones).

2.3 Inteligencia Emocional y Estilos de Afrontamiento del Conflicto.

Un número creciente de investigadores sugieren que la Inteligencia Emocional juega un rol importante en la administración de conflictos interpersonales (Rahim, 2001). Empíricamente hay pocos datos acerca de la relación que existe entre la Inteligencia

Emocional y los estilos para afrontar el conflicto interpersonal. En China, Yu, C. S., Sardessai, R. M., Lu, J., & Zhao, J. H. (2006) probaron la confiabilidad de instrumentos desarrollados en Occidente para explorar la relación entre las 5 dimensiones de la Inteligencia Emocional definidas por Goleman (1998) y los 5 estilos de afrontamiento del conflicto conceptualizados por Rahim (2001).

La Inteligencia Emocional ha sido un tema central en la administración en los últimos años (Ashkaqnasy and Daus, 2002), considerada como predictor potencial importante acerca del comportamiento en las organizaciones (Goleman, 1998; Mayer, et al., 2000).

El creciente interés en la Inteligencia Emocional está asociado con alta volatilidad y cambios organizacionales que generan conflictos emocionales (Downing, 1997), por lo que es importante estar conscientes de los estilos de afrontamiento del conflicto que utilizan los empleados (Rahim, 2001, 1986).

Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Jing-Hua Zhao, Chun-Sheng Yu, Kawai Anita Chan, Kwok Wai Yee Susana Maria G. Alves, Chang-Won Lee, Md. Sahidur Ralunan, Shameema Ferdausy Rene van Wyk, (2002), postulan nueve hipótesis que relacionan las variables: autoconciencia, autorregulación, empatía, habilidades sociales, motivación además de dos estrategias, una de negociación y otra de resolución de conflictos. Sugieren que algunas actitudes y comportamientos de supervisores influencian respuestas de empleados, como son cumplimiento y satisfacción (Rahim, Kim y Kim, 1994), estilos de manejo del conflicto con supervisor y desempeño laboral (Rahim,

Antonioni, y Psenicka, 2001).

Algunos investigadores manifiestan que las personas con alto Inteligencia Emocional pueden ser más efectivas para resolver conflictos que aquellas con bajo inteligencia emocional (Goleman, 1998; Mayer, et al.,1997), del mismo modo que las personas con un alto inteligencia emocional prefieren buscar soluciones cooperativas cuando se enfrentan a un conflicto. Los líderes con alta Inteligencia Emocional pueden utilizar su conocimiento emocional y generar soluciones cooperativas con sus seguidores. Los líderes con menos inteligencia emocional buscan posiciones de dominación o evitación en el manejo del conflicto (Jordan PJ, Troth AC. 2002).

Como sugirieron Mayer, et al., (2000), debería haber un modelo más restrictivo de Inteligencia Emocional basado en la capacidad diferente al de la personalidad. Existen Inter correlaciones significativas entre las dimensiones de Inteligencia Emocional mencionadas que deben ser explicadas para que los practicantes puedan mejorar y usar dimensiones apropiadas de Inteligencia Emocional para que aumenten la eficacia y rendimiento de las estrategias empleadas para administrar el conflicto de los subordinados (Druskat &Wolf, 2001).

En este apartado se presentan diversas investigaciones que se han realizado sobre la relación que se ha identificado entre variables de la Inteligencia Emocional y el conflicto en organizaciones. Dichas investigaciones han mostrado el interés de investigadores e instituciones sobre ambos temas, con el objetivo de poder identificar como afecta cada

variable de la Inteligencia Emocional en la elección de los diversos estilos de afrontamiento del conflicto.

En relación con las asociaciones que existen entre constructos de Inteligencia Emocional y estilos de afrontamiento del conflicto Rahim y Magner (1995), afirman que el estilo cooperativo está asociado positivamente con la administración del conflicto constructivo y con los resultados individuales y organizacionales. El estilo cooperativo incluye integrar, obligar y comprometer mostrando un interés sustancial por los demás, por una mayor conciencia del otro. El estilo integrador es percibido como el más apropiado y efectivo y es un estilo altamente competitivo al administrar conflictos (Gross et. al. 2000; Papa and Canary, 1995).

Hidayah N. A., (2010) llevó a cabo una investigación para estudiar las relaciones entre la Inteligencia Emocional (IE), los estilos de gestión de conflictos y el desempeño laboral en un contexto cultural chino en Malasia. El objetivo fue examinar la correlación de la autoevaluación de la Inteligencia Emocional de supervisores contra la evaluación que sus subordinados les otorgaban. Exploró la relación entre la Inteligencia Emocional que poseen supervisores y sus estilos de afrontamiento del conflicto según lo informado por sus subordinados. Los resultados de estas encuestas mostraron que la Inteligencia Emocional de supervisores estaba asociada con el uso de estilos de gestión de conflictos más integradores y comprometedores por parte de los subordinados.

En un estudio de Inteligencia Emocional y relaciones interpersonales Schutte, N., Malouff, J., Bobik, C., Coston, T., Greeson, C., & Jedlicka, C. (2001) descubrieron que las personas con mayor Inteligencia Emocional tienen una mayor perspectiva de empatía y autocontrol en situaciones sociales, habilidades sociales, niveles de afecto en las relaciones, y satisfacción en las relaciones. Mayer, et al., (2000), descubrieron que las personas con alta Inteligencia Emocional podrían ser más eficaces socialmente que sus contrapartes y, por lo tanto, podrían ser más hábiles para motivar a las personas a lograr objetivos en las organizaciones.

Según Yu, et al., (2006) los subordinados que tienen supervisores con alta Inteligencia Emocional utilizarán el estilo integrador (ambas partes encuentran una solución creativa para satisfacer las preocupaciones de ambas partes) y el estilo comprometedor (ambas partes ganan y pierden algo, en un intento de llegar a un consenso). Los empleados que tienen altos niveles de Inteligencia Emocional pueden percibir, comprender y evaluar con precisión emociones de los demás y construir redes de apoyo. También se consideran más sensibles y comprensivos interpersonalmente (Davis y Kraus, 1997), cálidos, protectores de otros, menos críticos, más honestos y orientados a buscar consejo y tranquilidad (Funder y Harris, 1986).

En concordancia con los hallazgos de Weider-Hatfield y Hatfield (1995) cuanto más inteligente es un supervisor, más utiliza los estilos integradores. Barbuto, J., & Ye, X. (2006) también descubrieron que la integración estaba positivamente relacionada con la motivación. La empatía y las habilidades sociales están correlacionados de manera

indirecta con el estilo dominante. Schutte et al. (2001) descubrieron que las personas que tenían mayor Inteligencia Emocional tenían mayores habilidades sociales. La Inteligencia Emocional también fue capaz de predecir un estilo comprometido de afrontar conflictos con una relación positiva significativa. El estilo comprometido también podría ser predicho por la autoconciencia de los supervisores, lo que indica que cuanto mayor autoconciencia tenían los supervisores, más lo utilizarían los subordinados en el estilo comprometido.

En la revisión teórica del estilo de afrontamiento compromiso, Kabanoff (1989) descubrió que la gestión de conflictos comprometido se veía favorablemente, especialmente para personas menos competitivas porque lo describían como un signo de fortaleza. Rahim et al., (1999) también encontraron en su estudio, que los empleados en una etapa moderada optan más por el estilo comprometido al manejar conflictos, que los empleados en las etapas más altas y bajas del desarrollo moral.

Según Hidayah N. A., (2010) existe una relación positiva entre la Inteligencia Emocional y el estilo de afrontamiento del conflicto comprometido.

Rahim's et al. (2002) estudiaron un modelo de Inteligencia Emocional y estilos de manejo de conflictos, descubrieron que la autoconciencia de supervisores se asocia positivamente con su autorregulación, empatía y habilidades sociales. La autorregulación se asocia positivamente con empatía y habilidades sociales, mientras que empatía y habilidades sociales se asocian positivamente con motivación. Para la estrategia de manejo de conflictos, la motivación se asocia positivamente con la estrategia de

resolución de problemas y negativamente con la estrategia de negociación. Los mismos resultados de estrategias de manejo de conflictos de subordinados ocurrieron en Estados Unidos y otros siete países: Estados Unidos, Grecia, China, Hong Kong, Macao, Bangladesh, Sudáfrica y Portugal.

En el estudio de Yu, et al., (2006) sobre la relación entre Inteligencia Emocional y estilo de afrontamiento de conflictos, aplicaron la definición de estilos de gestión de conflictos de Rahim (1986). Los estilos son evitar, dominar, integrar, complacer y comprometer.

En otros artículos, se realizan investigaciones para determinar por qué comprometerse o colaborar es el estilo más favorable de gestión de conflictos utilizado hasta la fecha (Kabanoff, 1989, Srinivasan y George, 2005). El compromiso generalmente se percibe positivamente como moderadamente cooperativo y altamente asertivo (Kabanoff, 1989). Según sus propios hallazgos, las personas competitivas ven el compromiso como una debilidad y es menos probable que lo hagan tanto en situaciones de conflicto hipotéticas como reales. Se puede inferir que comprometer no es un estilo inmediato de manejar conflictos para personas competitivas. Estas revelaciones parecen ser las principales diferencias entre este grupo y las personas que son los "cooperadores".

Según Susan (2006), si los participantes están expuestos a un conflicto cuando su jefe, usa un estilo comprometedor, ellos tienden a usar el estilo colaborativo. También se mencionan las relaciones positivas entre Inteligencia Emocional y estilos de gestión de

conflictos comprometedores e integradores, y se declara que la Inteligencia Emocional puede predecir el estilo integrador.

Yu, et al., (2006) descubrieron una relación positiva entre la Inteligencia Emocional de gerentes y estilos de compromiso e integración.

Al-Hamdan, Z., Norrie, P. & Anthony, D. (2012) identificaron el estilo integrador como el más utilizado entre gerentes de enfermería jordanos, y el estilo dominante como el menos utilizado. Hubo relaciones significativas entre la Inteligencia Emocional y estilos de manejo de conflictos, pero la dirección de esta relación no es totalmente consistente con la literatura previa. Concluyeron que la capacitación de gerentes de enfermería en Inteligencia Emocional podría mejorar sus habilidades para manejar conflictos en el lugar de trabajo. Señalando que los factores culturales podrían influir en la determinación del estilo de gestión de conflictos que utilizarán los gerentes.

Ningún estilo de gestión de conflictos puede funcionar eficazmente en todas las situaciones. Un estilo de gestión de conflictos que fue efectivo en una situación puede volverse ineficaz cuando cambian las circunstancias (Marquis y Huston, 2009). Por lo tanto, es mejor que los gerentes elijan el mejor estilo de manejo de conflictos que se ajuste a la situación en lugar de tener un solo estilo para manejar todo tipo de conflictos.

Chan, Sit y Lau (2014) encontraron que la Inteligencia Emocional estaba positivamente asociada con el uso de estilos integradores, complacientes, comprometedores y

dominantes, y negativamente asociada con el uso del estilo dominante en una muestra de 568 estudiantes universitarios de enfermería

Un estudio realizado por Hopkins y Yonker, (2015) mostró que el estilo integrador solo fue predicho por subescalas de resolución de problemas y responsabilidad social de la Inteligencia Emocional, el control de impulsos y subescalas de autoestima fueron predictores de un estilo dominante, la resolución de problemas fue un predictor para el estilo comprometer, la responsabilidad social fue un predictor para un estilo complaciente, y la subescala de resolución de problemas fue un predictor para el estilo evitar.

Por el contrario, Pandey et al. (2015) contradijeron el resultado de Al-Hamdan Z. , Al-Ta'amneh, I. A., Rayan A., Bawadi H., (2019) revelando que una Inteligencia Emocional alta estaba asociada con el uso del estilo evitar, mientras que Riaz, M. N., Batool, N. & Riaz, M. A. (2012) concluyeron que la alta Inteligencia Emocional se asoció con el uso de estilos integradores, comprometedores, evasivos y dominantes, y que la Inteligencia Emocional no tuvo efecto significativo en el estilo obligatorio, lo que no respalda completamente los resultados del estudio de Al-Hamdan et al., (2019), en el cual la relación más fuerte entre la Inteligencia Emocional y los estilos de gestión de conflictos resultó ser para el estilo integrador. Este resultado sugiere que los gerentes de enfermería con mayor Inteligencia Emocional tienen mayor capacidad para manejar conflictos de una manera en que ambos lados del conflicto resuelven sus preocupaciones de una manera innovadora sugiriendo que los gerentes de enfermería con niveles más altos de IE son más capaces de resolver problemas cuando su contexto es complejo o estratégico.

No existen formas idóneas para administrar el conflicto en todas las situaciones; un estilo de administración o afrontamiento que pueda ser útil en una situación puede ser totalmente inadecuado en otra (Marquis et. al., 2009). La relación entre los estilos de afrontamiento del conflicto y las variables de la Inteligencia Emocional según Al-Hadam et. al, (2019) no han sido conceptualizadas de manera concreta y los mecanismos de cómo los estilos de afrontamiento del conflicto se relacionan con la Inteligencia Emocional , no están claramente identificados. Otros autores (Chan, et al., 2014), obtuvieron una asociación positiva entre Inteligencia Emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto integrador, obligando, comprometiendo y dominando.

Los investigadores Hopkins et al., (2015) mostraron diversas asociaciones entre subescalas de la Inteligencia Emocional y diferentes estilos de afrontamiento del conflicto. El estilo integrador se podía predecir solamente por dos subescalas de la Inteligencia Emocional : capacidad para resolver problemas y responsabilidad social; el estilo dominante se podría predecir por las subescalas: autoestima y control de impulsos. La solución de problemas en un predictor del estilo comprometiendo y la responsabilidad social en un predictor del estilo obligando; la subescala de solución de problemas fue un predictor del estilo evitativo. En el esquema siguiente se resumen las relaciones descritas: Integrador = f (Resolver problemas + Responsabilidad social); Dominante = f (Autoestima + Control de impulsos); Comprometiendo = f (Resolver problemas); Obligando = f (Responsabilidad social); Evitativo = = f (Resolver problemas)

Basogul y Özgür (2016) analizaron niveles de Inteligencia Emocional y estrategias de manejo de conflictos de enfermeras y su asociación mediante un estudio transversal, descriptivo, en una muestra aleatoria estratificada de un hospital universitario en Turquía. Los datos se obtuvieron utilizando el Inventario de Conflictos Organizacionales Rahim-II y el Inventario de Cocientes Emocionales de Bar-on R. Baron (1997). Los datos se evaluaron mediante estadísticas descriptivas, pruebas t y análisis de correlación de Pearson, utilizando el software SPSS. Sus resultados indicaron que los niveles de estrategias de enfermeras fueron medios en evitar, dominar y complacer y fueron bajos en compromiso e integración. Los niveles de Inteligencia Emocional de enfermeras fueron medios en una escala de 5 puntos. La Inteligencia Emocional se correlaciono positivamente con los estilos de afrontamiento del conflicto de la siguiente manera: IE con estilo integrador ($r = .168$), IE con estilo complaciente ($r = .25$), IE con estilo dominante ($r = .18$) e IE con estilo comprometido ($r = .33$), mientras que el estilo evitar ($r = .25$) se correlacionó negativamente con puntuaciones de Inteligencia Emocional ($p <.05$).

En sus resultados obtuvo que hubo una correlación positiva y significativa, pero débil entre puntajes de Inteligencia Emocional y el estilo Integrar ($r = .17$; $p = .005$), obligar ($r = .25$; $p <.001$), dominar ($r = .18$; $p = .003$) y comprometer ($r = .33$; $p <.001$). También hubo una correlación negativa y significativa, pero débil, entre puntajes de Inteligencia Emocional y el estilo evitar ($r = .25$; $p <.001$) ($p <.05$). Además, hubo una correlación positiva y significativa, pero débil ($r = .13$; $p <.05$), entre el estilo integrar y el componente de habilidades intrapersonales de la Inteligencia Emocional , así como una correlación

significativa, pero débil, entre la estrategia dominante y las habilidades intrapersonales. Adicionalmente identificó una correlación significativa, pero débil, entre la estrategia comprometer y las habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, estado de ánimo general y componentes de adaptabilidad. Por último, identificó una correlación negativa y significativa, pero débil, entre la estrategia evitar y las habilidades intrapersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y componentes generales del estado de ánimo.

Morrison J. (2008) confirma que hubo una relación positiva entre un alto nivel de Inteligencia Emocional y la estrategia integradora, y una relación negativa entre un alto nivel de Inteligencia Emocional y el estilo evitar. También encontró una relación negativa entre la estrategia complaciente y la subescala de asertividad de la Inteligencia Emocional. Jordan et. al.,(2002) identificaron una relación positiva entre un alto nivel de Inteligencia Emocional y la estrategia integradora de gestión de conflictos. Similarmente, Yu et al., (2006) determinaron que un alto nivel de Inteligencia Emocional y el uso de estrategias integradoras y comprometedoras en situaciones de conflicto están correlacionadas. Jordan PJ, Troth AC. (2004) sugirieron que aquellos que eran mejores en la resolución de conflictos individuales tendían a usar la estrategia dominante con más frecuencia, y afirmaron que la autoconciencia emocional y empatía se correlacionan positivamente con el estilo integrar y dominar, pero que su autoconciencia emocional tiene una correlación negativa con el estilo de evitar. Las enfermeras prefirieron utilizar los estilos integrar y dominar a medida que sus habilidades intrapersonales mejoraron.

Casey M, Casey P. (1997) afirmaron que una mayor asertividad y autoestima mejoraron la capacidad de manejo de conflictos de los colaboradores.

2.4. Empresa familiar

La empresa familiar se ha constituido con uno de los temas más estudiados por los investigadores en las últimas tres décadas, ya que se considera un porcentaje alto de las micros pequeñas y medianas empresas que en México y en los principales países del mundo se han tipificado como empresas familiares. En varios países se considera que son una de las principales fuentes de empleo y que contribuyen de manera importante al Producto Interno Bruto de cada país. En el presente apartado Se menciona su definición, características e investigaciones empíricas sobre empresas familiares.

2.4.1. Definición.

Existe poca claridad en relación con la definición de empresa familiar, y el término no ha recibido una atención conceptual significativa. Se pretende aclarar los límites del dominio de la empresa familiar al sugerir e integrar dos enfoques complementarios enfatizando que el emprendimiento significa algo muy diferente del concepto de empresa familiar. Definir empresa familiar incluye analizar las dimensiones estructurales de la organización, la propiedad y administración para una clasificación básica.

Una de las definiciones más aceptada de Empresa Familiar, la acuñaron Tagiuri y Davis (1996): “Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la

dirección y las políticas del negocio a través de sus puestos de gestión, derechos de propiedad o roles familiares”.

Daily & Dollinger (1992) denominan empresa familiar aquellas cuya propiedad es de la familia y está administrada por la familia; todas las demás configuraciones deberán ser llamadas empresas profesionalmente administradas . menciona que la propiedad de la familia es una forma prevalente de la organización y que aproximadamente el 80 por ciento de los negocios en Estados Unidos son empresas propiedades de familia y de ellas la mayor parte tienen menos de 500 empleados.

Un marco de referencia explicativo desde la teoría de la agencia permite hipotetizar relaciones y construir un modelo para entender la distinción entre empresas familiares y no familiares; se supone que los administradores que no tienen propiedad, imponen más fácilmente una política de costos en la empresa, que se encuentra en conflicto con la política de los dueños de la empresa; los administradores buscan maximizar su función de utilidad, mientras que los propietarios buscan maximizar la suya; desde la Teoría de la agencia existe contraposición entre ambas funciones de utilidad, de administradores y de dueños. (Zajac, 1990).

Además de la rentabilidad, se cuestiona la profesionalización de miembros no familiares en relación con familiares dentro de la empresa familiar. La limitada libertad de que disponen los agentes para decidir sobre inversiones en la empresa y la menor lealtad hacia la empresa son diferencias fundamentales entre ambos tipos de trabajadores:

familiares y no familiares. El administrador profesional puede tomar decisiones más objetivas qué el fundador que se encuentra absorto en sus identidades entrelazadas entre firma y familia, y tendrá dificultad para separar objetivos, entre consolidar la firma o resolver su situación familiar. Daily et al., (1992)

Otra característica entre gerentes propietarios y administradores profesionales es el grado de centralización al tomar decisiones. El propietario administrador es más apto para ejercer control sobre operaciones de la firma, aunque su control exagerado puede contribuir a ineficiencias que serían contrarrestadas por el costo de monitorear la descentralización. Las dudas planteadas acerca de ambos tipos de empresas, familiar o no familiar incluyen su diferenciación por tamaño, estrategias, longevidad, control interno y desempeño. (Daily et al., 1992)

Las definiciones planteadas incluyen el impacto de la participación de los miembros de la familia en roles superpuestos lo que representa conflicto potencial en virtud de las razones de su existencia: la familia existe para cuidar y nutrir a sus miembros, mientras que la empresa existe para generar riqueza. Cuando los dos sistemas, familia y empresa, se superponen, se genera un conflicto por sus diferentes valores en ocasiones incompatibles. El sistema familiar se basa en la norma de ofrecer oportunidades a familiares necesitados, mientras que la norma de negocios no familiares es contratar sólo a los más competentes. (Lee & Rogoff, 1996).

