



**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Gestión del Talento Humano I**

**La inteligencia emocional en el marco del estilo de manejo  
del conflicto, en los docentes de la Universidad Católica de  
Cuenca.**

Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**Autora:**

Yomara Montesinos Rivera

**Director:**

José Luis Blanco, Mgs.

**Cuenca, Ecuador**

2021

## **DEDICATORIA**

*A todas esas personas que suman en mi vida,  
cada una de ellas saben quiénes son, y me han acompañado  
en mi proceso de formación profesional, que ha sido tan importante para mí,  
siempre un infinito agradecimiento.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi director de tesis Magister José Luis Blanco,  
*a las personas que han tenido la amabilidad de brindarme  
algún aporte en el desarrollo de esta tesis.*

A la Universidad Católica de Cuenca, Dr. Enrique Pozo C.,  
por permitirme realizar esta investigación con la planta docente.

## RESUMEN

La investigación tiene como finalidad determinar el estilo de manejo de conflictos de acuerdo al nivel de desarrollo de la inteligencia emocional en la planta docente de la Universidad Católica de Cuenca. Se tuvo la participación de 207 docentes entre mujeres y hombres que corresponden a la muestra poblacional para esta investigación, en el que se solicitó responder el test TMMS-24 sobre inteligencia emocional y el test Thomas Kilmann TKI sobre estilo de manejo de conflicto, estos cuestionarios permitieron responder las preguntas de investigación y una hipótesis planteada. La metodología de esta investigación fue de carácter no experimental con un enfoque metodológico mixto de tipo transversal, y tuvo un alcance descriptivo-correlacional.

Se pudo determinar que la planta docente tiene un adecuado desarrollo de estas competencias, con excepciones identificadas, que permite tener claro dónde poner mayor énfasis en su desarrollo, y la importancia de manejar una gestión por competencias en TTHH.

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional (IE), manejo de conflictos, docentes, competencias, Test TKI Tomas Kilmann, Test TMMS-24.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to find the style of conflict management according to the level of emotional intelligence as a social skill in the teaching staff of the Catholic University of Cuenca. The population sample necessary for this research included 207 female and male professors. The research aimed at identifying the primary competence of the sample group. Each participant was asked to answer the TMMS-24 test on emotional intelligence and the Thomas Kilmann TKI test on conflict management style. The questionnaire results were then statistically tabulated. The results were evaluated and a hypothesis developed. The methodology of this research was non-experimental with a cross-sectional mixed methodological approach with a descriptive-correlational scope. In general, it was determined that the teaching staff has an adequate development of the dimensions considered as Emotional Intelligence and a compromising conflict management style. This illustrates one of the fundamental pillars within the University, which is culture of peace. These results determine the need to develop these skills at a higher level, and as evidence to improve the work environment and performance in general.

**Keywords:** Emotional Intelligence (EI), conflict management, teachers, skills, TKI Thomas Kilmann Test, TMMS-24 Test.

Translated by



Yomara Montesinos R.

## Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
Capítulo N. 1 .....	8
Marco Metodológico.....	8
1. Inteligencia Emocional.....	8
1.1 Inteligencia Múltiple.....	8
1.1.1 Definición de Inteligencia emocional.....	9
1.1.2 Modelos sobre la inteligencia emocional .....	10
1.1.3 Inteligencia emocional y su importancia en los docentes.....	10
1.1.4 Modelo Test de medición TMMS-24 (Trait Meta-Mood Scale) por Extremera y Fernández Berrocal .....	12
1.2 Manejo de conflictos .....	13
1.2.1 Definición de conflicto.....	13
1.2.2 Niveles de conflictos .....	13
1.2.3 Manejo inadecuado y adecuado de un conflicto.....	15
1.2.4 El conflicto en las aulas, en el ámbito educativo. ....	16
1.2.5 Modelo Cinco estilos básicos de manejo del conflicto que proponen Kilmann y Thomas. ....	17
1.3 Competencias .....	19
1.3.1 Definición de Competencia.....	19
1.3.2 Modelo Gestión por Competencias en Talento Humano.....	20
1.3.3 Competencia en los diferentes enfoques.....	21