Los propietarios de empresas con participación familiar se definen como “propietarios de una empresa en la que la propiedad pertenece a la familia, dos o más miembros de la familia están empleados, y el número total de empleados es de 20 o menos” (Lee et al., 1996).

La observación, investigación y conversación sobre empresas familiares con dueños o gerentes, plantean que el concepto monolítico de "negocio familiar" no describe la complejidad de la institución, como existe actualmente. Holland (1984) propone una teoría de la evolución de la empresa familiar, la cual puede explicar etapas de la historia de cada empresa, tipos y focos de relación, lo cual se describe en la tabla 1:

Tabla 1. Estructura de las relaciones familia-empresa (Holland, 1984)

Estructura	Iniciada por	Relación caracterizada por	Foco de la relación
Pre-familia	Fundador	Concentración del poder individual	Supervivencia sucesión
Familia	Entrada de pariente del fundador o dueño / administrador en administración de la propiedad	Poder disperso entre varios individuos conectados ; complejidad de su definición	Adquisición de recursos
Familia adaptativa	Venta de acciones a miembros no familiares	Poder basado en posición administrativa y propiedad accionaria	Desempeño
Post familia	Liquidación de la familia por un holding	Poder basado en la habilidad para funcionar en la nueva organización	Ajustes

Fuente (Holland, 1984)

2.4.2. Caracterización

La empresa familiar, tienen las siguientes características: (1) El fundador o un miembro de la familia es el presidente o el director ejecutivo; (2) Los miembros de la familia del fundador son empleados de la empresa; (3) Los miembros de la familia del fundador pueden decidir los asuntos llevados a votación de los accionistas, y (4) Los gerentes aceptan la designación de su firma como una empresa familiar (Holland, 1984)

La empresa familiar contempla tres niveles: (1) involucramiento de la familia en el día a día; (2) propiedad por parte de la familia; y (3) grado de intención de transferir la propiedad y control a una próxima generación. De ahí que una característica principal de las empresas familiares es la intención de transferir el control de la empresa a la siguiente generación a través de la sucesión de liderazgo (Litz, 1995).

Otros autores explican como característica fundamental que exista la necesidad de transferir el patrimonio de la familia a siguientes generaciones, como medio de subsistencia familiar y proyecto de vida para algunos miembros del sistema familiar Sin embargo, no todas las EF tienen la posibilidad de continuar, en virtud de que sus descendientes quieren independencia laboral y patrimonial, además de visualizar la complejidad de la retribución o disposición futura de patrimonio, sobre todo si es alta la rivalidad en la industria. (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

La investigación de familias empresarias multigeneracionales muestra que el desarrollo

y sustentabilidad de la cohesión familiar es la clave de la supervivencia, tanto de la familia como del negocio, en el largo plazo. Incrementar la cohesión familiar crea un ambiente en el cual el estancamiento y otros tópicos tabú se pueden tratar de mejor manera. Las actividades que incrementan la cohesión familiar incluyen reuniones regulares, celebración de metas alcanzadas, y logros importantes, tanto en el campo familiar como de negocios, actividades filantrópicas, paseos, asistencia a eventos sociales y familiares, entre muchos más (Holland, 1984).

Holland (1984) comenta que la administración de las relaciones familiares y profesionales son muy relevantes; una mala administración puede generar consecuencias negativas como:

- Administradores descontentos pueden ser nuevos competidores o iniciar guerras por el control
- Competidores que pueden identificar patrones de decisiones gerenciales.
- Oportunidades o pérdidas por riesgos ignorados
- Guerras subterráneas desgastantes que generen abandono de fuerza laboral competente y productiva.

Señala además que cuando las relaciones familiares-profesionales se manejan de manera correcta, los resultados positivos pueden ser:

- Recursos humanos y financieros en los que se puede disponer rápidamente

- Decisiones estratégicas de largo plazo

Las consecuencias positivas o negativas de la administración de las relaciones familia-empresa, no dependen de la situación patrimonial de la empresa ya sea pública o privada, ni del tamaño, sino de las relaciones profesionales entre miembros de la familia y colaboradores en la empresa. Dos tópicos relevantes de las relaciones entre miembros familiares y no familiares son los determinantes del contenido de la decisión y el rol del estratega en los procesos de decisión. Las discusiones que Holland (1984) llevó a cabo para realizar su estudio fueron con individuos relacionados con negocios familiares de varias maneras que podrían caracterizarse como participantes (gerentes familiares y no familiares, miembros de la familia) y observadores (representantes de instituciones de crédito, corredores de bolsa, ejecutivos de asociaciones industriales)

Los investigadores también han argumentado que la falta general de planificación estratégica en las empresas familiares ha contribuido a su alta tasa de fracaso, ya que intentan sobrevivir de una generación a la siguiente Se dice que la orientación interna de las empresas familiares afecta las percepciones de los miembros de la familia sobre el entorno empresarial (Davis, 1983). Se ha sugerido que el sistema familiar intenta crear y mantener una cohesión que apoye el "paradigma" familiar, que se describe como los supuestos, creencias y convicciones centrales que la familia tiene en relación con su entorno La información que no es consistente con este paradigma es resistida o ignorada (Ward, 1988).

Harris, Martinez y Ward (1994), en su revisión de la literatura de estrategia relacionada con la empresa familiar, proporcionaron una lista de características de la empresa familiar que pueden influir en la estrategia. Estos incluyen los siguientes: • Orientación “hacia adentro” (Cohen & Lindberg, 1974) • Crecimiento más lento y menor participación en los mercados globales • Compromiso a largo plazo (Danco, 1975) • Menos intensivo en capital (Friedman & Friedman, 1994) • Importancia de la armonía familiar (Trostel y Nichols, 1982) • Atención y lealtad de los empleados (Ward, 1988) • Menores costos • Generaciones de liderazgo (Ward, 1988) • Junta influencia en la implementación (Ward y Handy, 1988)

Aunque algunos de los primeros investigadores reconocieron a las empresas que involucraban a familiares, estas excepciones fueron predominantemente consultores comerciales que observaron la naturaleza de las empresas en general. Donnelley (1964) desarrolló una definición temprana pero limitada de empresa familiar. Su definición incluía una o más de las siguientes condiciones:. existencia de relaciones familiares como factor clave en la sucesión; . presencia de un miembro de la familia en la junta directiva; . reflejo de los valores familiares en los negocios; . acciones del miembro de la familia reflejadas en la reputación del negocio; presencia de familiares involucrados y que se sintieron obligados a mantener acciones por más que razones financieras; . relación entre las posiciones de los miembros de la familia en el negocio y su posición en la familia; y ingresar a la empresa como parte de las decisiones profesionales de los miembros de la familia.

Desde las primeras definiciones de negocio familiar presentadas por Donnelley (1964) hasta las definiciones de negocio familiar de hoy (Pearson, A.W., Carr, J.C. and Shaw, J.C. (2008), el emprendimiento familiar sigue siendo de uso limitado. La mayoría de las definiciones parecen incluir nociones de propiedad familiar, control o gestión familiar, participación familiar y / o la intención de transferir la empresa familiar (Heck y Trent, 1999). Algunas definiciones son muy limitadas y limitadas por su inclusión de los criterios que tienen dos generaciones involucradas en el negocio, mientras que otras son muy inclusivas de cualquier negocio propiedad de uno o más miembros de la familia. Litz (1995) identificó negocios familiares conceptualmente basados en la propiedad, administración e intención de transferir. Desarrolló una clasificación de nueve tipos de negocios e identificó cuatro de los nueve tipos como negocios familiares o negocios familiares potenciales. En una línea similar, Handler (1992) identificó cuatro formas en que los teóricos generalmente definen el negocio familiar: grado de propiedad y / o administración por parte de los miembros de la familia, grado de participación familiar, potencial de transferencia generacional o criterios múltiples. Aunque estos trabajos conceptuales desarrollaron aún más las definiciones de empresa familiar, sus definiciones no se aplicaron a los datos empíricos.

Diversos autores (Lansberg, 1988; Brockhaus, 1994; Dyer y Handler, 1994; Hoy y Verser, 1994) también priorizaron los aspectos comerciales de la empresa familiar, pero no exploraron la familia propietaria. Estos modelos de negocio familiar utilizados por estos investigadores eran muy simplistas, desequilibrados hacia el negocio y limitados en sus

representaciones de la familia propietaria. Los primeros investigadores en estudios familiares rara vez reconocieron la presencia de la propiedad comercial dentro de las familias estudiadas. La teoría clásica de los sistemas familiares (Bowen, 1985) se desarrolló a partir del trabajo clínico con familias reales, pero no incluyó ningún reconocimiento específico de que ser propietario y operar un negocio podría afectar la vida de los familiares y miembros de la familia

2.4.3. Temas publicados sobre la empresa familiar.

Con el fin de identificar y evaluar tendencias empíricas y proponer investigaciones futuras en seis áreas de actualidad, Evert, Martin, McLeod & Payne (2015) examinaron 319 artículos empíricos publicados en la Family Business Review desde 1988. Estos estudios se comparan con 146 investigaciones sobre EF publicados en revistas de primer nivel no dedicadas a la investigación de EF en el mismo período de tiempo**.** Si bien justifican el crecimiento en rigor y sofisticación, abordan desafíos específicos de investigación de EF con respecto a: validez de constructo, generalización, causalidad, temporalidad y problemas multinivel.

El número total de revistas publicadas, el impacto en el espectro de la comunidad académica, conferencias y revistas dedicadas a EF demuestran su crecimiento, prestigio y aceptación como campo establecido (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012). Family Business Review (FBR), se encuentra entre las 20 revistas principales en negocios, medido por factor de impacto y ocupó cuarto lugar entre 110 revistas de negocios en

2014. Existen, además, el Journal of Family Business Management y el Journal of Family Business Strategy.

Según Evert et al., (2015).Los temas más destacados que aparecieron en toda la muestra incluyeron: administración, rendimiento y crecimiento del negocio; características y atributos; dinámicas familiares interpersonales, gobernanza y sucesión .

Para los fines de esta investigación, se aboradará la asociación entre las variables de la inteyligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto que influyen en la toma de decisiones en relaciones con los aspectos laborales de la empresa familiar.

2.5 Conflicto y Empresa Familiar

Las empresas familiares son campos de cultivo fértiles para la generación de conflictos. El conflicto en empresas familiares es frecuente en las interacciones familiares, cuando las decisiones sobre actividades funcionales se toman emocionalmente desde las posiciones de poder o control, lo que incrementa la dificultad para resolverlos. La influencia de los fundadores sobre principios y cultura puede ser determinante. Pueden surgir conflictos al modificar la estructura de la EF en cada etapa de desarrollo. La superposición entre cultura y unidad familiar genera conflictos complejos (Harvey et. al.,1994).

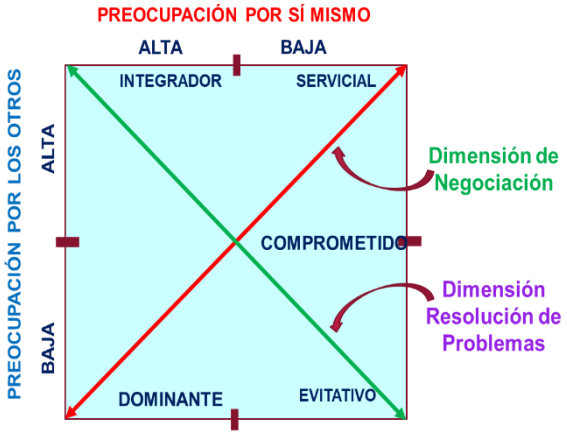
Lograr Identificar la fuente del conflicto y gestionarla de manera efectiva en las EF es una limitación de la infraestructura organizacional. Las fuentes posibles son: 1) Familia, 2) Empresa 3) Stakeholders (banqueros, inversionistas, proveedores, Clientes, y miembros

de junta directiva). Harvey et. al., (1994) presentan 3 niveles de conflicto: 1) cuando no hay interacción entre las tres entidades; 2) en la intersección de dos entidades y; 3) en la superposición de tres entidades

En las empresas familiares se puede aplicar el planteamiento de Thomas (1976) que afirma que se puede obtener más información sobre los cinco estilos de afrontamiento del conflicto interpersonal, organizando los conflictos de acuerdo con las dimensiones integrativas y distributivas de la negociación laboral, sugeridas por Walton y McKersie (1965).

La hipótesis que la motivación de un supervisor mejora el rendimiento y el logro de metas, además de alentar a subordinados para usar más estrategias de resolución de problemas y menos estrategias de negociación en la gestión de conflictos, fue confirmada por Rahim, (2002) quién propone el modelo de gestión de la Figura 9:

Figura 9. Estilos de Afrontamiento del conflicto y dimensiones integrativas y distributivas.



Fuente: Rahim (2002) International Journal of Conflict Management, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235

En el escenario de las empresas familiares, el darse cuenta de lo positivo que puede resultar el conflicto de proceso, promueve la colaboración. La advertencia que evita el conflicto de relación frecuentemente es el conflicto de proceso. (Cosier & Dalton, 1990) proponen programar un conflicto cognitivo en decisiones importantes, usando la figura del abogado del diablo (DA). El “abogado del diablo” requiere que alguien asuma formalmente el rol de “crítico” para la discusión. El crítico identifica fallas potenciales y problemas derivados de la decisión propuesta, evalúa riesgos y sugiere nuevas opciones para mejorar decisiones por tomar (Cosier & Dalton, 1988).

Las empresas familiares pueden ser más efectivas cuando los miembros de la familia entienden los tipos de conflicto, utilizan partes constructivas para mejorar decisiones y se esfuerzan por colaborar, para resolver los problemas. Ante la duda de resolver los problemas al interior o solicitar apoyo externo, la decisión depende de la complejidad percibida. Entre mayor complejidad y menor predictibilidad por información escasa, es conveniente mayor asistencia incluyendo expertos externos (Cosier et. al., 1988).

Este puede ser el caso de empresas familiares pequeñas que desean crecer en nuevos mercados. Las empresas que reconocen cuándo pedir ayuda externa pueden tener mayor probabilidad de éxito y crecimiento. Identificar los tipos de conflictos al interior de las empresas familiares en relación con tareas, procesos y afectos, en el proceso de toma de decisiones, incluyendo la figura del “abogado del diablo” (DA), es muy útil, y promueve debates que posibilitan el desarrollo creativo de mejores alternativas de acción, en la búsqueda de eficacia, eficiencia y productividad así como evitar conflictos de afectos que

tanto entorpecen y desgastan a miembros que son familia y laboran en la empresa, sobre todo en las etapas de crecimiento o en momentos de crisis de tipo financiero o patrimonial (Cosier et. al., 1988).

Los conflictos de relación al interior de las organizaciones además de ser cotidianos afectan negativamente el desempeño del trabajo en equipo y la satisfacción de los miembros**;** el impacto de los conflictos de tarea es menos claro. Existen ocasiones en las que el conflicto de tarea puede resultar benéfico y otras ocasiones en que puede ser dañino (Jehn, 1995).

El conflicto estimula el desequilibrio en organizaciones y, si no es atendido, puede provocar un cambio revolucionario disfuncional en la Empresa Familiar. Si un modelo de escenario pudiera proporcionar información sobre diversos tipos de conflicto en cada etapa del desarrollo, las familias podrían usar esta información para predecir coyunturas críticas en sus negocios familiares. Anticipar el conflicto potencial permite estar preparado para afrontarlos. La fase de desarrollo en la que se encuentra una Empresa familiar se convierte en herramienta útil para ayudar a predecir el conflicto.

Harvey et. al., (1994) presentan seis fases de la evolución de la Empresa Familiar y enlista conflictos en cada fase desde la perspectiva del negocio, la familia como de los stakeholders. Las seis fases son: 1) creativa / definición, que clarifica el concepto de empresa y desarrolla ventajas relativas únicas y creativas en el mercado; 2) emprendedora, que implica la constitución legal de empresa y comercialización inicial; 3)

estabilización, permite redefinición y ajuste del plan de negocio inicial ; rara vez hace que las nuevas empresas progresen según lo previsto,; 4) crecimiento temprano: ilustra problemas de crecimiento y cómo la gerencia necesita modificar compromiso de EF para atender su mercado; 5) crecimiento sostenido, marca crecimiento internalizado para mantener demanda continua de productos / servicios;. 6) meseta / madurez, cuando reconstruir la organización orientada por estrategias de sustentación, se convierte en tarea principal, por la estabilización de la demanda de productos.

Una contribución del modelo de ciclo de vida para el crecimiento de la EF es su capacidad para predecir posibles áreas de conflicto. El tipo de conflicto identificado por fase suele ser fuente de actividad disfuncional. Hay también "coyunturas críticas. eventos que tienen que ser manejados exitosamente si no se desea crear conflictos disfuncionales en la organización, familia o stakeholders. La familia debe conocer los niveles de conflicto que pueden ocurrir en cada fase (Harvey et al., 1994)

2.6. Modelo propuesto

Como conclusión del marco conceptual elaborado, se propone un modelo que relaciona ocho variables de la inteligencia emocional asociadas a cinco estilos de afrontamiento del conflicto. El modelo surge como un modelo hibrido desarrollado a partir de los modelos de Thomas Killmann (1976) y de Rahim et al., (2002), los cuales consideran como dimensiones subyacentes la asertividad y la cooperación en el primero y la conciencia de los demás y la conciencia de sí mismo en el segundo.

La idea del modelo propuesto en esta tesis surge de la revisión de la literatura en la cual aparecen las variables, empatía, motivación y conciencia de los demás (Rahim et. al., 2002), liderazgo (Rahim, 2002), Asertividad de (Thomas-Killmann, 1976). Añadiendo variables que están incluidas dentro del constructo de la de inteligencia emocional de Mayer y Salovey autoestima. El modelo propuesto se presenta en la figura 99.

Porque considero pertinente incluir manejo de la tensión y bienestar físico

El modelo se probará mediante un estudio multicaso en ocho empresas constructoras de la industria de construcción de vivienda ubicadas en los estados de Sinaloa y Sonora, para confirmar su aplicabilidad como modelo explicativo de las elecciones de estilos de afrontamiento del conflicto desde las habilidades emocionales de los integrantes de las empresas de la muestra elegida.

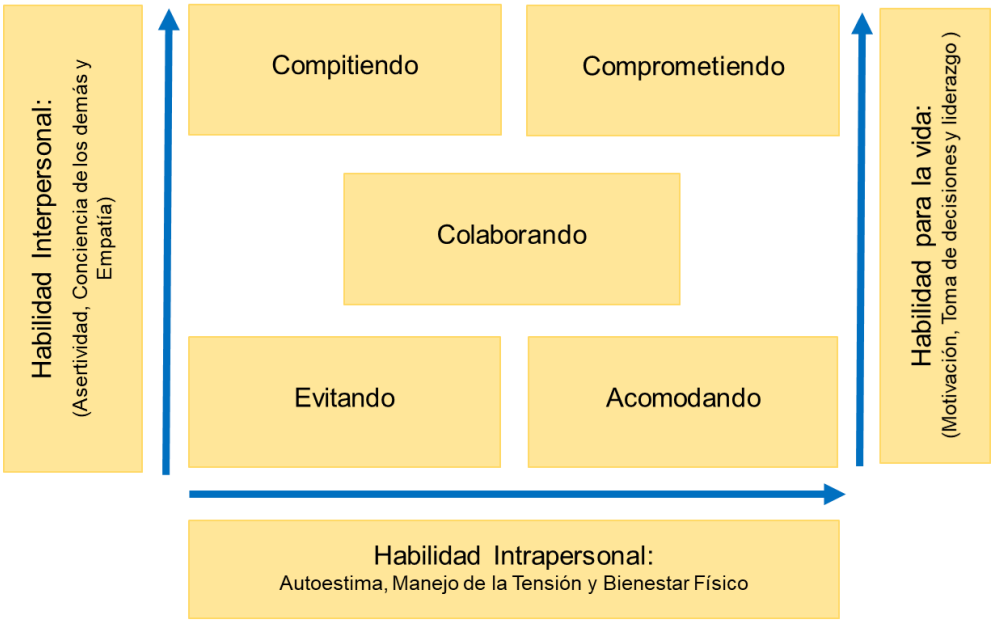


Figura 99 Modelo JAPI (IEyEAC)
Modelo híbrido desarrollado con base en Modelos de Thomas Kilmann (1976) y Rahim et al., (2002)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo describe múltiples aspectos de la investigación realizada, incluyendo: la conceptualización y planificación de la investigación, instrumentos utilizados y detalles de su aplicación y recopilación de datos. Una implementación empírica del enfoque conceptual asumido se presenta mediante una aplicación multicaso. Finalmente, se describe la herramienta estadística utilizada para el análisis de datos obtenidos del multicaso.

3.1 Esquema conceptual para el desarrollo del trabajo

El propósito de este estudio fue investigar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos en empresas. A partir de este estudio, se buscó identificar la relación entre las variables de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto.

Los siguientes objetivos y expectativas de investigación fueron establecidos por el investigador y acordados por todas las partes involucradas

- Enfoque: y Cuantitativ0
- Diseño: no experimental, tipo correlacional
- Estudio multicaso: ocho empresas con un total de 80 directivos del primer nivel
- Técnicas: Autoevaluaciones dos por cada participante

3.2 Tipo de estudio

El propósito de esta investigación es identificar la asociación que existe entre la inteligencia emocional medida a través de un índice conformado por tres dimensiones y el estilo de afrontamiento del conflicto clasificado en cinco dimensiones mediante un estudio multicaso con ocho empresas de la industria de la construcción en la región noroeste de México.

Se realizará un estudio exploratorio para organizar el problema que puede ser estudiado desde una perspectiva innovadora, relacionando la inteligencia con el estilo de afrontamiento del conflicto, identificando conceptos que pueden resultar relevantes para ser integrados en nuevas investigaciones.

Además, se elaboró una descripción de los conceptos y variables de análisis, para interpretar el fenómeno de estudio y sus componentes. El tipo de análisis estudio será correlacional, porque se buscarán asociaciones entre las variables analizadas, que permitan realizar predicciones, cuantificando las relaciones entre inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto. Es explicativo porque se genera un sentido y entendimiento desde una perspectiva estructurada

El tópico por analizar aporta nuevos conocimientos, además de generar interrogantes y ser novedoso, en el sentido de conocer la asociación que existe entre la inteligencia emocional y la forma en que las personas afrontan el conflicto. Existen estudios que relacionan algunas variables de la inteligencia emocional con estrategias para administrar

el conflicto, las cuales están fundamentadas en los estilos de afrontamiento (Rahim et al., 2002), (Rahim et al., 2018).

La investigación sobre el tópico mencionado desde el enfoque cuantitativo posibilita crear medidas que permitan una mayor objetividad en cuanto a la asociación que existe entre las variables de estudio, aun cuando los datos sean recogidos mediante autoevaluaciones con carácter subjetivo, desde el enfoque cualitativo; al considerar el enfoque mixto pasamos de la objetividad y la subjetividad hacia la intersubjetividad.

Las fuentes de la información, además de las autoevaluaciones y los cuestionarios empleados, se derivan de experiencias históricas de los participantes, del material documental de las empresas y de la revisión la literatura incluyendo teorías aplicables al tema de empresas familiares y conflicto (Rahim, 2002).

Desde la parte cuantitativa, al plantear el presente problema de investigación se busca explorar, describir y relacionar la variable independiente, inteligencia emocional con la variable dependiente, estilos de afrontamiento del conflicto, evaluando, comparando e interpretando, la asociación existente entre las variables mencionadas, determinando la causalidad e implicaciones que existan y puedan identificarse desde los datos recogidos, analizados e interpretados estadísticamente y desde la confirmación por parte de los implicados en el proyecto de investigación.

3.3 Instrumentos, su aplicación y recolección de datos

Los participantes se autoevaluaron en dos momentos. Se aplicó primero el Instrumento MHP-100 para evaluar la Inteligencia emocional (IE) y una semana después el instrumento “MODE” para identificar los estilos de afrontamiento del conflicto.

Cada uno de los dos instrumentos empleados contenía una sección para que los sujetos completaran su información personal. Se les animó a incluir su nombre garantizándoles que sus respuestas individuales solo serían vistas por el tesista y sinodales, y que las respuestas agregadas se les presentarían solo a los dueños y directores de cada empresa para conocer el estado general y promedio de las habilidades del conjunto de sus colaboradores, sin detalles personales de ningún tipo, para garantizar la confidencialidad y con ello la apertura de los participantes. La respuesta fue variada ya que algunos invitados no desearon contestar ni siquiera de manera anónima por su nivel de desconfianza hacia el tesista y sus directivos.

3.3.1. MHP 100 para medir variables de la Inteligencia Emocional

El instrumento MHP-100 se respondió mediante una plataforma web de la empresa privada LEXIUM propietaria del instrumento hace más de 30 años: “… Laura Elizondo, como parte de Lexium, crea una derivación de MHP para México y otros países latinoamericanos; este nuevo instrumento denominado MHP 100, 200 ha sido utilizado, hasta 2019, por más de cinco millones de personas” (Elizondo, L., 1990). El instrumento MHP-100 se ha aplicado en ámbitos empresariales y educativos de México.

El instrumento MHP-100 de LEXIUM consta de cuatro secciones. La sección I contiene 54 preguntas, la Sección II contiene 70, la Sección III 72 y la Sección IV 48 preguntas, para un total de 244 ítems; los cuales evalúan 14 variables: Autoestima, Toma de decisiones, Bienestar físico, Asertividad, Administración del tiempo, Propensión a la agresión, Conciencia de los demás, Liderazgo, Respeto excesivo/Timidez, empatía, Compromiso ético, Propensión al cambio, Impulso/Motivación, Manejo de la tensión.

La escala de medición es Likert de 3 puntos, con las siguientes correspondencias o valores: la respuesta 1 corresponde a "casi siempre", la respuesta 2 a "algunas veces" y la respuesta 3 como "rara vez".

La prueba es una autoevaluación que solicita responder con honestidad y pide que se responda con la actitud utilizada con regularidad y no con una visión de lo que "me gustaría ser o hacer". En sus instrucciones se indica que es importante responder con la primera respuesta que se venga a la mente, sin racionalizar más allá de la comprensión de la pregunta para evitar sesgos.

El instrumento MHP-100 tiene tres índices de validez:

IV1 (Índice de Validez Uno) es el porcentaje de preguntas en las cuales la persona no se comprometió en las respuestas y tendió a contestar siempre en medio, es decir, ni afirmativo ni negativo, ni siempre ni nunca. Denota falta de compromiso o falta de autoconocimiento.

IV2 (Índice de Validez Dos) es el porcentaje de respuestas inconsistentes con una tendencia general de autopercepción, esto significa que contesta afirmativamente una pregunta, y en otra, relacionada con el mismo tema, se contradice o contesta negativamente.

IV3 (Índice de Validez Tres) Indica si el tiempo en minutos que tardó en contestar la evaluación es el adecuado o, si, por el contrario, fue rápido o lento en responder. Este índice puede dar indicadores de falta de compromiso, falta de seguridad en uno mismo o, incluso problemas en la lectura o dificultades visuales.

Se muestra un ejemplo de dicha información en la Tabla 8:

Tabla 8. Interpretación de índice de validación MHP-100

IV1	*IV2*	*IV3*
Se conoce o se compromete	*No se contradice*	*Entre 30 y 90 minutos* *Tomó el tiempo adecuado*
Se conoce o se compromete poco	*Se contradice*	*Entre 10 y 20 minutos* *Demasiado breve*
Se requiere mayor	*Se contradice*	*Más de 90 minutos*

autoconocimiento o auto compromiso	*frecuentemente*	*Demasiado lento*

Descripción detallada de la estructura del Instrumento MHP-100.

La Sección I tiene seis bloques de 9 preguntas cada uno, todos con la misma estructura. Cada bloque esta subdividido en 3 grupos de 3 preguntas. El primer grupo de preguntas se refiere a sentimientos, mientras que en el segundo grupo se analizan pensamientos y en el tercer grupo se identifican comportamientos, tanto desde mí como desde el otro.

Un ejemplo de las preguntas del grupo 1 perteneciente al bloque 1 es: Cuando realmente me enojo contra alguien, me siento tenso, pero confortable por haber expresado exactamente lo que pensaba.

Un ejemplo de las preguntas del grupo 2 perteneciente al bloque 1 es: Cuando realmente me enojo, contra alguien pienso que no debo expresar mi enojo directamente.

Un ejemplo de las preguntas del grupo 3 perteneciente al bloque 1 es: Cuando me enojo contra alguien me comporto expresándoles lo que me molestó y tratando de llegar a una solución constructiva.

El segundo y tercer bloque tratan sobre cómo me comunico o se comunican conmigo.

Los bloques cuatro y cinco tratan sobre cómo me piden o pido algo.

El bloque seis con trata sobre cómo me comporto cuando me encuentro con alguien.

La Sección II tiene 70 preguntas que tratan sobre lo que soy, sé, tengo o puedo. Ejemplos de estas preguntas son: soy una persona alegre; sé cómo pedir un favor sin imponerlo; tengo confianza en mis habilidades para comunicarme fácil y efectivamente con otras personas ; puedo soportar los altibajos del trabajo.

La Sección III tiene 72 preguntas que tratan sobre lo que soy, tengo, prefiero, necesito. ejemplos de estas preguntas son: Soy capaz de fijarme objetivos y lograrlos dentro de un lapso específico , tengo la habilidad para organizar mis responsabilidades con una programación eficiente , prefiero dedicarme a cosas que impliquen reto aún el de fallar ,necesito cambiar la forma en la que manejó la tensión y la fatiga nerviosa .

La Sección IV tiene 48 preguntas que tratan sobre temas variados como preocupación, tensión, salud, control, bienestar físico, éxito. Ejemplos de estas preguntas son; estoy preocupado por algunos síntomas que tengo, tales como dolores de cabeza, insomnio úlcera o alta presión arterial ; soy una persona tensa ; duermo mal ; hago cosas que son perjudiciales para mi salud ; percibo que no tengo el control sobre lo que pienso, siento o hago ; me visualizo viviendo una vida larga y saludable ; tiendo a no fracasar en aquello que me parece importante .

El instrumento MHP-100 de LEXIUM se responde de manera remota y asíncrona. Cada participante accede a una plataforma web de la empresa LEXIUM propietaria del instrumento a través de la liga https://dppa.lexiumonline.com/login#. El usuario requiere

de una clave única, para acceder al instrumento y poder responderlo. En virtud de que el instrumento tiene un costo, es necesario realizar los pagos correspondientes al número de créditos que se requiera. Para el caso de la presente investigación LEXIUM donó 100 créditos para poder realizar la presente investigación.

A continuación, se describen las etapas del acceso al cuestionario y las instrucciones que el usuario debe seguir para completarlo y guardar sus respuestas.

1. Abrir Chrome y teclear en barra herramientas https://dppa.lexiumonline.com
2. Aparece pantalla mostrada en figura 10.
3. Llenar campos usuario y contraseña entregados por Lexium una vez que se realice el pago de los créditos y hacer clic en cuadro “iniciar sesión”.
4. Aparece pantalla para elegir autoevaluación MHP-100 mostrada en la figura 11. Hacer clic en cuadro rojo (MHP).
5. Aparece pantalla previa a autoevaluación mostrada en figura 12. Seleccionar “clic para iniciar”.
6. Aparece pantalla “Evaluación PPA Autoevaluación de Inteligencia Emocional” de figura 13 con instrucciones para responderla.
7. Aparece Pantalla que muestra las primeras 10 preguntas de las 224 preguntas del Instrumento MHP-100 mostrada en figura 14.

Figura 10. Pantalla acceso a plataforma en línea para aplicar evaluación MHP-100

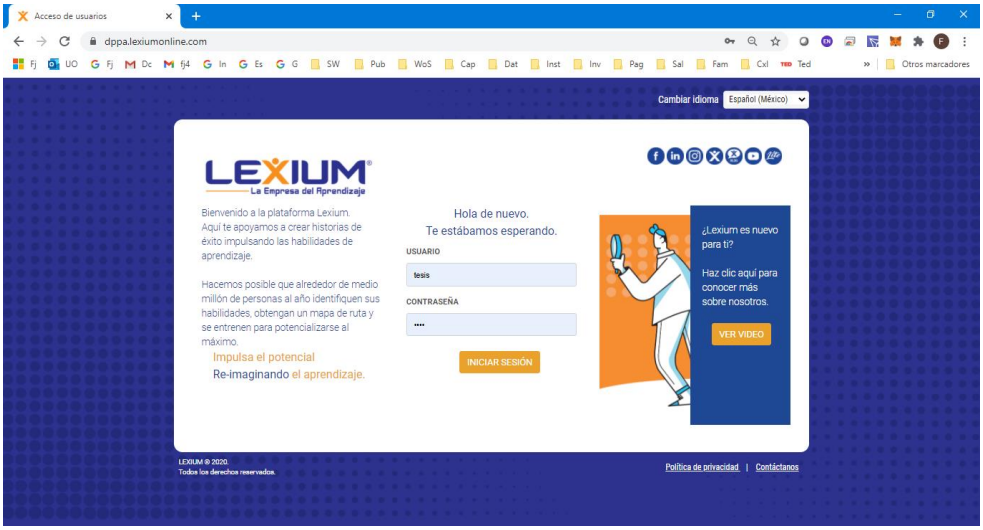


Figura 11. Pantalla con Menú MHP-100

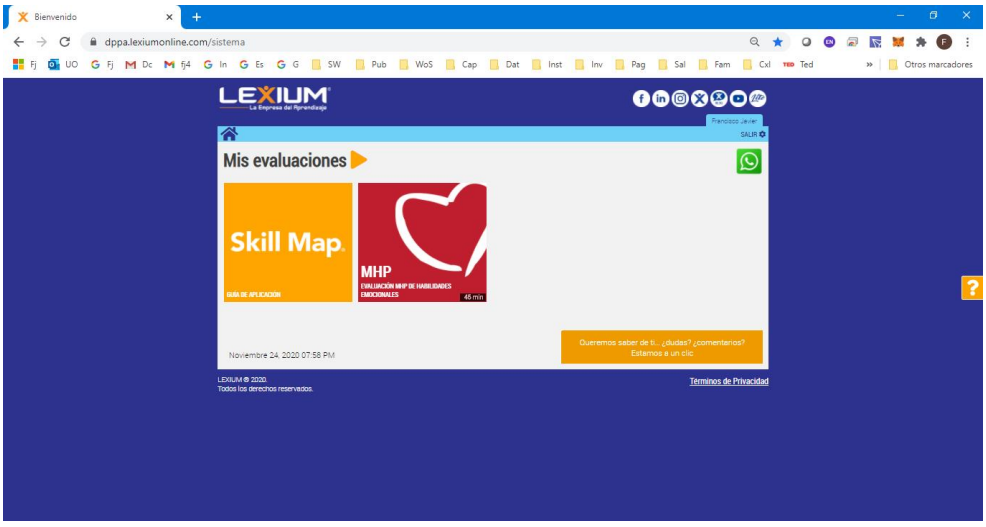


Figura 12. Pantalla previa al inicio autoevaluación MHP-100

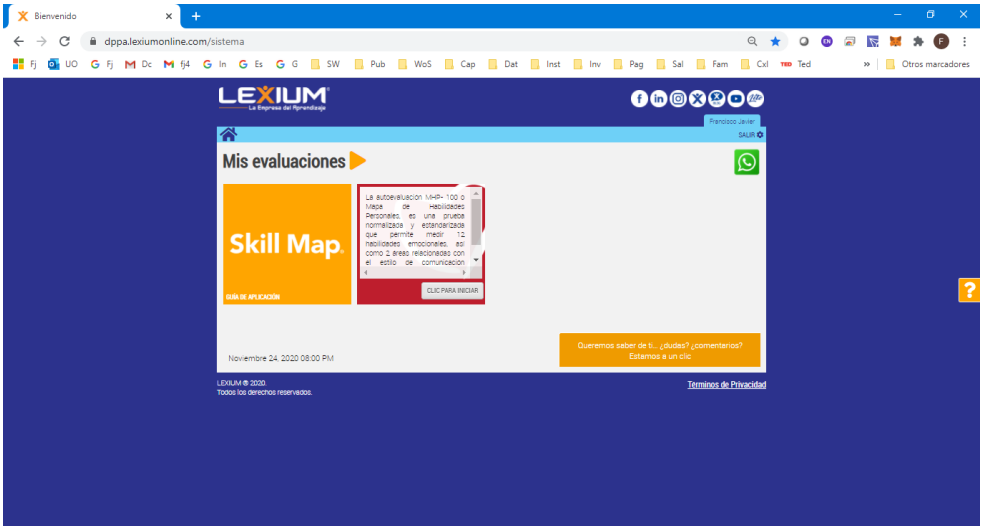


Figura 13. Pantalla "Evaluación PPA Autoevaluación de Inteligencia Emocional". Instrucciones.

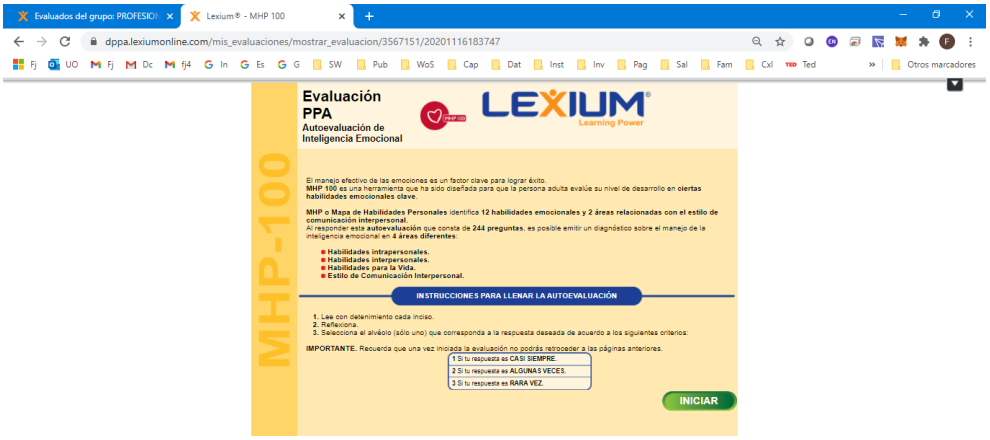


Figura 14. Pantalla que muestra las 224 preguntas del Instrumento MHP-100.

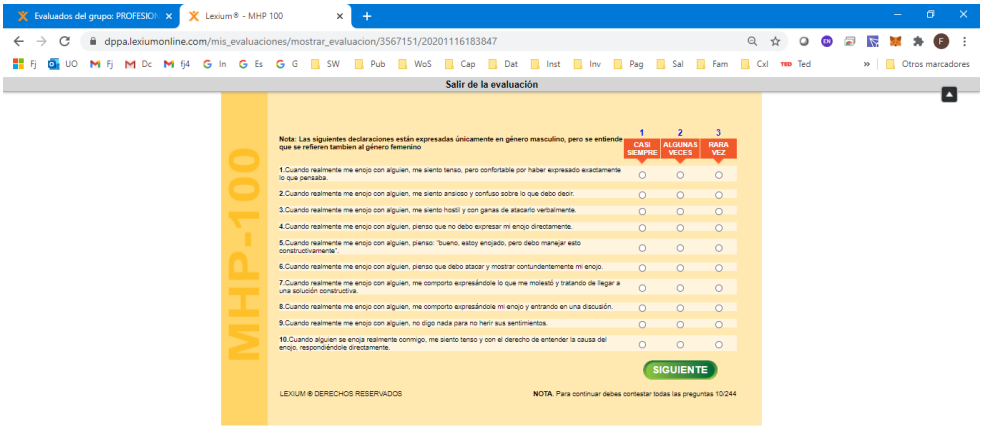


Figura 15. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para el evaluado.

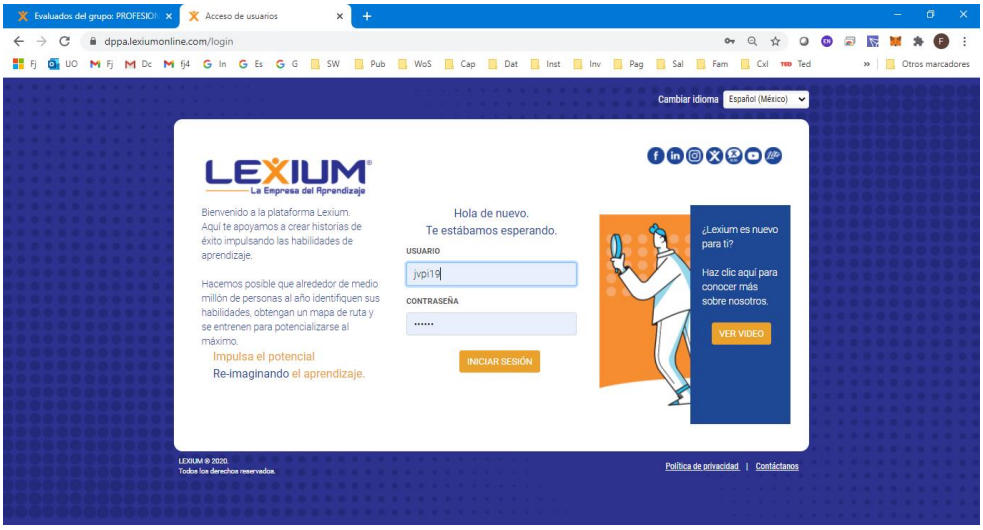


Figura 16. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para ver Diagnóstico.