1.3.4	Modelo de las competencias emocionales de Daniel Goleman .....	22
1.3.5	Modelo de Competencias de Lominger .....	23
Capítulo N.2	.....	24
2.	Marco Metodológico .....	24
2.1	Enfoque de la investigación .....	24
2.2	Alcance de la investigación.....	24
2.3	Diseño de la investigación .....	25
2.4	Población y tamaño de muestra .....	25
2.5	Recolección de datos.....	26
2.5.1	Procedimiento .....	26
2.5.2	Instrumentos .....	26
2.6	Fiabilidad y Validez de los instrumentos. ....	36
2.7	Análisis de datos .....	39
Capítulo N.3	.....	48
3	Análisis de Resultados .....	48
3.1	Presentación y Análisis de los Resultados.....	48
3.1.1	Preguntas de Investigación o Hipótesis.....	48
DISCUSIÓN	.....	54
CONCLUSIONES	.....	60
RECOMENDACIONES	.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	.....	64

ANEXOS .....	67
ANEXO A. CARTA DE VALIDACIÓN .....	67
ANEXO B. CALIFICACION DE INSTRUMENTOS .....	68

## ÍNDICE TABLAS Y FIGURAS

<i>Tabla 1. Diferentes Enfoques de Competencias. ....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Especificación del Cuestionario de Inteligencia Emocional. ....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3. Interpretación y Test TMMS-24.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Interpretación y Test TKI-Thomas Kilmann. ....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5. Resultados Alpha Cronbach TMMS-24. ....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6. Media sobre Inteligencia Emocional por hombres y por mujeres.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 7. Obtenemos el Nivel de Desarrollo de IE con mayor frecuencia.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 8. Nivel de desarrollo de IE que tiene la mayor frecuencia en cada carrera. ....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 9. Frecuencia de Niveles de Claridad por Carrera. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10. Frecuencia de Niveles de Reparación por Carrera .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11. Relación directa en los niveles de desarrollo emocional entre mujeres y hombres. ..</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 12. Comparativo entre modalidades de manejo de conflicto por hombres y por mujeres, para saber la más puntuada y en cuales tendrían niveles altos o bajos.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 13. Modalidad para enfrentar conflictos que tiene la mayor frecuencia en cada sexo, y de manera general.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 14. Modalidad para enfrentar conflictos que tiene la mayor frecuencia en cada carrera .</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 15. Media de manejo de conflicto en personas que obtuvieron niveles adecuados en el Test de Inteligencia Emocional.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 16. Media de manejo de conflicto en personas que obtuvieron niveles bajos en el Test de Inteligencia Emocional.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 17. Perfil Ideal por Competencias. ....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 1. Modelo de Thomas Kilmann .....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Modelo de Gestión de Competencias.....</i>	<i>20</i>

Figura 3. Estilo de Manejo de Conflictos de acuerdo al Sexo ..... 49

Figura 4. La Media de los Niveles adecuados de Desarrollo de Inteligencia Emocional..... 51

Figura 5. La Media de los Niveles Inadecuados de Desarrollo de Inteligencia Emocional ..... 52

Autor: Yomara Marina Montesinos Rivera

Magister en Talento Humano

Director: José Luis Blanco

Agosto, 2020

La inteligencia emocional en el marco del estilo de manejo del conflicto, en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca.