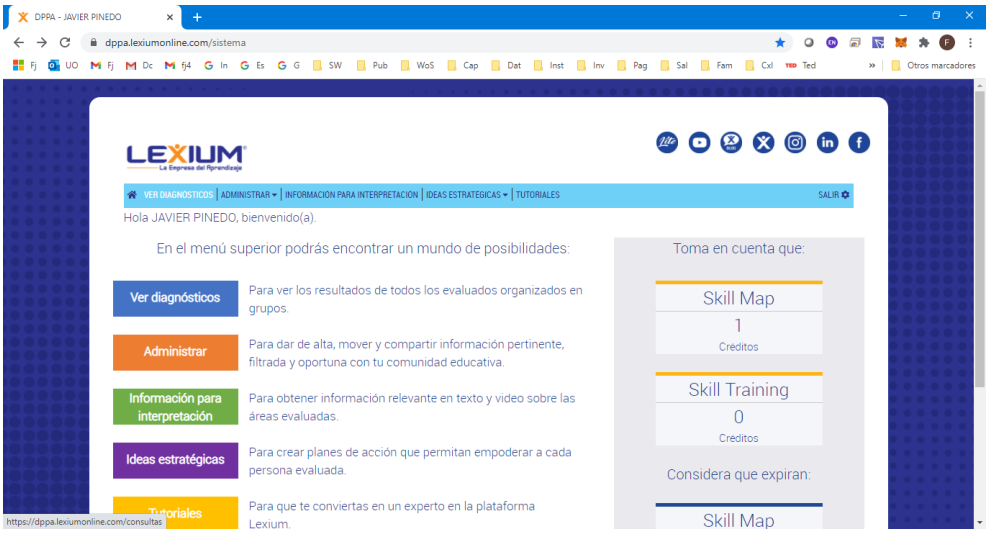


Figura 17. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para elegir empresa.

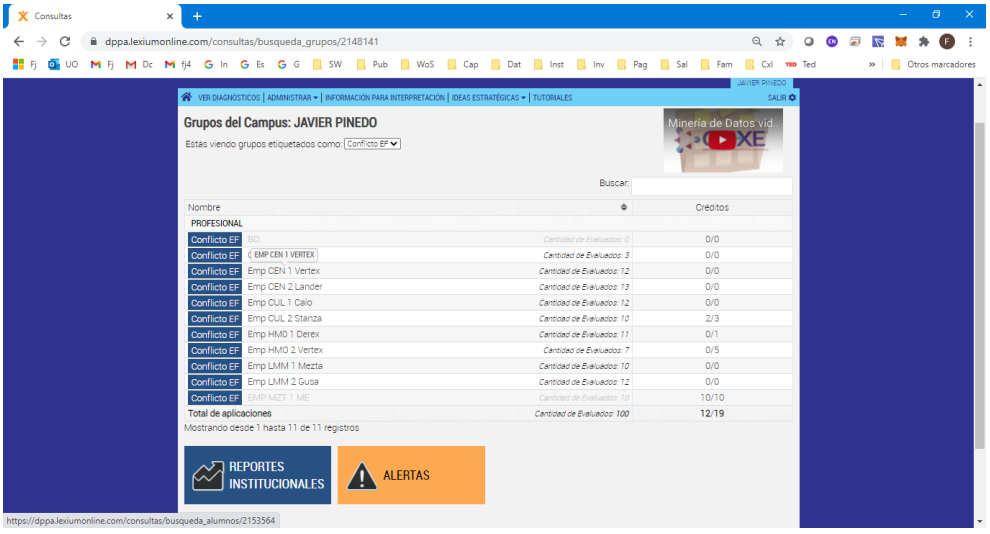


Figura 18. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para elegir evaluado.

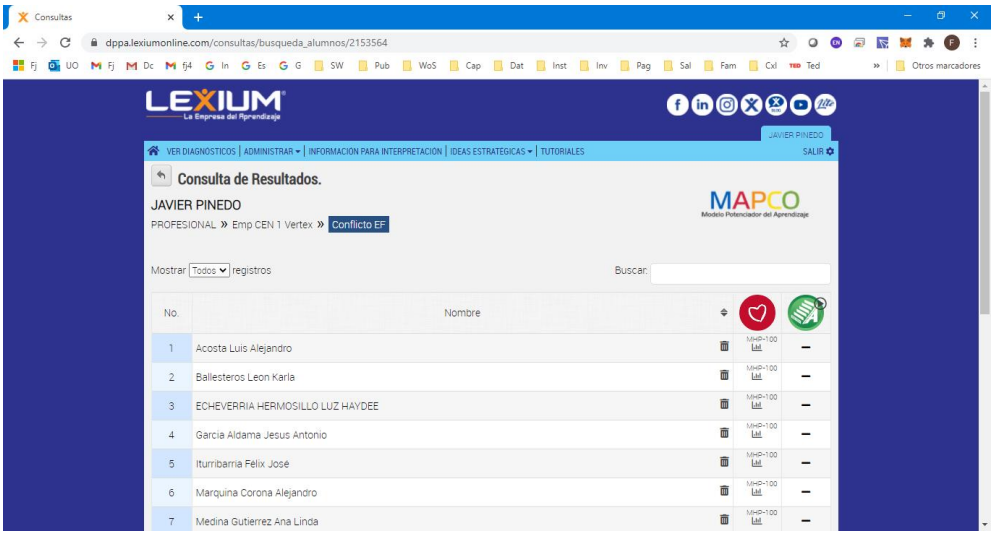


Figura 19. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para visualizar reporte individual.

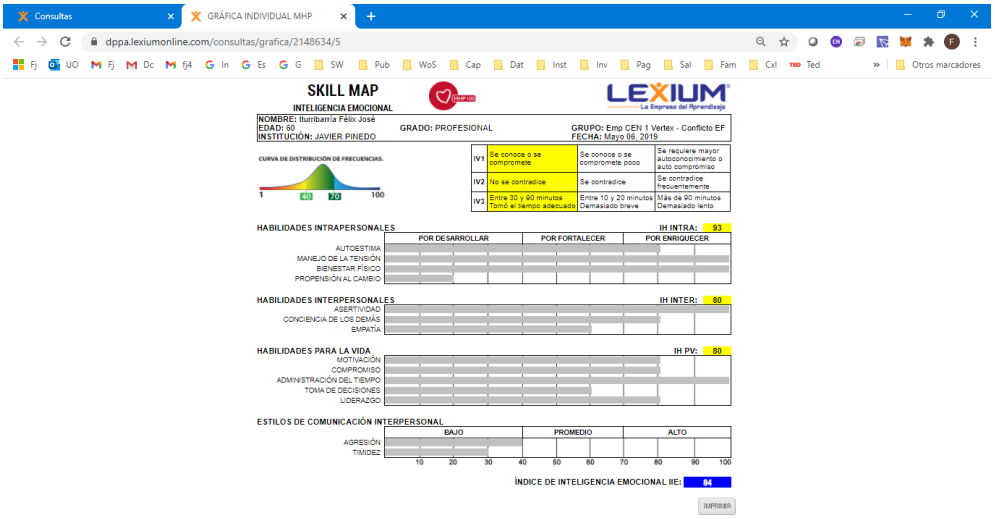
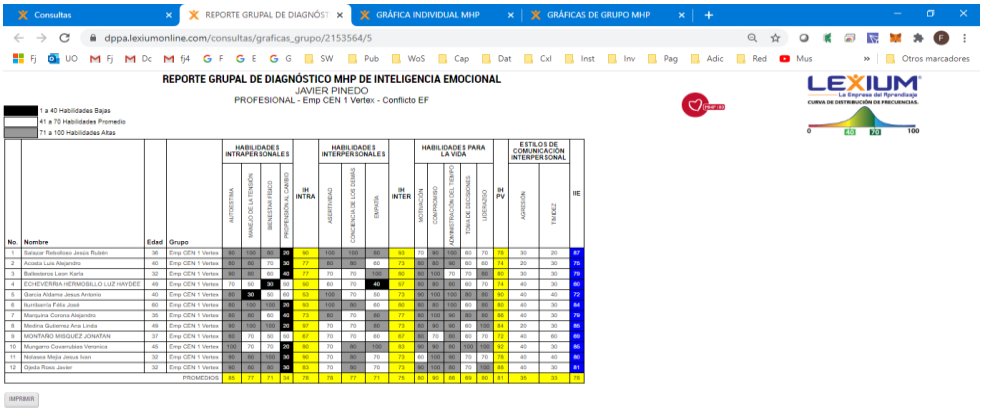


Figura 20. Pantalla acceso del Instrumento MHP-100 para revisar reporte grupal por



empresa.

3.3.2 MODE (Thomas-Killmann), para identificar estilos de afrontamiento del conflicto.

El instrumento “MODE” se aplicó mediante un archivo Excel que se enviaba a cada participante por correo electrónico y devolviendo su respuesta por el mismo medio.

Se cuenta con los archivos de todos los participantes que respondieron. La tasa de respuesta fue variada, desde cumplimiento un 100% de los cuestionarios enviados a las empresas que más se comprometió con la investigación, hasta el mínimo de 40% en la empresa con la menor disposición de los colaboradores de ésta. Fue notorio el compromiso de los colaboradores de empresas que tienen un liderazgo más comprometido de parte de los Dueños / DG de estas, lo cual se comprobó a lo largo de las interacciones tanto telefónicas como de las evidencias (correos respondidos) y el número de recordatorios que se tuvo que realizar en cada empresa, con cada

colaborador. La interacción fue personal y los resultados se le entregaron a cada colaborador. El resultado de todos los colaboradores de cada empresa se entregó sin identificar a las personas con sus resultados en virtud del compromiso de confidencialidad que el investigador planteó a cada participante para lograr la mayor apertura de parte de los involucrados.

3.4 Estudio multicaso

En la presente investigación se incluye el estudio de caso para identificar la estructura de asociación entre variables de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto, en empresas familiares de la construcción de vivienda en ocho empresas ubicadas en Sinaloa y Sonora.

3.4.1 Empresas seleccionadas para el multicaso.

La selección de las empresas fue producto de un muestreo por conveniencias derivado de un criterio subjetivo mediante la observación de los participantes de la industria de la construcción de vivienda. La selección se realizó considerando los criterios que se enlistan en este documento y que incluyen cobertura geográfica, años de operación, tamaño de la empresa, nivel mínimo de ventas facturadas, número mínimo de personas que integran los equipos directivos, y prestigio y reconocimiento de la marca como empresa.

La investigación se hizo en dos ciudades de Sonora, Hermosillo y Ciudad Obregón, y en dos de Sinaloa, Los Mochis y Culiacán. Se estudiaron dos empresas por ciudad. Las ocho

empresas que conforman este caso de estudio múltiple pertenecen a la Industria de la Construcción en su categoría de Constructores de vivienda.

Las características de la muestra seleccionada cumplen con las siguientes condiciones: (1) ser empresas familiares; (2) estar en operación continua en los últimos quince años; (3) ventas anuales mayores a 150 mdp; (4) plantilla directiva de más de 10 ejecutivos y más de 20 administrativos incluyendo a éstos; (5) tener una planta operativa de mínimo 100 trabajadores en sus épocas de producción; (6) de las ocho empresas, por lo menos una en cada ciudad ha pasado a la segunda generación, y dos empresas más están en proceso de sucesión hacia la segunda generación.

3.4.2 Características de los participantes

Los valores de cada una de las doce variables evaluadas de la inteligencia emocional, así como de los cinco estilos de afrontamiento del conflicto, correspondientes a 80 de 97 participantes a los que se les invitó a formar parte del estudio.

Los datos relacionados con su cargo, edad, género y grado de estudios de los participantes, así como los procedimientos para recolección y análisis de datos, aseguraron confidencialidad y precisión, existiendo evidencia total de este proceso, el cual inició el 29 de marzo de 2019 y concluyó el 15 de octubre de 2019 (200 días).

Se enviaron y recibieron 236 correos electrónicos para lograr recolectar los datos y se utilizó la plataforma de la empresa privada LEXIUM en la que se encuentran las evidencias de los 87 evaluados con el instrumento MHP-100, de los cuales sólo 80

respondieron el instrumento MODE de Thomas Killmann, quedando 80 participantes que respondieron ambos instrumentos.

El instrumento MHP-100 fue aplicado primero y posteriormente, diez días después fue aplicado el instrumento MODE, con la intención de que no generar sesgo en las respuestas de ambos instrumentos.

3.5 Análisis estadístico

Para realizar los análisis estadísticos se utilizó el paquete de SW SPSS versión 26.

Los datos se analizaron con estadísticas descriptivas: distribución, tendencia central y dispersión para obtener descripciones cuantitativas en una forma manejable. Con los datos limpios, se utilizó el análisis de regresión múltiple para determinar si existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto entre los 80 empleados de las 8 empresas estudiadas en los 2 estados. Para procesar los datos obtenidos mediante los instrumentos utilizados (MHP-100 y MODE) se utilizó el sistema SPSS-26.

Dado el propósito general de la investigación, determinar la relación de asociación entre 12 dimensiones de la inteligencia emocional y 5 estilos de afrontamiento del conflicto en la empresa familiar, una herramienta adecuada para analizar a detalle la estructura de esta asociación entre los dos conjuntos de variables es el análisis de correlación canónico (ACC). Estadísticamente, el ACC permite estimar las correlaciones entre un conjunto de dos o más variables continuas (denominadas variables independientes, VI) y otro conjunto

de dos o más variables continuas (denominadas variables dependientes, VD.).

En este estudio, las VI corresponden a 12 dimensiones de inteligencia emocional:

Autoestima, Manejo de la Tensión, Bienestar físico, Propensión al cambio, Asertividad, Conciencia de los demás, empatía, Motivación, Compromiso, Administración del tiempo, Toma de decisiones y Liderazgo;

Las VD. corresponden a 5 estilos de afrontamiento del conflicto:

Compitiendo, Colaborando, Comprometiendo, Evitando y Acomodando.

Previo a la aplicación del ACC, debemos calcular estadísticas descriptivas preliminares y correlaciones entre las variables, con el fin de descartar problemas de autocorrelación fuerte entre las variables de cada conjunto, y evitar problemas de multicolinealidad que pueden ocasionar excesiva inestabilidad entre los estimadores de correlación calculados a partir de los datos.

Asimismo, cuando se desea realizar inferencias más allá de las muestras usadas, es importante verificar si las suposiciones de normalidad, homocedasticidad y linealidad se cumplen en los datos.

3.5.1 Generalidades del ACC

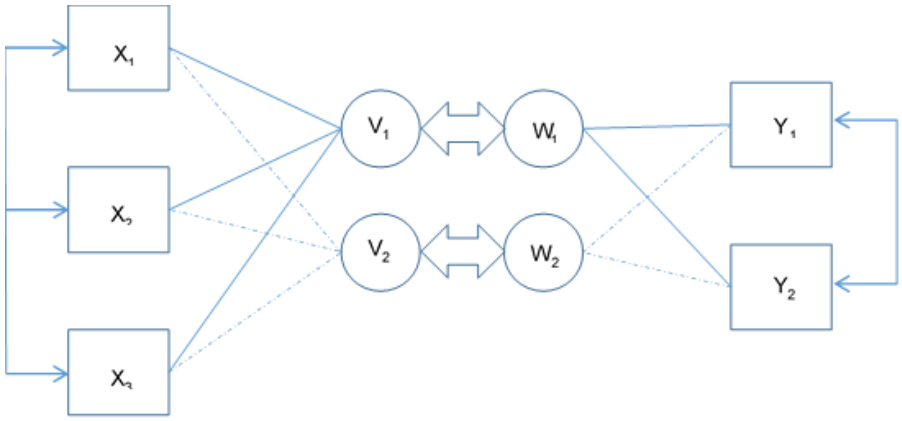
Para la aplicación del ACC, se forman tantas combinaciones lineales como menor sea el número de variables independientes (VI) y dependientes (VD.). Específicamente, si el número de VIs es p y el número VDs es q, entonces el número de variables canónicas

(combinaciones lineales) en cada conjunto y el número de correlaciones entre variables canónicas es el menor de p y q. Así, dado que hay dos conjuntos de variables por correlacionar, se construirán dos conjuntos de combinaciones lineales resumiendo las VIs y las VDs, respectivamente. Por lo tanto, el número total de combinaciones lineales en ACC es igual a (2) x mínimum (p, q)

La Figura 14 muestra un esquema de correlación para p = 3 VIs (X_1, X_2 y X_3) y q = 2 VDs (Y_1 y Y_2). En este caso existen un máximo de 2 variables canónicas (V1 y V2) para las VIs y un máximo de 2 variables canónicas para las VDs (W_1 y W_2).

En la representación esquemática para ACC se asocia un conjunto de 3 VIs, (X_1, X_2 y X_3) y 2 VDs (Y_1 y Y_2). Las variables canónicas asociadas a las VIs son V_1 y V_2, mientras que las variables canónicas asociadas a las VDs son W_1 y W_2.

Figura 14. Esquema de Correlación Canónica



La pregunta central en ACC es como están las mejores combinaciones lineales de las VIs correlacionadas con las mejores combinaciones lineales de las VDs.

3.5.2 Procedimiento general

La primera etapa consiste en explorar si las correlaciones (denominadas correlaciones canónicas) entre los pares de variables canónicas son significativamente diferentes de cero. En una segunda etapa, las correlaciones (denominadas cargas canónicas) entre las VIs y sus respectivas variables canónicas deben ser examinadas, seguida de un examen similar entre las VDs y sus respectivas cargas canónicas. Finalmente, resulta de gran utilidad determinar cómo las VIs se relacionan con cada una de las VDs mediante regresión múltiple.

En ACC existen varios estratos de análisis, en los cuales se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

(1) Determinar si pares de combinaciones lineales, denominadas variables canónicas, están significativamente relacionadas.

(2) Determinar cómo las VI se relacionan con sus respectivas variables canónicas, y cómo las VD se relacionan con sus respectivas variables canónicas.

(3) Estimar cómo las VI se relacionan con las variables canónicas derivadas de las VD y cómo las VD se relacionan con las variables canónicas derivadas de las VI.

(4) Estimar el efecto de todas VI sobre cada una de las VD, mediante modelos de regresión múltiple, uno por cada VD.

3.5.3 Interpretación

Al nivel macro, el ACC muestra el grado de asociación (denominado correlación canónica, r_c) entre las variables canónicas correspondientes a las VIs y las variables canónicas correspondientes a las VDs. Dichas correlaciones se calculan para la primera pareja de variables canónicas construidas, luego para la segunda pareja y así sucesivamente, hasta la última pareja.

En el nivel macro se determina si existe un grado significativo de relación entre los conjuntos de variables. Hay que verificar la prueba F global y los criterios de resumen; lambda de Wilks (□),, traza de Pillai, traza de Hotelling-Lawley y la raíz característica máxima de Roy, así como, 1□□□^{2}. Si la primera relación global es significativa, el primer par de variables canónicas están también relacionadas significativamente.

Enseguida se determina si los pares de variables canónicas están relacionas y qué tanta información en las variables es explicada por cada variable canónica. Hay que checar las r^2 y las pruebas F asociadas.

Para cada par de variables canónicas, hay un valor característico asociado con él. Una indicación de la importancia de cada par de variables canónicas se obtiene calculando una proporción formada a partir del valor característico dividido por la suma de todos los valores característicos. La suma de estas proporciones necesariamente debe ser 1.

La proporción, para cada par de variables canónicas, es interpretada como la proporción de varianza canónica disponible que se debe atribuir a ese par de variables canónicas. En

general, la primera proporción revela que la mayor parte de la información de las variables está en el primer par de variables canónicas, así que las otras parejas pueden no ser evaluadas. Por lo tanto, si un par de variables canónicas están significativamente relacionadas y explican una gran proporción de la varianza en las variables, se debe continuar con el análisis del siguiente estrato, para determinar cuáles variables están relacionadas sustancialmente con cada variable canónica.

En la etapa del nivel micro, debemos determinar si las variables están relacionadas con las variables canónicas subyacentes. Con este fin, en el ACC hay 3 clases de ponderaciones que pueden ser examinadas.

La primera es una ponderación de vectores característicos no estandarizados que se usa para comparar ponderaciones a través de diferentes muestras. La segunda es una ponderación estandarizada, de cierta forma análoga a las ponderaciones de la regresión múltiple. Sin embargo, este valor puede estar fuera del rango entre -1 y +1 debido a que tiene múltiples, y posiblemente un número desigual de, VI y VD.

La tercera forma es una carga canónica más fácil de interpreta. Se trata de un coeficiente estructural con rango entre -1 y +1, el cual muestra cómo está correlacionada cada variable con su respectiva variable canónica. Variables con cargas de 0.30 o mayores se consideran con una parte significativa sobre la dimensión entera.

Otro aspecto relevante en la interpretación del ACC al nivel micro, consiste en determinar si las VIs están relacionadas con las VDs. Para esto se recomienda checar los índices de

Redundancia (RI) para cada variable canónica.

Los RIs nos indican como se relacionan las VIs con las variables canónicas correspondientes a las VDs y viceversa. Los valores de RI iguales o mayores que 30 son preferidos. Sin embargo, es raro tener valores de RI mayores que las cargas, debido a que los primeros relacionan Vis con variables canónicas de las VDs, mientras que los últimos relacionan variables con sus propias variables canónicas.

Finalmente, después de encontrar resultados significativos e importantes en el ACC, se deben realizar q regresiones múltiples, una para cada VD, con las VIs como variables explicativas. Esto permite evaluar qué tanto de la variabilidad en cada VD puede ser explicada por el conjunto de VIs.

3.5.4 Software estadístico.

Para realizar el ACC se utilizó el software estadístico IBM SPSS Versión 25, mediante la subrutina siguiente sintaxis.

MANOVA.

Acomodando, Compitiendo, Colaborando, Comprometiendo, Evitando WITH Autoestima Manejo de la Tensión Bienestar físico Propensión al cambio Asertividad Conciencia de la demás empatía Motivación Compromiso Administración del Tiempo Toma de Decisiones Liderazgo

/PRINT=SIGNIF (MULTIV EIGEN DIMENR)

/DISCRIM= (STAN ESTIM COR ALPHA (.999)):

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan y discuten los resultados de un estudio multicaso en empresas familiares, con el fin de contrastar hipótesis construidas bajo el enfoque conceptual asumido en este trabajo, con resultados de una aplicación empírica de los mismos. El análisis de los resultados se organizó de la manera siguiente:

Primero se presentan algunas características generales de los participantes en el estudio, tales como: edad, género, nivel de estudios, puesto en la empresa, antigüedad y frecuencias promedio de conflictos que regularmente enfrentan en sus actividades.

Segundo, se resumen las características más relevantes de dimensiones de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento del conflicto de los participantes en el estudio, a partir de las evaluaciones obtenidas de la aplicación de los instrumentos MHP-100 y MODE de Thomas Kilmann.

Tercero, formas matriciales de las correlaciones lineales simples entre los dos conjuntos de variables, calculadas a partir de los puntajes obtenidos de la aplicación de los instrumentos MHP-100 y MODE de Thomas Kilmann por los participantes, se analizaron como una primera aproximación a la estructura general de asociación entre los dos conjuntos de variables.

Cuarto, un análisis más detallado de la estructura de asociación entre las variables de cada dimensión de inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto se llevó a cabo mediante análisis de correlación canónica.

Finalmente, se identifican y cuantifican, mediante regresión múltiple, cuales variables de cada dimensión de inteligencia emocional explican los distintos estilos de afrontamiento del conflicto de los participantes en el estudio de caso.

4.1. Características generales de la muestra

A continuación, se presentan los resultados del análisis estadístico de los datos obtenidos en la muestra de los 80 directivos evaluados; 59 hombres y 21 mujeres. En la Tabla 10 podemos observar que todos los 80 participantes cuentan con estudios profesionales, de los cuales 23 cuentan con estudios de posgrado. La edad de los hombres osciló entre 40 y 46 años, con una media de 44.66 años; mientras que en las mujeres el rango fue de 33 a 60 años, con una media de 41.65 años. En cuanto a la antigüedad en la empresa, en ambos grupos fue de 6 a 12 años, con medias aproximadas de 8 y 10 años para hombres y mujeres, respectivamente. No se aprecian diferencias importantes en términos de la variabilidad de estos datos entre los dos grupos.

Tabla 10: Estadísticas de Edad y Antigüedad de los empleados por Género, Escolaridad y Puesto.

	Licenciatura			**Posgrado**			
Género	**Coordinador**	**Director**	**Gerente**	**Coordinador**	**Director**	**Gerente**	**Total**
H	42.33	46.42	41.20	45.00	45.71	39.75	44.66
	6.00	9.02	7.90	5.70	5.886	11.53	7.99
	4.62	9.66	8.36	7.07	9.58	7.59	9.05
	3.61	7.18	4.61	7.50	5.09	7.94	6.23
	3	**26**	**10**	**2**	**14**	**4**	**59**
M	36.00	40.88	46.00	39.00	60.00	33.00	41.65
	6.15	9.88	13.65	7.00	12.00	10.00	10.21

	4.69	9.73	5.39	-	-	-	8.56
	4.04	8.92	9.31	-	-	-	7.72
	4	**8**	**6**	**1**	**1**	**1**	**21**
Total		43.70			44.39		43.90
		9.07			7.34		8.57
		8.99			9.37		9.04
		7.01			5.71		6.67
		57			**23**		**80**

Contenido de celda:
Edad: Media
Antigüedad: Media
Edad: Desviación estándar
Antigüedad: Desviación estándar
Conteo

Los resultados de la tabla 11 muestran qué el número de conflictos individuales en tareas es mayor para el grado de licenciatura en el caso de los hombres, mientras que el número de conflictos interpersonales es muy similar para hombres y mujeres mientras que los conflictos interpersonales del grupo son ligeramente mayor en las mujeres. Es interesante observar qué el grado de satisfacción en la participación de trabajo en equipo es muy similar en los tres niveles de escolaridad y en ambos sexos, al igual que la salud general. Tanto el Grado de Satisfacción en el Desempeño, así como las Horas trabajadas son muy similares en todos los niveles de escolaridad analizados y en ambos sexos.

Tabla 11. Algunos aspectos del clima organizacional de los encuestados.

		Promedios				*Promedios*	
Variable	*Escolaridad*	*Hombres*	*Mujeres*	*Variable*	*Escolaridad*	*Hombres*	*Mujeres*
NCIT	*Doctorado*	*0.00*	*--*	*GSPTE*	*Doctorado*	*9.50*	*--*

	Licenciatura	*5.41*	*1.47*		*Licenciatura*	*9.05*	*9.17*
	Maestría	*2.22*	*1.33*		*Maestría*	*9.06*	*8.67*
NCI	*Doctorado*	*0.00*	*--*	*SG*	*Doctorado*	*9.50*	*--*
	Licenciatura	*1.38*	*1.06*		*Licenciatura*	*8.49*	*8.94*
	Maestría	*0.56*	*0.33*		*Maestría*	*8.39*	*9.33*
NCIG	*Doctorado*	*0.00*	*--*	*FTE*	*Doctorado*	*0.00*	*--*
	Licenciatura	*0.92*	*1.17*		*Licenciatura*	*0.24*	*0.44*
	Maestría	*0.39*	*0.33*		*Maestría*	*0.17*	*0.33*
GSDT	*Doctorado*	*9.50*	*--*	*HPTS*	*Doctorado*	*47.50*	*--*
	Licenciatura	*8.97*	*9.08*		*Licenciatura*	*46.89*	*45.33*
	Maestría	*9.06*	*8.33*		*Maestría*	*49.33*	*49.33*

NCIT = No. Conflictos Individuales en Tareas, NCI = No. Conflictos Interpersonales, NCIG = No. de Conflictos Intragrupales, GSDT = Grado de Satisfacción en el Desempeño de Tareas, GSTPE = Grado de Satisfacción en la Participación en Trabajo en Equipo, SG =

Salud General, FTE = Faltas al Trabajo por Enfermedad, HPTS = Horas Promedio de Trabajo a la Semana.

4.2. Inteligencia emocional y estilos de afrontamiento del conflicto de los participantes

De manera general, las variables de inteligencia emocional se clasifican de acuerdo con las siguientes categorías: 0 < *Por desarrollar* ≤ 40, 40 < *por fortalecer* ≤ 70, y 70 < *por enriquecer* ≤ 100. La Tabla 12 resume los valores promedios ponderados de habilidades y variables de inteligencia emocional, así como su correspondiente recomendación, obtenidas por los participantes.

La tabla 12 muestra en lo particular solamente el asertividad como variable por fortalecer y las habilidades interpersonales como dimensión por fortalecer, lo que significa que están en un valor inferior a 70 en el puntaje del instrumento. Todas las demás variables se encuentran en un nivel superior a 70 lo que corresponde al estatus por enriquecer lo cual significa qué tanto las variables como las dimensiones han sido desarrolladas a un buen nivel, más sin embargo pueden enriquecerse de manera permanente para alcanzar mayores puntajes mediante capacitación orientada de manera específica a cada tema.

Tabla 12. Evaluación e interpretación de las habilidades personales del cuestionario MHP-100

Dimensiones	Variables	Promedio ponderado	Recomendación	Promedio general	Recomendación
Habilidades Intrapersonales	Autoestima	84.00	Por enriquecer	65.60	Por fortalecer
	Manejo de la tensión	75.25	Por enriquecer		
	Bienestar físico	72.00	Por enriquecer		

Habilidades Interpersonales	Asertividad	69.38	Por fortalecer	74.33	Por enriquecer
	Conciencia de los demás	82.00	Por enriquecer		
	Empatía	71.62	Por enriquecer		
Habilidades Para la vida	Motivación	80.38	Por enriquecer	82.05	Por enriquecer
	Compromiso	89.34	Por enriquecer		
	Administración del tiempo	88.88	Por enriquecer		
	Toma de decisiones	70.63	Por enriquecer		
	Liderazgo	81.00	Por enriquecer		
Inteligencia Emocional	---	77.80	Por enriquecer	73.99	Por enriquecer

En la Tabla 13 se muestran los resultados promedio por género, una estimación de su precisión y un estimador de intervalo de 95% de confianza para cada dimensión de inteligencia emocional. Así mismo, en cada caso se reportan los valores de sesgo y curtosis, los cuales permiten interpretar si las variables se aproximan a una distribución normal, de acuerdo con los siguientes rangos: -1 < sesgo < 1 y -2 < Curtosis < 2. En general los valores para hombres y mujeres son muy similares, la diferencias en magnitud se debe a los hombres son más del doble que las mujeres, alcanzando una mayor precisión de estimación. En cuanto a los valores de sesgo y curtosis, éstos permiten asumir que todas las variables pueden aproximarse mediante una distribución normal, lo cual es una suposición importante en análisis estadísticos subsecuentes.

Las medias para autoestima, conciencia de los demás y compromiso, son superiores a 80, con desviaciones estándar menores a 3.5, sin diferencias grandes entre hombres y mujeres; sin embargo, el error estándar es notoriamente menor en las mujeres, por lo que su intervalo de confianza es más corto entre el valor inferior y el superior .

Tabla 13. Características descriptivas de las variables de inteligencia emocional de los participantes en la muestra.

Variables	Género	Media	Error estándar	IC (95%)	Sesgo	Curtosis
Autoestima	F	82.38	3.23	(75.6, 89.1)	-1.07	0.46
	M	84.58	0.98	(82.6, 86.5)	0.02	-0.24
Manejo de la Tensión	F	73.33	4.85	(63.2, 83.4)	-0.35	-0.83
	M	75.93	1.73	(72.5, 79.4)	-0.48	1.87
Bienestar físico	F	68.10	4.96	(57.8, 78.4)	-0.22	-0.75
	M	73.39	1.82	(59.8, 77.0)	0.23	-0.30
Propensión al cambio	F	32.86	2.86	(26.9, 38.8)	0.59	-0.95
	M	30.51	1.57	(27.4, 33.7)	0.99	-0.02
Asertividad	F	68.10	4.34	(59.0, 77.2)	-0.05	0.77
	M	69.83	2.30	(65.2, 74.4)	-0.19	0.32
Conciencia de los Demás	F	81.43	3.11	(74.9, 87.9)	0.41	-1.54
	M	82.20	1.73	(78.7, 85.7)	0.13	-0.87
Empatía	F	76.19	4.50	(66.8, 85.6)	-0.15	-1.39
	M	70.00	2.32	(65.4, 74.6)	0.32	-0.19
Motivación	F	78.57	3.03	(72.3, 84.9)	-0.96	1.86
	M	81.02	1.63	(77.7, 84.3)	-0.52	0.09
Compromiso	F	87.14	3.25	(80.4, 93.9)	-0.86	-0.68
	M	90.17	1.63	(86.9, 93.4)	-0.96	-0.44
Administración del Tiempo	F	85.24	3.35	(78.2, 92.2)	-0.64	-1.01
	M	90.17	1.42	(87.3, 93.0)	-0.78	-0.07
Toma de Decisiones	F	69.52	4.22	(60.7, 78.3)	0.30	-0.87
	M	71.02	2.00	(67.0, 75.0)	0.35	0.12
Liderazgo	F	80.00	3.84	(72.0, 88.0)	-0.36	-0.88
	M	81.36	1.83	(77.7, 85.0)	0.10	-1.00

Por otro lado, en la literatura sobre estilos de afrontamiento del conflicto se propone su evaluación usando percentiles de acuerdo con los siguientes rangos y niveles: 0 – 25 %, Bajo; 25 – 75%. Medio; y 75 – 100%, Alto; los resultados generales obtenidos por los participantes en el estudio se arreglaron consecuentemente en la Tabla 14. De acuerdo con los puntajes ponderados, el estilo Comprometiendo (75%) es usado en un nivel alto por los participantes, mientras que Colaborando (30%) en un nivel bajo. Evitando (40%), Acomodando (45%) y Compitiendo (57%) son usados en un nivel medio.

Tabla 14. Evaluación e interpretación de estilos de afrontamiento del conflicto, según la prueba MODE de Thomas-Kilmann de los participantes.

Estilo	**Puntaje ponderado**	**Percentil**	**Nivel**
Acomodando	4.45	45%	Medio
Compitiendo	5.72	57%	Medio
Colaborando	6.24	30%	Bajo
Comprometiendo	8.49	75%	Alto
Evitando	5.10	40%	Medio

En la Tabla 15 se muestran características estadísticas, por género, para cada estilo de afrontamiento del conflicto. Así mismo, en cada caso se reportan los valores de sesgo y curtosis, los cuales permiten interpretar si las variables se aproximan a una distribución normal, de acuerdo con los siguientes rangos: -1 < sesgo < 1 y -2 < Curtosis < 2. En general los valores para hombres y mujeres son muy similares, la diferencias en magnitud se debe a los hombres son más del doble que las mujeres, alcanzando una mayor

precisión de estimación. En cuanto a los valores de sesgo y curtosis, éstos permiten asumir que todas las variables pueden aproximarse mediante una distribución normal, lo cual es una suposición importante en análisis estadísticos subsecuentes.

Tabla 15. Características descriptivas de las variables de los estilos de afrontamiento del conflicto de los participantes en la muestra.

Estilos	Género	Promedio	Error estándar	IC (95%)	Sesgo	Curtosis
Acomodando	F	5.667	0.427	(4.78, 6.56)	0.30	-1.09
	M	4.017	0.229	(3.56, 4.74)	0.88	0.29
Compitiendo	F	4.905	0.441	(3.98, 5.83)	-0.02	-0.20
	M	6.017	0.318	(5.38, 6.65)	0.42	0.42
Colaborando	F	6.000	0.425	(5.11, 6.89)	1.12	4.09
	M	6.322	0.203	(5.92, 6.73)	-0.05	0.89
Comprometiendo	F	8.667	0.380	(7.87, 9.46)	-0.25	-0.67
	M	8.424	0.214	(8.00, 8.85)	0.01	-0.46
Evitando	F	4.762	0.547	(3.62, 5.90)	-0.58	-0.89
	M	5.220	0.252	(4.72, 5.73)	0.22	-0.38

4.3. Análisis de Correlación Lineal Simple

Las correlaciones entre las variables de la inteligencia emocional no muestran problemas de colinealidad, ya que todas son menores que 0.72. Considerando un valor de corte de 0.550 para las correlaciones de la Tabla 16, observamos que Autoestima se correlaciona con Manejo de la tensión, Bienestar físico, Propensión al cambio Conciencia de los demás, Motivación, Toma decisiones y Liderazgo. Para el caso de las correlaciones entre la variable Manejo de la Tensión (MNTN) y las demás variables se observan coeficientes

de correlación que van desde 0.166 hasta 0.704 con niveles de significancia desde 0.000 hasta 0.141.

Tabla 16. Correlaciones lineales simples entre las Variables de la Inteligencia Emocional

Variables de la Inteligencia Emocional	Variables de la Inteligencia Emocional					
	AUEST	MNTN	BIEF	PROPC	ASER	CCD
MNTN	0.570**					
	0.000					
BIEF	0.571**	0.704**				
	0.000	0.000				
PROPC	-0.661**	-0.666**	-0.718**			
	0.000	0.000	0.000			
ASER	0.416**	0.234*	0.279*	-0.234*		
	0.000	0.037	0.012	0.036		
CCD	0.577**	0.316	0.371**	-0.480**	0.404**	
	0.000	0.004	0.001	0.000	0.000	
EMPA	0.356**	0.289**	0.229*	-0.388**	0.164	0.376*
	0.001	0.009	0.041	0.000	0.147	0.001

Variables de la Inteligencia Emocional	Variables de la Inteligencia Emocional						
	AUEST	MNTN	BIEF	PROPC	ASER	CCD	EMPA
MOTV	.635**	.187	.367**	-.497**	.434**	.413**	.324**
	.000	.096	.001	.000	.000	.000	.003
COMPR	.545**	.220*	.403**	-.441**	.449**	.358**	.216
	.000	.049	.000	.000	.000	.001	.055
ADMNT	.515**	.345**	.496**	-.558**	.421**	.472**	.322**
	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.004
TDD	.585**	.166	.411**	-.354**	.282*	.258*	.340**
	.000	.141	.000	.001	.011	.021	.002
LIDE	.588**	.173	.346**	-.397**	.309**	.292**	.239*
	.000	.124	.002	.000	.005	.009	.033

Variables	Variables de la Inteligencia Emocional

de la Inteligencia Emocional	MOTV	COMPR	ADMNT	TDD
COMPR	.600**			
	.000			
ADMNT	.489**	.409**		
	.000	.000		
TDD	.640**	.500**	.479**	
	.000	.000	.000	
LIDE	.668**	.601**	.459**	.610**
	.000	.000	.000	.000

Contenido de Celda:
Correlación de Pearson
Valor p
*** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*
** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).*

Las correlaciones entre las variables de la Inteligencia Emocional y las variables de los Estilos de Afrontamiento del Conflicto se muestran en la Tabla 17. Asumiendo, para efectos de análisis de regresión múltiple posterior, que los estilos se consideran como variables dependientes y las dimensiones de la inteligencia emocional como variables independientes, podemos destacar las siguientes correlaciones estadísticamente significativas:

Con relación al tamaño del efecto en términos de correlaciones, un criterio frecuentemente usado es atribuido a Jacob Cohen (1988); un valor r = 0.10 se considera un efecto bajo, r = 0.30 un efecto moderado (medio) y r = 0.50 un efecto grande. Las correlaciones significativas fueron:

(a) Acomodando (ACOM) se correlacionó de manera directa y moderada (r = 0.227) con la Propensión al Cambio (PROPC), e inversamente con Bienestar Físico (BIEF) y Asertividad (ASER), con valores r =-0.216 y r = - 0.261; respectivamente.

(b) Compitiendo (COMPI) se relacionó directamente con Autoestima (AUST), Motivación (MOTV), Compromiso (COMPR), Administración del tiempo (ADMNT), Toma de Decisiones (TDD) y Liderazgo (LID); con valores r = 0.348, 0.375, 0.382, 0.240, 0.296 y 0.363; respectivamente. Por otro lado, mostró correlación inversa (r = - 0.248) con Propensión al Cambio (PROPC).

(c) Colaborando (COLB) y Comprometiendo (COMPM) no mostraron correlación significativa con ninguna de las Dimensiones de Inteligencia Emocional.

(d) Evitando (EVTAN) mostró correlación inversa (r = - 0.294) con Autoestima (AUEST) y Motivación (MOTV), con valores r = - 0.294 y r = - 0.269; respectivamente.

Tabla 17. Correlaciones Bivariadas entre Estilos de Afrontamiento y Variables de la Inteligencia Emocional.

Estilos de Afrontamiento Del Conflicto	*Variables de la Inteligencia Emocional*						
	AUEST	*MNTN*	*BIEF*	*PROPC*	*ASER*	*CCD*	*EMPA*
ACOM	-0.135	-0.053	-0.215	0.227	-0.261	-0.064	0.015
	0.234	0.643	0.055	0.043	0.019	0.573	0.898
COMPI	0.348	-0.041	0.116	-0.248	0.163	0.160	-0.095

	0.002	0.715	0.307	0.026	0.149	0.157	0.401
COLB	-0.082	-0.019	-0.054	0.036	0.068	-0.033	-0.066
	0.472	0.868	0.636	0.750	0.550	0.772	0.563
COMPM	0.111	0.155	0.115	-0.095	0.174	0.097	0.105
	0.327	0.170	0.310	0.401	0.123	0.390	0.355
EVTAN	-0.294	-0.012	0.020	0.118	-0.135	-0.173	0.064
	0.008	0.915	0.864	0.297	0.234	0.124	0.574

Estilos de Afrontamiento Del Conflicto	**Variables de la Inteligencia Emocional**				
	MOTV	COMPR	ADMNT	TDD	LIDE
ACOM	-0.184	-0.296	-0.386	-0.184	-0.181
	0.102	0.008	0.000	0.103	0.108
COMPI	0.375	0.382	0.240	0.296	0.363
	0.001	0.000	0.032	0.008	0.001
COLB	-0.105	-0.080	0.124	-0.191	-0.157
	0.355	0.481	0.272	0.090	0.164
COMPM	0.122	0.060	0.095	0.123	0.092
	0.283	0.594	0.401	0.276	0.417
EVTAN	-0.269	-0.145	-0.089	-0.112	-0.193
	0.016	0.201	0.434	0.322	0.087

Contenido de Celda:
Correlación de Pearson
Valor p
*** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*
** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).*

A partir de los puntajes obtenidos bajo el instrumento de Thomas-Kilmann, todos los estilos de afrontamiento del conflicto muestran correlaciones lineales simples negativas, sin mostrar posibles problemas de colinealidad (Tabla 18).

Tabla 18. Correlaciones lineales simple entre variables de Estilos de Afrontamiento.

Estilos de Afrontamiento	Estilos de Afrontamiento			
	Acomodando	Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo
Compitiendo	-.474**			
	.000			
Colaborando	-.253*	-.146		
	.024	.195		
Comprometiendo	-.191	-.090	-.262*	
	.090	.425	.019	
Evitando	-.036	-.509**	-.185	-.305**
	.751	.000	.101	.006

Contenido de Celda:

Correlación de Pearson

Valor p

*** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).*

Las correlaciones lineales simples entre las dimensiones de inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto se muestran en la Tabla 19. De manera general se observa que los estilos Acomodando (ACOM), Compitiendo (COMPI) y Evitando (EVTAN) sólo mostraron correlaciones significativas con el Índice de Habilidades para la Vida (IHPV).

Tabla 19. Correlaciones lineales entre dimensiones de la inteligencia emocional y variables de los Estilos de Afrontamiento del conflicto.

Estilos de Afrontamiento	*Dimensiones*		
	IH INTRA	*IH INTER*	*IH PV*
ACOM	*-0.156*	*-0.145*	*-0.300***
	0.168	*0.199*	*0.007*
COMPI	*0.124*	*0.089*	*0.414***
	0.275	*0.430*	*0.000*
COLB	*-0.056*	*-0.011*	*-0.114*
	0.623	*0.923*	*0.315*
COMPM	*0.148*	*0.179*	*0.124*
	0.191	*0.113*	*0.272*
EVTAN	*-0.069*	*-0.100*	*-0.200*
	0.544	*0.377*	*0.075*

Contenido de Celda:
Correlación de Pearson
Valor p
*** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*
** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).*
** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).*

Estos resultados concuerdan parcialmente con investigaciones de Rahim, et al. (2002), Al-Hamdam (2019), Pandey et al. (2015), Riaz et al. (2012). Basogul y Özgür (2016), Chan, Sit y Lau (2014). En las investigaciones listadas en este párrafo se pueden observar los

resultados contra los que se comparan los obtenidos en la presente investigación. Pandey et al. (2015) contradijeron el resultado de Al-Hamdan Z., Al-Ta'amneh, I. A., Rayan A., Bawadi H., (2019) revelando que una Inteligencia Emocional alta estaba asociada con el uso del estilo evitar, lo cual coincide con los resultados de la presente investigación.

Riaz et al. (2012) concluyeron que alta Inteligencia Emocional se asoció con el uso de estilos integradores, comprometedores, evasivos y dominantes, y que la inteligencia emocional no tuvo efecto significativo en el estilo obligatorio, lo que no respalda completamente los resultados del estudio de Al-Hamdan et al., (2019), en el cual la relación más fuerte entre la Inteligencia Emocional y los estilos de gestión de conflictos resultó ser para el estilo integrador.

Basogul y Özgür (2016) encontraron una relación positiva entre la inteligencia emocional y estilos de gestión de conflictos integradores, serviciales, dominantes y comprometedores. Chan, Sit y Lau (2014) afirman que la inteligencia emocional está asociada de manera directa con el uso de estilos integradores, complacientes, comprometedores y dominantes, e inversamente asociada con el estilo dominante.

4.4. Análisis de correlación canónica

La estructura de asociación entre cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto se llevó a cabo mediante análisis de correlación canónico (ACC). Siguiendo las recomendaciones de la literatura sobre la interpretación del ACC se llevó a cabo el siguiente procedimiento en tres etapas:

(1) En un análisis macro, se determinó la existencia de asociación entre los dos conjuntos de variables. Lo anterior se realiza calculando las correlaciones (canónicas) entre los pares de variables canónicas y sus significancias mediante pruebas de hipótesis apropiadas.

(2) En un nivel intermedio, se evaluó y analizó la contribución de cada variable observada a sus respectivas variables canónicas. Lo anterior se llevó a cabo calculando los coeficientes estandarizados, las correlaciones bivariadas (coeficientes estructurales) y las correlaciones bivariadas cuadradas entre las variables observadas y una variable canónica.

(3) En un nivel micro, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con cada estilo de afrontamiento del conflicto como variable dependiente y las variables observadas por cada dimensión de la inteligencia emocional como variables independientes. Lo anterior permitió establecer relaciones específicas entre las variables observadas de cada conjunto

Una consideración adicional para realizar el ACC fue dada por el hecho de que la suma de los puntajes, por participante, para los cinco estilos de afrontamiento del conflicto en el instrumento de Thomas - Kilmann es constante, 30 puntos. Por lo tanto, los 5 estilos de afrontamiento del conflicto no constituyen un conjunto de variables linealmente independientes. ¨Así que para realizar el ACC se consideró pertinente eliminar del análisis el estilo Comprometiendo pues éste ocupa una posición central entre las dos dimensiones

del comportamiento interpersonal, Asertividad y Cooperación, propuestas en el modelo MODE de Thomas, K. W. y Kilmann R.H. (1974).

4.4.1 ACC entre la dimensión IHINTRA y Estilos de Afrontamiento del Conflicto

Primeramente, partiendo de un análisis a nivel macro, en la dimensión IHINTRA se tiene un conjunto de 3 variables (Autoestima, Manejo de la Tensión y Bienestar Físico) y en los estilos de afrontamiento del conflicto un conjunto de 4 variables, para el ACC se evaluaron 3 parejas de variables canónicas. La Tabla 21 muestra los valores de los estadísticos y las correspondientes pruebas F, las cuales resultaron estadísticamente significativas (p < 0.05). El tamaño del efecto multivariado se calcula como $\eta^2 = 1 - \Lambda = 1 - 0.694 = 0.306$ *y representa una forma de coeficiente de confiabilidad para el conjunto completo de combinaciones lineales.*

Tabla 21. Pruebas multivariadas de significancia

Prueba	Valor	F aproximada	Grados de libertad de la hipótesis	Grados de libertad del error	Valor p
Pillais	0..330	2.321	12	225	0.008
Hotellings	0.406	2.425	12	215	0.006
Wilks	0.694	2.386	12	193	0.007

La Tabla 22 muestra los valores caracteristicos y las correlaciones de los 3 pares de variables canónicas, que de acuerdo al ACC constituyen un análisis a nivel intermedio. Las correlaciones canónicas mostraron un rango entre 0.16 y 0.48. Los valores de la tercera columna corresponden a la proporción de la varianza compartida total ($\eta^2 = 1 - \Lambda$

) atribuida a cada par de variables canónicas. El primer par está asociado con la proporción de 73.58%, mientras que el segundo par, con una proporción de 20.23%. Estos dos valores representan 93.81% de la varianza global (30.6%) compartida entre ambos conjuntos que puede ser atribuida a cada correlación canónica entre los pares de variables canónicas.

Tomando como criterio el porcentaje de varianza acumulado, se determinó considerar los dos primeros pares de variables canónicas (Funciones canónicas) para estudiar la estructura de asociación entre las variables observadas de la dimensión IHINTRA y los estilos de afrontamiento del conflicto.

Tabla 22. Valores característicos y Correlaciones Canónicas para las Función Canónicas.

Raiz número	Valor caracteristico	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Correlación canónica	Correlación canónica cuadrada
1	0.30	73.58	73.58	0.48	0.23
2	0.08	20.23	93.81	0.28	0.08
3	0.03	4.19	100.00	0.16	0.03

La Tabla 23 presenta las cargas canónicas para cada variable observada IHINTRA, sobre su respectiva variable canónica. Estas cargas canónicas pueden ser interpretadas como coeficientes canónicos estandarizados o como correlaciones, éstas últimas también denominadas **coeficientes estructurales**, r_s. En general, se recomienda usar como criterio valores $r_s > |0.30|$, que revelan variables estrechamente ligadas con su variable canónica subyacente.

Para el caso de las variables de IHINTRA, Autoestima aparece asociada V_1 (r_s = - 0.781) y Bienestar Físico con V_2 (r_s = - 0.783).

Para las variables de EAC, las variables Compitiendo (r_s = - 0.946) y Evitando (r_s = 0.731) se asocian con W_1, mientras que Acomodando (r_s = 0.842) y Evitando (r_s = - 0.492) se asocian con W_2.

En general, las dos funciones canónicas contribuyen con 75.51% (comunalidad, h^2) de la varianza compartida entre la dimensión HINTRA y los estilos de afrontamiento del conflicto.

Tabla 23. Coeficientes canónicos estandarizados y coeficientes estructurales entre las variables de la dimensión de habilidades intrapersonales y las variables de los estilos de afrontamiento del conflicto con sus respectivas variables canónicas.

Variables observadas	Función canónica 1			Función canónica 2			
	β	r_s	r_s^2 (%)	β	r_s	r_s^2 (%)	h^2 (%)
Autoestima	- 1.220	- 0.781	61.1	0.336	- 0.106	1.12	62.22
Manejo de la Tensión	0.749	0.068	0.6	0.680	- 0.151	2.28	2.88
Bienestar Físico	0.021	- 0.149	2..2	- 1.454	- 0.783	61.31	63.51
R^2_c		**47.96 (%)**			**27.55 (%)**		**75.51 (%)**
Variables criterio							

Acomodando	- 0.096	0.250	6.3	0.857	0.842	70.90	77.2
Compitiendo	- 0.808	- 0.946	89.5	- 0.072	- 0.288	8.29	87.37
Colaborando	0.095	0.176	3.1	0.260	0.137	1.88	4.98
Evitando	0.334	0.731	53.4	- 0.450	- 0.492	24.21	77.61

Finalmente, con el fin de establecer asociaciones más específicas y el efecto de cada variable observada IHINTRA sobre cada uno de los diferentes Estilos de Afrontamiento del Conflicto, se realizó un **análisis de regresión múltiple** para cada estilo como variable dependiente, tomando como independientes las variables observadas IHINTRA.

En general se recomienda efectuar la interpretación en términos de βs, ya que estos coeficientes son independientes de la escala de medición usada en cada variable independiente y pueden considerarse como una medida general del **tamaño del efecto** que la variable tiene sobre la variable dependiente. Para determinar si una variable observada fue importante en el modelo se tomaron como **criterios** el *tamaño del efecto* y el *valor p*, respectivos.

Los resultados de este análisis se resumen en la Tabla 24 en términos de coeficientes de regresión estandarizados y los valores p. La interpretación de estos resultados se detalla a continuación:

El estilo Acomodando, se explica por las variables observadas Manejo de la Tensión (β = 0.220y p = 0.181) y Bienestar Físico (β = - 0.329 y p = 0.047), las cuales explican

6.89% de su variabilidad total. Falta interpretar desde el marco conceptual desde los dos modelos IE y EAC viendo los signos de las betas y las magnitudes desde lo **+ o -**

El estilo Compitiendo se explica por las variables observadas Autoestima (β = 0.523 y p = 0.000) y Manejo de la Tensión (β = - 0.418 y p = 0.007) y explican 21.25% de su variabilidad total. Falta interpretar desde el marco conceptual desde los dos modelos IE y EAC viendo los signos de las betas y las magnitudes desde lo **+ o -**

Para el estilo Colaborando, ninguna variable observada resultó significativa. Falta interpretar desde el marco conceptual desde los dos modelos IE y EAC viendo los signos de las betas y las magnitudes desde lo **+ o -** Finalmente, para el estilo Evitando lo explican las variables observadas Autoestima (β = - 0.481 y p = 0.001) y Bienestar Físico (β = 0.208 y p = 0.168) resultaron significativa y explican 14.45% de su variabilidad. Falta interpretar desde el marco conceptual desde los dos modelos IE y EAC viendo los signos de las betas y las magnitudes desde lo **+ o – (como coeficientes estandarizados las betas son como correlaciones es el efecto de .2 es alto cuales de las variables intra influyen y en qué medida**

Tabla 24. Parámetros de las regresiones lineales múltiples para cada estilo en función de las variables observadas de la dimensión IHINTRA.

Estilos de afrontamiento	Criterios	Variables observadas			R^2 (%)
		AUEST	MNTN	BIENFIS	
ACOM	β	- 0.072	0.220	- 0.329	6.89
	Valor p	0.611	0.181	0.047	
COMPI	β	0.523	- 0.418	0.111	21.25
	Valor p	0.000	0.007	0.463	

COLB	β	- 0.093	0.068	- 0.049	0.90
	Valor p	0.526	0.685	0.772	
EVIT	β	- 0.481	0.109	0.218	14.45
	Valor p	0.001	0.487	0.168	

β = coeficiente de regresión estandarizado
Valor p = significancia estadística del coeficiente estimado.
R^2 = Coeficiente de determinación (% de variabilidad de la VD "explicada" por las VI en el modelo)

4.4.2 ACC entre la dimensión IHINTER y Estilos de Afrontamiento del Conflicto

La dimensión IHINTER consta de un conjunto de 3 variables (Asertividad, Conciencia de los demás y Empatía). A nivel macro, ninguna de las parejas de variables canónicas resultó estadísticamente significativa, y sus efectos, en términos de correlaciones canónicas resultaron muy bajos; como se muestra en las Tablas 25 y 26. De lo anterior se desprende que estos dos conjuntos de variables no presentaron una asociación importante. Falta interpretar en términos de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento.

Tabla 25. Pruebas multivariadas de significancia

Prueba	Valor	F aproximada	Grados de libertad de la hipótesis	Grados de libertad del error	Valor p
Pillais	0..165	1.091	12	225	0.368
Hotellings	0.180	1.074	12	215	0.383
Wilks	0.842	1.084	12	193	0.376

Tabla 26. Valores característicos y Correlaciones Canónicas para las Función Canónicas.

Raiz número	Valor caracteristico	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Correlación canónica	Correlación canónica cuadrada
1	0.12	65.20	65.20	0.32	0.10
2	0.05	27.80	93.00	0.22	0.05
3	0.01	6.99	100.00	0.11	0.01

4.4.3 ACC entre la dimensión IHPV y Estilos de Afrontamiento del Conflicto

La dimensión IHPV consta de un conjunto de 5 variables (Motivación, Compromiso, Administración del Tiempo, Toma de Decisiones y Liderazgo)). En este caso, para el ACC se evaluaron 4 parejas de variables canónicas. La Tabla 27 muestra los valores de los estadísticos y las correspondientes pruebas F, las cuales resultaron estadísticamente significativas (p < 0.05). El tamaño del efecto multivariado se calcula como $\eta^2 = 1 - \Lambda = 1 - 0.628 = 0.372$ y representa una forma de coeficiente de confiabilidad para el conjunto completo de combinaciones lineales.

Tabla 27. Pruebas multivariadas de significancia

Prueba	Valor	F aproximada	Grados de libertad de la hipótesis	Grados de libertad del error	Valor p
Pillais	0..423	1.750	20	296	0.026
Hotellings	0.514	1.786	20	278	0.022
Wilks	0.628	1.780	20	236	0.024

La Tabla 28 muestra los valores caracteristicos y las correlaciones de los 4 pares de variables canónicas, que de acuerdo al ACC constituyen un análisis a nivel intermedio. Las correlaciones canónicas mostraron un rango entre 0.09 y 0.47. Los valores de la tercera columna corresponden a la proporción de la varianza compartida total ($\eta^2 = 1 - \Lambda$) atribuida a cada par de variables canónicas.

El primer par de variables canónicas está asociado con la proporción mayor (53.76%), mientras que el segundo par con la segunda proporción mayor (36.35%). Estos dos valores acumulan 90.11% de de la varianza global (37.2%) compartida entre ambos

conjuntos que puede ser atribuida a cada correlación canónica entre los pares de variables canónicas. Tomando como criterio el porcentaje de varianza acumulado se determinó considerar los primeros dos pares de variables canónicas (Funciones canónicas) para estudiar la estructura de asociación entre las variables observadas de la dimensión IHPV y los estilos de afrontamiento del conflicto.

Tabla 28. Valores característicos y Correlaciones Canónicas para cada Función Canónica por Separado.

Raiz número	Valor caracteristico	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Correlación canónica	Correlación canónica cuadrada
1	0.28	53.76	53.76	0.47	0.22
2	0.19	36.35	90.11	0.40	0.16
3	0.04	8.31	98.43	0.20	0.04
4	0.01	1.57	100.00	0.09	0.01

Siguiendo el criterio de asociación importante $r_s > |0.30|$, la Tabla 29 muestra que todas las variables observadas IHPV se asocian con V_1, mientras que Motivación, Administración del Tiempo y Liderazgo se asocian con V_2. Los estilos Acomodando, Compitiendo y Evitando se asocian con W_1; mientras que Acomodando y Colaborando se asocian con W_2. Las dos funciones canónicas contribuyen con 37.40% (comunalidad, h^2) de la varianza compartida entre la dimensión IHPV y los estilos de afrontamiento del conflicto.

Tabla 29. Coeficientes canónicos estandarizados y coeficientes estructurales entre las variables de la dimensión de habilidades para la vida y las variables de los estilos de afrontamiento del conflicto con sus respectivas variables canónicas.

Variables observadas	Función canónica 1			Función canónica 2			
	β	r_s	r_s^2 (%)	β	r_s	r_s^2 (%)	h^2 (%)
Motivación	- 0.226	- 0.819	67.1	0.442	0.299	8.90	76.00
Compromiso	- 0.492	- 0.881	77.6	- 0.270	0.019	0.03	77.63
Administración del Tiempo	- 0.270	- 0.699	48.9	- 1.070	- 0.577	33.29	82.19
Toma de Decisiones	- 0.079	- 0.705	49.7	0.355	0.278	7.73	57.43
Liderazgo	- 0.173	- 0.791	62.6	0.472	0.331	10.96	73.56
R^2_c	**21.65 (%)**			**15.75 (%)**			**37.40 (%)**
Variables criterio							
Acomodando	0.597	0.725	52.6	0.661	0.657	43.16	95.76
Compitiendo	- 0.445	- 0.911	83.0	0.333	0.209	4.37	87.37
Colaborando	0.291	0.154	2.4	- 0.577	- 0.755	57.00	59.40
Evitando	0.274	0.426	18.1	- 0.205	- 0.292	8.53	26.63

Finalmente, con el fin de establecer asociaciones más específicas y el efecto de cada variable observada IHPV sobre cada uno de los diferentes Estilos de Afrontamiento del Conflicto, se realizó un análisis de regresión múltiple para cada estilo como variable dependiente y como independientes las variables observadas IHPV. Los resultados de este análisis se resumen en la Tabla 30 en términos de coeficientes de regresión estandarizados, con sus respectivas significancias estadísticas (valores p).

De igual manera como se interpretaron las regresiones lineales múltiples para el caso de las variables observadas INTRA, en la sección 4.4.1, la importancia de cualquier variable observada en el modelo se determinó usando como criterios el tamaño del efecto y el valor p, respectivos.

El estilo Acomodando se explica por las variables observadas Compromiso (β = - 0.248 y p = 0.082) y Administración del Tiempo (β = - 0.367 y p = 0.005) y explican 18.33% de su variabilidad total. Falta interpretar en términos de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento.

El estilo Compitiendo se relacionó significativamente con la variable observada Compromiso (β = 0.202 y p = 0.153), la cual explica 18.79% de la variabilidad de este estilo. Falta interpretar en términos de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento.

El estilo Colaborando se asocia con la variable observada Administración del Tiempo (β = 0.311 y p = 0.021), la cual explica 10.99% de la variabilidad de este estilo. Falta interpretar en términos de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento.

Finalmente, para el estilo Evitando sólo la variable observada Motivación (β = - 0.321 y p = 0.066) resultó significativa y explica 8.20% de la variabilidad de este estilo. Falta interpretar en términos de inteligencia emocional y estilos de afrontamiento.

Tabla 30. Parámetros estimados en las regresiones lineales múltiples para cada estilo de afrontamiento del conflicto en función de las variables observadas de la dimensión IHPV.

Estilos de afrontamiento	Parámetros	Variables observadas	R^2 (%)

		MOTV	COMP	ADMNT	TMDS	LIDE	
ACOM	β	0.087	- 0.248	- 0.367	0.020	0.065	18.33
	Valor p	**0.591**	**0.082**	**0.005**	**0.892**	**0.678**	
COMPI	β	0.156	0.202	0.019	0.012	0.121	18.79
	Valor p	**0.337**	**0.153**	**0.880**	**0.936**	**0.442**	
COLB	β	0.000	0.010	0.311	- 0.253	- 0.151	10.99
	Valor p	**0.999**	**0.944**	**0.021**	**0.105**	**0.357**	
EVIT	β	- 0.321	0.023	0.043	0.109	- 0.078	8.20
	Valor p	**0.066**	**0.879**	**0.750**	**0.488**	**0.639**	

b = coeficiente de regresión no estandarizado
β = coeficiente de regresión estandarizado
Valor p = significancia estadística del coeficiente estimado.
R^2 = Coeficiente de determinación (% de variabilidad del Estilo de afrontamiento del conflicto "explicada" por las variables observadas de la dimensión IHPV)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Bajo el marco conceptual propuesto y a partir de los resultados y discusión de los datos obtenidos del estudio multicaso en empresas familiares del sector de la construcción, se establecen las **conclusiones particulares** siguientes:

(1) La **motivación** se asocia de manera directa, alta y significativa con el estilo **acomodando** y de manera indirecta, moderada y significativa con el estilo **evitando**.

(2) El asertividad se asocia de manera indirecta, moderada y significativa con el estilo **evitando**.

(3) La **autoestima** se asocia de manera directa, alta y significativa con el estilo **acomodando** y de manera indirecta moderada y significativa con el estilo **evitando**.

(4) El **liderazgo** se asocia de manera directa, alta y significativa con el estilo **acomodando** y de manera indirecta, débil y poco significativa con el estilo **evitando**.

(5) El **compromiso** se asocia de manera indirecta, moderada y significativa con estilo **comprometiendo**, de manera directa, alta y significativa con el estilo **acomodando y** de manera directa, moderada y significativa con el estilo **evitando.** Los resultados obtenidos no parecen lógicos ante el argumento de que el compromiso genera la elección de un estilo comprometido y no utiliza los estilos evitando y acomodando. Por lo tanto, la **Hipótesis 6 se rechaza**.

La variable acomodando del estilo de afrontamiento del conflicto, en la gestión de empresas familiares de la industria de la construcción, se asocia de manera directa con las variables autoestima, motivación, compromiso, administración del tiempo, toma de decisiones y liderazgo y de manera indirecta con la variable propensión al cambio ~~con~~

Los estilos de afrontamiento del conflicto Compitiendo, Colaborando y Comprometiendo no se asocian,-salvo algunas excepciones-, con ninguna con las variables de la IE de manera significativa.

La variable evitando del estilo de afrontamiento del conflicto, se asocia de manera directa con las variables propensión al cambio, de manera indirecta con las variables autoestima, bienestar físico, asertividad, motivación, compromiso, y administración del tiempo.

Para las variables compromiso, administración del tiempo y liderazgo, los puntajes mínimos son idénticos para ambos sexos, siendo para los hombres, mayor el valor mínimo en la variable motivación y menor para en la variable toma de decisiones. Respecto a las habilidades sociales los resultados de la muestra presentan un desempeño ligeramente mejor de los hombres con respecto al de las mujeres.

De las conclusiones particulares anteriores podemos establecer, la conclusión general siguiente:

Existe una estructura de asociación correlacional entre variables de la inteligencia emocional y los estilos de afrontamiento del conflicto.

5.2. Alcances

Durante el desarrollo de esta tesis se tuvieron algunas limitaciones. En relación con los instrumentos aplicados, el MHP-100 es un instrumento propiedad de la empresa Privada LEXIUM ubicada en Monterrey, Nuevo León, por lo que solo se pudieron aplicar 100 créditos para realizar la investigación, utilizándose un crédito para cada evaluado.

El instrumento, además de muchos instrumentos adicionales que conforman un sistema mediante el cual la empresa LEXIUM ha ofrecido servicios a las comunidades empresariales y educativas de México desde el año 2000, ha tenido más de 350 mil pruebas aplicadas en ese periodo y sus datos han sido consistentes a lo largo del tiempo, como lo demuestra tanto su permanencia en el mercado como lo atinado que han sido sus resultados para los usuarios que continúan utilizándolo al obtener resultados que estadísticamente tienen características estadísticas positivas como el caso de criterios de normalidad y no colinealidad.

Sin embargo, por ser un instrumento con fines de lucro, la empresa no ha revelado su baremo o forma de evaluación de cada variable. Se solicitó a la empresa que mostrara sus análisis de consistencia, confiabilidad y convergencia, y se nos facilitó un documento elaborado por la empresa, no avalada científicamente por una revista arbitrada o catalogada en WoS o Scopus.

Al aplicar el instrumento y obtener los resultados, estos muestran consistencia y no presentaron ningún problema en el análisis estadístico, obteniendo datos que cumplen con criterios estadísticos de normalidad, sin presentarse casos de multicolinealidad.

Por otra parte, el Instrumento denominado MODE de Thomas-Kilmann (2001) pertenece a la empresa privada XICOM Incorporated (Subsidiaria de CPP, Inc.) y por lo tanto su interpretación tiene costo, que no es posible pagar para una investigación como la aquí presentada. El baremo se obtuvo en internet y gracias a ello fue posible aplicarlo y obtener los resultados de su aplicación. Dicho instrumento se presenta en publicaciones científicas del autor, indicadas en las referencias donde además de existir el cuestionario, se encuentran los análisis de confiabilidad, consistencia y validez, (Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (**1977**), por lo que fue posible aplicar e interpretar los resultados del cuestionario respondido por los 80 participantes de la investigación realizada en esta tesis.

5.3. Recomendaciones

Con base en los resultados estadísticos y en las observaciones del investigador, se proponen las siguientes recomendaciones:

Aumentar el nivel de inteligencia emocional mediante capacitación en las variables más bajas e incrementar la convivencia social de los directivos

Proporcionar orientación efectiva y capacitación laboral en proyectos en los que se integren nuevos colaboradores

Enfatizar la importancia de la inteligencia emocional, además del cociente intelectual y desarrollar habilidades técnicas para alcanzar un mejor desempeño laboral.

La investigación incluyó doce variables de la IE para explorar sus efectos al elegir cada uno de los cinco estilos de afrontamiento de conflictos del modelo MODE de Thomas-Kilmann (1977).

El método principal de recolección de datos fue aplicar encuestas, que al ser una medida de autoinforme depende de la autopercepción lo que dificulta a algunos participantes tener tengan objetividad al explorar sentimientos, y conductas.

.Esta investigación amplía y enriquece nuestra comprensión acerca de la Inteligencia emocional y de su asociación con los estilos de afrontamiento del conflicto, en el contexto de las constructoras de vivienda en dos ciudades de Sonora y dos de Sinaloa y constituye un apoyo empírico para argumentos teóricos del modelo JAPI que asocia dos variables de la IE con los cinco estilos de Afrontamiento del conflicto del modelo “MODE” (Thomas-Kilmann, 1977).

5.4. Limitaciones

Existieron limitaciones sobre todo para acceder a Bases de Datos de información arbitrada, Adicionalmente no se tuvo apoyo para compra de paquetes de Software que permiten realizar análisis de diversos tipos. Finalmente, la situación de salud personal del Doctorante fue critica durante la Pandemia de Covid-19 durante casi 4 meses.

5.5. Investigaciones futuras

- Se tiene la intención de realizar investigaciones futuras que recopilen aleatoriamente datos de empresas de la industria de la construcción en todo el país, mediante cuestionarios que puedan ser contestados en una plataforma a que tendrían acceso libre y gratuito las empresas que deseen participar, con el beneficio de poder aprovechar los resultados que se obtengan para mejorar el estilo de afrontar los conflictos que la operación genera, desde la perspectiva de la IE de sus participantes.
- Se sugiere que la investigación futura vaya un paso más allá en la investigación de los determinantes de la IE, o el estilo de conflicto, a través de una combinación de métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, como entrevistar de manera cruzada a empleados y gerentes acerca de sus conductas lo que permitiría saber cuáles son las conductas de los gerentes que observan los empleados y viceversa, para una exploración en profundidad, lo que debería ayudar a proporcionar una mayor comprensión de las actitudes de ambos en el espacio laboral

REFERENCIAS

Ackerman, P. L., Beier, M. E., and Boyle, M. O. (2005). Working memory and intelligence: the same or different constructs? Psychol. Bull. 131, 30. doi: 10.1037/0033-2909.131.1.30

Al-Hamdan Z., Al-Ta'amneh, I. A., Rayan A., Bawadi H., (2019) The Impact of Emotional Intelligence on Conflict Management Styles Used by Jordanian Nurse Managers, Journal of Research in Nursing, doi: 10.1111/jonm.12711.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 123-148.

Aubert, V.: 1963, Competition and Dissensus: Two Types of Conflict and of Conflict Resolution, Journal of Conflict Resolution 7, 26–42.

Ashkaqnasy, N.M. and Daus, C. (2002) ‘Emotion in the workplace: the new challenge for managers’, Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 1, pp. 76–86.

Ashkanasy, N.M. and Daus, C.S. (2005), “Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 441–452.

Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. International Journal of Selection and Assessment, 8, 176–182

Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Rurphy & F. E. Saal (Eds.), Psychology in organizations: Integrating science and practice (pp. 197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum

Bar-on R. Baron, (1997). Emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual, Toranto: Multi-Health System

Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (Eds.). (2000). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2005). The impact of emotional intelligence on performance. In V. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence (pp. 3–20). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), Psicothema, 18, 13–25.

Basogul, C., & Ozgur, G. (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. Asian Nursing Research, 10(3), 228–233. doi: 10.1016/j.anr.2016.07.002

Beitler, L.A. (2018) Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflict management, Organizational Psychology Review, 1-33, DOI: 10.1177/2041386618808346.

Bernet, M. (1996, August). Emotional intelligence: Components and correlates. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Toranto

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25, 258-279.

Birditt, K. S., & Fingerman, K. L. (2005). Do we get better at picking our battles? Age group differences in descriptions of behavioral reactions to interpersonal tensions. Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 60B (3), 121-128.

Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. Long Range Planning, 32(6), 598-608. doi:10.1016/s0024-6301(99)00076-x

Blake R.R. and Mouton F.S., (1964) The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company,

Blanchard-Fields, F., Chen, Y., & Norris, L. (1997). Everyday problem-solving across the adult life span: Influence of domain specificity and cognitive appraisal. Psychology and Aging, 12(4), 684-693. doi:10.1037//0882-7974.12.4.684.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. Family Business Review, 25, 374-390.

Block, J. H., Miller, D., & Wagner, D. (2014). Bayesian methods in family business research. Journal of Family Business Strategy, 5, 97-104.

Borman, W. C., and S. J. Motowidlo 1997 “Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research.” Human Performance, 10: 99–109

Botvinick, M., Carter, C.S., Braver, T.S., Barch, D.M., Cohen, J.D., 2001. Conflict monitoring and cognitive control. Psychol. Rev. 108, 624–652.

Boyatzis, R. E. (2009), Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, Journal of Management Development, Vol. 28 Iss 9 pp. 749 - 770 http://dx.doi.org/10.1108/02621710910987647.

Boyatzis, R. E., & Goleman, D. (2001). The Emotional Competence Inventory: University edition. Boston, MA: HayGroup.

Brinkmann J., Ims, k., 2004. A Conflict Case Approach to Business Ethics, Journal of Business Ethics 53: 123–136, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. Family Business Review, 17, 165-177

Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. Family Business Review, 20, 337-354.

Cavallo, K., & Brienza, D. (2004). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.

Carroll, J. B. (1993). Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies. New York: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9780511571312

Casey M, Casey P. (1997) Self-esteem training as an aid to acquiring conflict management skills. Aust J Adult Community Educ.;37(3):160e6.

Cassidy, J., R. D. Parke, L. Butovsky, and J. M. Braungart 1992 “Family-peer connections: The roles of emotional expressiveness within the family and children’s understanding of emotions.” Child Development, 63: 603–618.

Chan, J. C. Y., Sit, E. N. M., & Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence, and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. Nurse Education Today, 34(6), 934–939. doi:10.1016/ j. nedt.2013.10.012

Chan, D., and N. Schmitt 2002 “Situational judgment and job performance.” Human Performance, 15: 233–254.

Chanin, M.N. and Schneer, J.A. (1984), “A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior”, Human Relations, Vol. 37 No. 10, pp. 863-879

Charles, S. T., Piazza, J. R., Luong, G., & Almeida, D. M. (2009). Now you see it, now you do not: Age differences in affective reactivity to social tensions. Psychology and Aging, 24(3), 645–653.

Cherniss C., Extein M., Goleman D., &. Weissberg R. P. (2006) Emotional Intelligence: What Does the Research Really Indicate? Educational Psychologist, 41:4, 239-245, DOI: 10.1207/s15326985ep4104_4

Cherniss C. 2010. Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. Industrial and Organizational Psychology 3: 10.1111/iops.2010.3.issue-2, 110-126.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. Entrepreneurship Theory and Practice, 27, 331-338.

Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. Journal of Applied Psychology, 82, 281-292.

Ciarrochi, J. V., Chan, Amy Y. C., Caputi, Peter. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences, 28, 539±561.

Ciarrochi JV, Forgas JP, Mayer JD, eds. 2006. Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry. Philadelphia, PA: Psychol. Press 2nd ed.

Cohen, J. (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Edition. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum.

Cooper R.K. and Sawaf A., (2000) Executive EQ. Emotional Intelligence in Business. London: Texere,

Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance. Organizational Behavior and Human Performance, 19, 378–391.

tablaCosier, R. A., & Ruble, T. L. (1981). Research on Conflict-handling behavior: An experimental approach. Academy of Management Journal, 24, 816– 831.

Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1988). Presenting information under conditions of uncertainty and availability: Some recommendations. Behavioral Science, 33, 272–281.

Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions. Academy of Management Executive, 4, 69–74.

Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1990). Positive effects of conflict: A field assessment. International Journal of Conflict Management, 1, 81–92.

Côté S. (2010). Taking the “Intelligence” in Emotional Intelligence Seriously. Industrial and Organizational Psychology, 3, pp 127-130 doi:10.1017/S1754942600002133

Dahrendorf, R.: 1958, Out of Utopia, American Journal of Sociology 64(2), 115–127.

Dahrendorf, R.: 1959, Class and Class Conflict in Industrial Society (University Press, Stanford CA).

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. Family Business Review, 5(2), 117-136. Retrieved from http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x. doi:10.1111/j.1741-6248.1992. 00117.x

Danco, L. (1977). Beyond survival: a business owners’ guide for success. Cleveland: The University Press, Inc.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. Organizational Dynamics, 12, 47–56

Davis, M.H. and Kraus, L.A. (1997), “Personality and empathic accuracy”, in Ickes, W. (Ed.), Empathic Accuracy, The Guilford Press, New York, NY, pp. 144-68.

Davis, M. H., Kraus, L. A., & Capobianco, S. (2009). Age differences in responses to conflict in the workplace. The International Journal of Aging and Human Development, 68(4), 339-355.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2016). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. Family Business Review, 12(4), 311-323. doi:10.1111/j.1741-6248.1999. 00311.x

Davis, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Social Psychology, 85, 989-1015

De Church, L. A. & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management The International Journal of Conflict Management 2001, Vol. 12, No., 1, pp. 4-22. https://doi.org/10.1108/eb022847.

De Dreu, C. W. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001a). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. Journal of Organizational Behavior, 22(6), 645-668. doi:10.1002/job.107

De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001b). Responses to relationship conflict and team effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 22, 309 – 328.

Denham, S. A., J. Mitchell Copeland, K. Strandberg, S. Auerbach, and K. Blair 1997 “Parental contributions to preschoolers’ emotional competence: Direct and indirect effects.” Motivation and Emotion, 21: 65–86.

Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H., & van Yperen, N. W. (2016). Emotional competencies across adulthood: State of knowledge and implications for the work context. Work, Aging and Retirement, 2(2), 159–216.

Donovan, J. J., S. A. Dwight, and G. M. Hurtz 2003 “An assessment of the prevalence, severity, and verifiability of entry-level applicant faking using the randomized response technique.” Human Performance, 16: 81–106.

Downing, S.J. (1997) ‘Learning the plot: emotional momentum in search of dramatic logic’, Management Learning, Vol. 28, No. 1, pp. 27–44

Druskat, V. U., & Wolf, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C.

Dyer, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. Family Business Review, 22, 216-219

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007) Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, Journal of Business Venturing 22 545–565.

Eisenberg, N. 2000 “Emotion, regulation, and moral development.” Annual Review of Psychology, 51: 665–697.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1998). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. In D. C. Hambrick, D. A. Nadler, & M. L. Tushman (Eds.), Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation (pp. 141-169). Boston: Harvard Business School Press.

Elizondo, L., (1990), LEXIUM es titular de la propiedad intelectual de las evaluaciones que integran EPPA, incluyendo la MHP 100, MHP 200 y MHP 300, bajo el registro del INPI No. 03-2011-010713375900-01. El proceso de revisión estadística fue realizado con apoyo del Centro de Investigación y Experimentación Educativa (CIEXE) RENIECYT No. de registro 1702201

Erez, A., and A. M. Isen 2002 “The influence of positive affect on the components of expectancy motivation.” Journal of Applied Psychology, 87: 1055–1067.

Evert, R., Martin, J., McLeod, M., Payne, G., (2015), Empirics in Family Business Research, Progress, Challenges, and the Path Ahead, Family Firm Institute, Vol 29 issue: 1, 17-43 https://doi.org/10.1177/0894486515593869

Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett (pp. 30-49). New York: Harper & Row. (Originally published 1926).

Galtung, J.: 1965, Institutionalized Conflict Resolution, Journal of Peace Research 2, 348–397.

Gabriel, M. T., J. W. Critelli, and J. S. Ee 1994 “Narcissistic illusions in self evaluations of intelligence and attractiveness.” Journal of Personality, 62: 144–145.

Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. Family Business Review, 15, 189-203.

Gardner, H. (1983), Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, NY.

Gardner, H. (1999). Intelligence refrained. New York: Basic Books.

Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. Academy of Management Review, 16(1), 10-36.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom-Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, Bantam Books, NY.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ, London: Bloomsbury.

Goleman D., (1998) Working with emotional intelligence, New York: Bantum Books.

Goleman, D. (1999) 'What makes a leader?', Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, pp. 93–102.

Goleman D, Boyatzis R., & McKee A. Primal leadership: the hidden driver of great performance. Harv Bus Rev 2001(Dec):40-51

Goleman, D. (2004, January). What makes a leader? Harvard Business Review, 82(1), 82-91.

Goleman, D. (2006), Social Intelligence, Bantam Books, New York, NY

Gomez-Mejía, L. R., M. Nuñez Nickel, and I. Gutierrez 2001 "The role of family ties in agency contracts." Academy of Management Journal, 44: 81–95.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. J. A. s. q. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. 52(1), 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106.

Greenidge, D., Devonish, D. and Alleyne, P. (2014), “The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: a test of the mediating effects of job satisfaction”, Human Performance, Vol. 27 No. 3, pp. 225-242.

Grandey, A. A. 2003 “When ‘the show must go on’: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery.” Academy of Management Journal, 46: 86–96.

Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. International Journal of Conflict Management, 11(3), 200-226.

Guetzkow, Harold, and J. Gyr 1954 "An analysis of conflict in decision-making groups." Human Relations, 7: 367-381.

Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE project. Family Business Review, 23, 155-169

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. Family Business Review, 7(4), 331-348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994. 00331.x

Hendel T, Fishi M, Galon V. (2005) Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. J Nurs Manag.; 13(2):137e46. http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2004.00525.x

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6a Ed. México: McGraw-Hill, ISBN: 978-1-4562-2396-0

Hocker, J.L. and Wilmot, W.W. (1998) Interpersonal Conflict, 5th edition, Madison, WI: Brown and Benchmark.

Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. Family Business Review, 23, 76-88.

Holland, P. G., Boulton, William R. (1984). Balancing the “Family” and the “Business” in family business. Business Horizons. doi:10.1016/0007-6813(84)90004-1.

Hopkins, M. M. & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make difference. Journal of Management Development, 34(2), 226-244.}

Huy, M. (1999), “Emotional capability, emotional intelligence and radical change”, Academy of Management Review, Vol. 24, pp. 325-345.

Jehn, K., & Weldon, E. (1992). A comparative study of managerial attitudes toward conflict in the United States and the People's Republic of China: Issues of theory and measurement. Academy of Management, Las Vegas, NV.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-28

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42(3), 530-557.

Jensen, A. R. (1998). The g Factor: The Science of Mental Ability. Westport, CT: Praeger.

Jordan PJ, Troth AC. (2002) Emotional intelligence, and conflict resolution: implications for human resource development. Adv Dev Hum Resour. ;4(1):62e79. http://dx.doi.org/10.1177/1523422302004001005

Jordan PJ, Troth AC. (2004) Managing emotions during team problem solving emotional intelligence and conflict resolution. Hum Perform.; 17(2): 195e218. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4.

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. Academy of Management Review, 16, 416–441.

Kaye, Kenneth (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict, Family Business Review, Vol. 4, no 1. Spring 1991

Kerr, R., Garvin, Heaton, N. & Boyle E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 27(4),265-279. doi: 10.1108/01437730610666028

Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. (2012). How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: The family-business embeddedness perspective. Family Business Review, 25, 391-408.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 321-339.

Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D., & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behavior. Family Business Review, 27, 307-327.

Kotler, P. y Armstrong, G. Principles of marketing, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kriesberg, L.: 2003, Constructive Conflicts (Lanham).

Lane, R. D. (2000). Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (pp. 171-214). San Francisco: Jossey-Bass

Law, K. S., C.-S. Wong, and L. J. Song 2004 “The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies.” Journal of Applied Psychology, 89: 483–496.

Lee, M.-S., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. Family Business Review, 9(4), 423-437. doi:10.1111/j.1741-6248.1996. 00423.x

Lerner, J. S., and D. Keltner 2001 “Fear, anger, and risk.” Journal of Personality and Social Psychology, 81: 146–159.

Litz, R. A. (1995). The Family Business Toward Definitional Clarity. Family Business Review, 8(2), 71-81. doi:10.1111/j.1741-6248.1995. 00071.x

Litz, R. A., Pearson, A., & Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. Family Business Review, 25, 16-32.

Lohrke, F. T., Holloway, B. B., & Woolley, T. W. (2010). Conjoint analysis in entrepreneurship research: A review and research agenda. Organizational Research Methods, 13, 16-30.

Loewenstein, G., and J. S. Lerner 2003 “The role of affect in decision-making.” In R. Davidson, K. Scherer, and H. Goldsmith (eds.), Handbook of Affective Sciences: 619–642. New York: Oxford University Press.

Lu, J., Xie, X., & Wu, M. (2013). Research on Social Capital and Conflict Management Mechanism of Family Business’s Top Management Team. Asian Social Science, 9(11). doi:10.5539/ass. v9n11P70.

Luong, G., & Charles, S. T. (2014). Age differences in affective and cardiovascular responses to a negative social interaction: The role of goals, appraisals, and emotion regulation. Developmental Psychology, 50(7), 1919–1930.

Luskin, R., Aberman, R., & DeLorenzo, A. (2005). The training of emotional competence in financial advisors. Issues in Emotional Intelligence. Retrieved February 25, 2006, from www.eiconsortium.org

Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. International Journal of Organizational Analysis, 3, 24-44.

Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2009). Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application: Lippincott Williams & Wilkins

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17(4), 433-570. https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3

Mayer, J. D., & Salovey, P (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology, 4, 197-208.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (1997). Multifactor emotional intelligence scale (MEIS): Emotional intelligence a key to success. Charles J. Wolfe Associates, LLC Publisher.

Mayer J. and Salovey P., (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey& D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (3-31), New York: Cambridge University

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27(2), 267-298.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Mayer JD, Ciarrochi J. 2006. Clarifying concepts related to emotional intelligence: a proposed glossary. See Ciarrochi et al. 2006, pp. 261–67

Meisler, G. (2014), “Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction”, Employee Relations, Vol. 36 No. 3, pp. 280-293.

McKenny, A. F., Short, J. C., Zachary, M. A., & Payne, G. T. (2011). Assessing espoused goals in private family firms using content analysis. Family Business Review, 25, 298-317.

McCrae, R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, 60, 175-215.

Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. Family Business Review, 24, 197-216.

Miners C. T. H., Stephen J. R., (2017) Assessing the Validity of Emotional Intelligence Measures, Emotion Review 1–9, ISSN 1754-0739 DOI: 10.1177/1754073917693688

Mitroff, I. I. (1998). Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mohamed, F. R. & Yousef, H. R. (2014). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Nurse Managers at Assiut University Hospitals. International Journal: Educational and Practice, 5(5), 160-165.

Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., & Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 34, 1057-1084.

Morrison J. (2008) The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. J Nurs Manag. 2008;16(8):974e83.

Motowidlo, S. L., and J. R. Van Scotter 1994 “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance.” Journal of Applied Psychology, 79: 475–480.

Motowidlo, S. J., W. C. Borman, and M. J. Schmit 1997 “A theory of individual differences in task and contextual performance.” Human Performance, 10: 71–83.

Nunnally, J.M. (1978) Psychometric Theory, 2nd edition, New York: McGraw-Hill.

O’Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. and Story, P.A. (2010), “The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 32 No. 5, pp. 788–818.

Organ, D. W. 1988 Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books/D. C. Heath.

Pandey, S., Sajjanapu, S. & Sangwan, G. (2015). Study on Effect of Emotional Intelligence on Conflict Resolution Style. Indian Journal of Science and Technology, 8(S6), 71-81.

Papa, M.J. and Canary, D.J. (1995) 'Conflict in organizations: a competence-based approach', in A.M. Nicotera (Ed.) Conflict and Organizations: Communicative Processes, Albany, NY: State University of New York Press, pp. 153–179.

Paulhus, D. L., D. C. Lysy, and M. S. M. Yik 1998 "Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?" Journal of Personality, 66: 525–554.

Pearce, J. L., and A. E. Randel 2004 "Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance." Journal of Organizational Behavior, 25: 81–98.

Pearson, A. W., Holt, D. T., & Carr, J. C. (2014). Scales in family business studies. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 551-572). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly, 44, 1-28.

Pieper T., Astrachan J., & Manners G., (2013). Conflict in family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention, Family Relations 62 (July 2013): 490 – 500, https://doi.org/10.1111/fare 12011.

Poe, R. (1980). The sobs. Across the Board, May, 23-33.

Pooya, A., Barfoei, H.R., Kargozar, N., y Malekiesta, F., (2013). Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, Research Journal of Recent Sciences, Vol. 2(7), 37-42, July (2013).

Posthuma, R. A. (2012). Conflict management and emotions. International Journal of Conflict Management, 23(1), 4–5. doi:10.1108/10444061211210797

Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). Order out of chaos: Men´s new dialogue with nature. New York: Bantam Books.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House.

Rafaeli, A., and R. I. Sutton 1987 “Expression of emotion as part of the work role.” Academy of Management Review, 12: 23–37.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. Psychological Reports, 44, 1323-1344.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. Journal of Social Psychology, 126(1): 79–86.

Rahim, M. A., Kim, N. H., & Kim, J. S. (1994). Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision: A cross-cultural study of managers in the U.S. and S. Korea. International Journal of Organizational Analysis, 2, 136-154.

Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. Journal of Applied Psychology, 80, 122-132.

Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations (3rd ed.). Westport, CT: Quorum.

Rahim, M. A., & Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. International Journal of Conflict Management, 12, 191-211.

Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-2235. doi:10.1108/eb022874

Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Jing-Hua Zhao, Chun-Sheng Yu, Kawai Anita Chan, Kwok Wai Yee Susana Maria G. Alves, Chang-Won Lee, Md. Sahidur Ralunan, Shameema Ferdausy Rene van Wyk, (2002), A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10 Iss 4 pp. 302-326. http://dx.doi.org/10.1108/eb028955

Rahim, A., Caviled, I., & Liang, F. H. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. International Journal of Conflict Management, 29(4), 487-499. doi:10.1108/imam-06-2017-0055.

Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. Family Business Review, 27, 95-102.

Reay, T., & Zhang, Z. (2014). Qualitative methods in family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 573-593). Thousand Oaks, CA: Sage.

Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 444-456.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach. Journal of Managerial Psychology, 23(2),169-185. doi: 10.1108/02683940810850808

Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G., & Zeidner, M. (2010). Teaching and learning guide for: Emotional intelligence: Towards a consensus of models and measures. Social and Personality Psychology Compass, 4(10), 968–981. doi:10.1111/j.1751-9004.2010. 00310.x

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 26, 388–399.

Ross, Raymond S. (1989) "Conflict." In R. Ross and J. Ross (eds.), Small Groups in Organizational Settings: 139- 178. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rotundo, M., and P. R. Sackett 2002 “The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach.” Journal of Applied Psychology, 87: 66–80.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. In R. J. Sternberg & P. Ruzgis (Eds.), Personality and intelligence (pp. 303-318). Cambridge, UK: Cambridge University Press

Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. Family Business Review, 26, 235-255.

Schlaerth, A., Ensari, N. & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. Group Processes & Intergroup Relations, 16(1), 126-136

Schmidt, F. L., and J. E. Hunter 1998 "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings." Psychological Bulletin, 124: 262–274.

Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical adequacy of paper-and-pencil and survey-type instruments. Journal of Management, 19, 385-417.

Schutte, N., Malouff, J., Bobik, C., Coston, T., Greeson, C., & Jedlicka, C. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. Journal of Social Psychology, 141, 523–536.

Shah-, Pri Pradhan, and Karen A. Jehn 1993 "Do friends perform better than acquaintances? The inter- action of friendship, conflict, and task." Group Decision and Negotiation, 2: 149-165.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25, 5-15

Shih, H.-A. and Susanto, E. (2010), “Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations”, International journal of conflict management, Vol. 21 No. 2, pp. 147-168.

Shipper, F., & Dillard, J. E. (2000). A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages. Human Resource Management, 39, 331-345.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. Academy of Management Journal, 42, 662-673.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology, 85, 102–111.

Sparrowe, R. T., R. C. Liden, S. J. Wayne, and M. L. Kraimer 2001 “Social networks and the performance of individuals and groups.” Academy of Management Journal, 44: 316–325

Spearman, C. (1904). General intelligence objectively determined and measured. Am. J. Psychol. 15, 201–292. doi: 10.2307/1412107

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. Family Business Review, 17, 189-202.

Sorenson R. L., Morse E. A., Savage G. T., (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model, The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 1 (January), pp. 25-44

Srivasan P.T., Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Management Teachers and Students' UAC funded field study, Department of Management Studies, University of Madras, (2005).

Sternberg, R. J. (1985). The triarchic mind: A new theory of human intelligence. New York: Viking.

Sternberg, R. J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), Multiple intelligences and leadership (pp. 9-28). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Stewart, A. (2014). The anthropology of family business: An imagined ideal. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 66-82). Thousand Oaks: Sage.

Stone, H., Parker, J. D. A., & Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario Principals Council Leadership Study. Toronto: Ontario Principals' Council.

Tagiuri, R., Davis, J. (1996) Bivalent attributes of the family firm, Family Business Review 9(2), 199–208 https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1974): Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.

Thomas, K.W. (1976): Conflict and conflict management. En Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 889-935). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1977). 'Developing a forced-choice measure of conflict behavior: The "MODE" instrument', Educational and Psychological Measurement, 37, 309-325.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior, 13, 265-274.

Thomas, K. (1992), “Conflict and negotiation process in organization”, in Dunnette, M. and Houg, L.M. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, pp. 145-152.

Thomas-Kilmann (2001) Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report Copyright 2001, 2007 by Xicom, Incorporated. Xicom, Incorporated, is a subsidiary of CPP, Inc. All rights reserved. The CPP logo is a registered trademark and the TKI logo is a trademark of CPP, Inc.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, 227-235.

Van de Vliert, E. and Euwema, M.C. (1994), “Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 66 No. 4, pp. 674-687.

Van de Vliert, E., Euwema, M. C, & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. Journal of Applied Psychology, 80, 271-28

Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers (Essays in social psychology). Hove, UK: Psychology Press.

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. Journal of Vocational Behavior, 65, 71–95.

Von Schlippe, A., & Schneewind, K. A. (2014). Theories from family psychology and family therapy. In P. Sharma, L. Melin, & M. Nordqvist (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 47-65). London, England: Sage.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. Journal of Management, 21, 515-558.

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system. New York: McGraw-Hill.

Waterhouse, L. (2006). Multiple intelligences, the Mozart effect, and emotional intelligence: A critical review. Educational Psychologist, 41, 207–225.

Weider-Hatfield, D. (1988) ‘Assessing the Rahim organizational conflict inventory – II (ROCI-II)’, Management Communication Quarterly, Vol. 1, No. 3, pp. 350–366.

Weider-Hatfield, D. and Hatfield, J.D. (1995) ‘Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work’, Journal of Social Psychology, Vol. 135, No. 6, pp. 687–698.

Wong, C.-S., and K. S. Law 2002 “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study.” Leadership Quarterly, 13: 243–274.

Wong, C.S. and Law, K.S. (2002), “The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study”, The Leadership Quarterly, Vol. 23, pp. 243-274.

Yeung, D. Y., & Fung, H. H. (2012). Impacts of suppression on emotional responses and performance outcomes: An experience-sampling study in younger and older workers. The Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 67(6), 666–676.

Yu, C. S., Sardessai, R. M., Lu, J., & Zhao, J. H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China. International Journal of Management and Enterprise Development, 3(1): 19–29.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. Family Business Review, 25, 33-57.

Zachary, Ramona K. (2011),"The importance of the family system in family business", Journal of Family Business Management, Vol. 1 Iss 1 pp. 26 - 36.

Zajac, E. J. CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance a Theoretical Integration and Empirical Analysis. Strategic Management Journal, 1990, 11, 217-230.

Referencias de paginas WEB.

CANADEVI, 2020. Boletín mensual del sector vivienda estatal septiembre 2020. https://www.canadevi.com.mx/images/2020/estadistica/reporte_estatal/septiembre_estatal.pdf

ANEXO A

Tabla 24. Código y nombre de las variables de la Inteligencia Emocional y de las variables de los Estilos de Afrontamiento del Conflcito

Código	***Nombre de las Variables***
IH INTRA	Habilidades Intrapersonales
IH INTER	Habilidades Interpersonales
IH PV	Habilidades para la vida (Sociales)
IIE	Índice de Inteligencia Emocional
AUEST	Autoestima
MNTN	Manejo de la Tensión
BIEF	Bienestar Físico
PROPC	Propensión al Cambio
ASER	Asertividad
CCD	Conciencia de los Demás
EMPA	Empatía
MOTV	Motivación
COMPR	Compromiso
ADMNT	Administración del Tiempo
TDD	Toma de Decisiones
LIDE	Liderazgo
ACOM	Acomodando
COMPI	Compitiendo
COLB	Colaborando
COMPM	Comprometiendo
EVTAN	Evitando

Figura 1. Valor PIB Industria de la Construcción

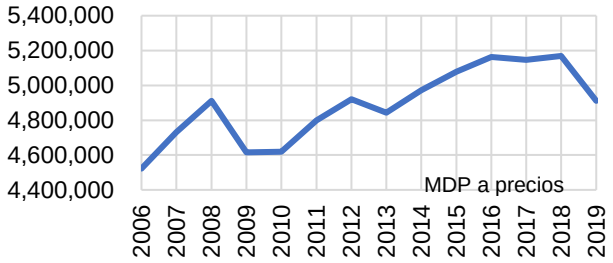


Figura 2. Valor producción generada empresas constructoras Edificación

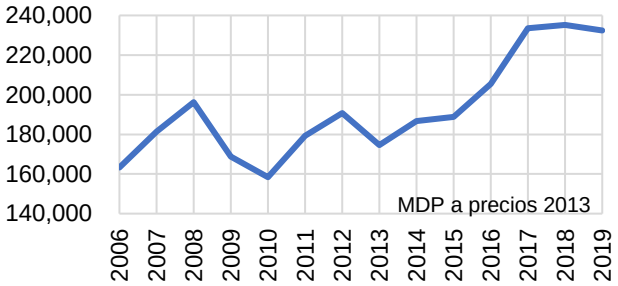
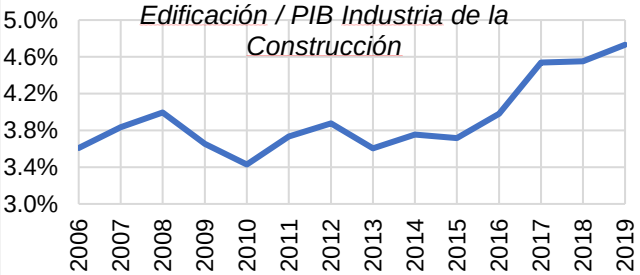


Figura 3. Porcentaje del Valor de la producción de empresas constructoras Edificación / PIB Industria de la Construcción



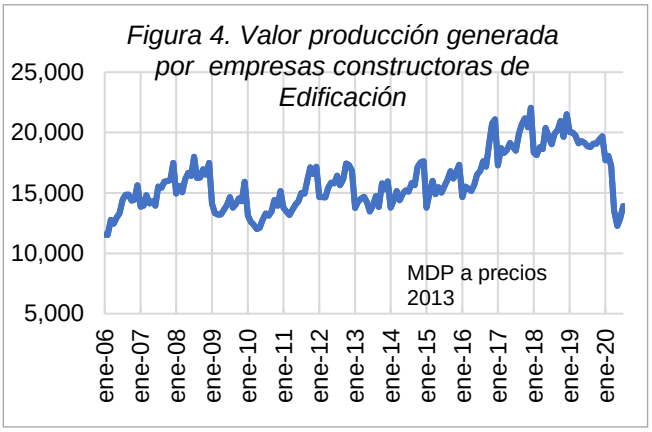


Figura 4. Valor producción generada por empresas constructoras de Edificación
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
MDP a precios 2013
ene-06
ene-07
ene-08
ene-09
ene-10
ene-11
ene-12
ene-13
ene-14
ene-15
ene-16
ene-17
ene-18
ene-19
ene-20

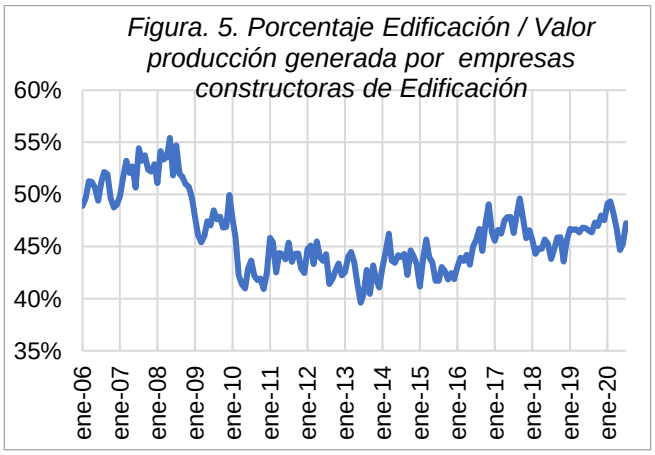


Figura. 5. Porcentaje Edificación / Valor producción generada por empresas constructoras de Edificación
60%
55%
50%
45%
40%
35%
ene-06
ene-07
ene-08
ene-09
ene-10
ene-11
ene-12
ene-13
ene-14
ene-15
ene-16
ene-17
ene-18
ene-19
ene-20

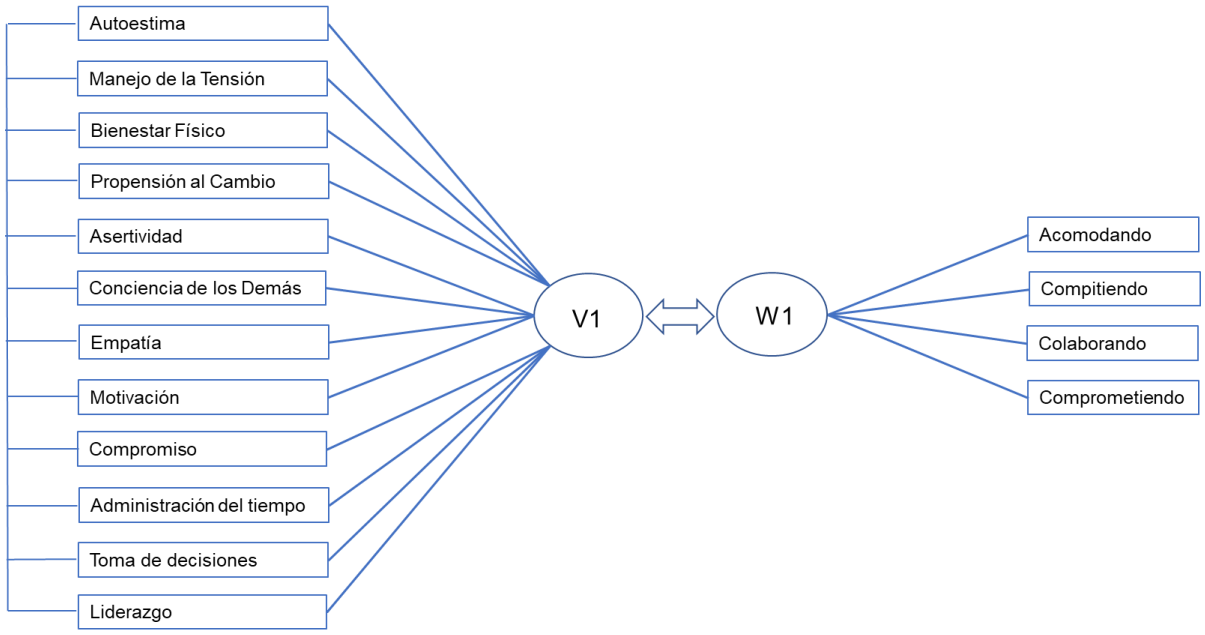



Figura 18. Función canónica significativa entre las Variables de la Inteligencia Emocional y las variables de los Estilos de Afrontamiento del Conflicto Estudiados