## INTRODUCCIÓN

El comportamiento de los seres humanos ha sido objeto de varias investigaciones desde tiempos remotos, los cuales, han determinado que el ser humano está en constante evolución, cuya forma de comportamiento se relaciona con diferentes factores, es por esto que se ha propuesto la necesidad de analizar el actuar de las personas ante la presencia de un conflicto, siendo esto hoy en día, un factor primordial por la notable incidencia que tiene en los ámbitos de desarrollo tanto personal como laboral. El manejo de conflictos, es una competencia socioemocional inmensamente solicitada y necesaria dentro en las organizaciones; para así poder identificar al personal más idóneo para alcanzar los objetivos planteados y desarrollar un liderazgo más eficiente, siendo un eje fundamental para una organización. Por lo tanto, dentro del talento humano existe la necesidad de identificar diferentes oportunidades de mejora para el personal, en este caso, el enfoque es hacia los docentes titulares de la Universidad Católica de Cuenca matriz. Por lo que, se ha establecido que en base a la información que se pueda obtener con este estudio, se pueda determinar diferentes herramientas y técnicas que permitan ver el modo más natural de abordar un conflicto, con el propósito de contar con un correcto desarrollo de inteligencia emocional que permita *fortalecer el liderazgo y los puntos de mejora de la planta docente de la Universidad Católica de Cuenca*, dado que se conoce que los líderes son más exitosos cuando son emocional y socialmente más inteligentes. Trataremos diversos temas como sustento teórico que se necesitan conocer para enfocarnos en el manejo de conflictos e inteligencia emocional, con conceptos claros y según la descripción de diversos autores de relevancia que sustenten este estudio de investigación, y nos servirá como base para poder

entender los posibles resultados con la aplicación de dos test, el test de Thomas Kilman TKI y el test de Trait Meta Mood Scale TMMS 24 IE (Inteligencia Emocional), y conocer el estilo de manejo de conflictos y su relación con el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional en nuestra población de estudio.

En base a esto, se plantea objetivos con los que se pretende conocer si existe una relación entre el estilo de manejo de conflicto con el nivel de IE de acuerdo al sexo, así como el nivel de desarrollo de IE para un estilo de manejo de conflicto; no obstante determinar, si nos encontramos con un estilo predominante en los profesionales analizados, mediante el respectivo análisis con un enfoque de metodología mixto de tipo transversal, y con un alcance descriptivo-correlacional, y con las variables propuestas, determinaremos puntualmente cada pregunta planteada y si se ratificación de la hipótesis que estamos tratando de probar.

## **Capítulo N. 1**

### **Marco Metodológico**

Análisis sobre inteligencia emocional, y una visión general de los conflictos y su resolución.

#### **1. Inteligencia Emocional**

##### **1.1 Inteligencia Múltiple**

Antes de hablar de inteligencia emocional, se va a desarrollar en líneas generales lo que se considera inteligencia bajo conceptualización del psicólogo Gardner (1998), que identifica a nueve inteligencias como son: musical, cinético-corporal, lógico- matemático, lingüista, espacial, interpersonal, intrapersonal, naturista y existencial, por lo que consideró a la inteligencia como una estructura de múltiples aptitudes, que varía en niveles y profundidad, aquí se menciona que las personas no tienen una única inteligencia, sino una variedad de inteligencias, en el cual, nos permite tener una perspectiva más flexible, profunda y completa de nuestras potencialidades.

Las personas estamos conformados por motivaciones, sentimientos, emociones, etcétera, componentes de relevancia que permiten entender un comportamiento inteligente; sin este análisis integral, nos da una visión cognoscitiva parcial al momento de estudiar la inteligencia. (Martínez- Otero Pérez, V., 2016).

Por otra lado, la teoría de inteligencias múltiples “al describir la inteligencia como pluralista, la teoría de MI concibe a los individuos como poseedores de un perfil de inteligencias en el que demuestran niveles variables de fortalezas y debilidades para cada una de las ocho inteligencias“. (Davis, Christodoulou, Seider y Gardner, 2011, p.8), se ha ido sumando más inteligencias en el trascurso del tiempo. Cómo podemos ver dentro de esta conceptualización, se despliega dos inteligencias de nuestro interés que nos permite comprender las emociones humanas, se refiera a la inteligencia interpersonal, como “la capacidad de comprender a los demás, como trabajan, que les motiva”, y la intrapersonal “capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas”, estas dos inteligencia se agrupan bajo la denominación de inteligencia emocional. (Cabas-Hoyos, K., González-Bracamonte, Y., & Hoyos-Regino, P., 2017).

### **1.1.1 Definición de Inteligencia emocional**

Para tener claro este concepto que forma parte de la psicología, es necesario mencionar algunos autores que se pueden determinar cómo los principales. Se menciona cronológicamente a quienes han dado una definición, por parte de Salovey y Mayer (1990) y de Mayer y Salovey (1997) definen el concepto de inteligencia emocional como «la habilidad de percibir las emociones de manera precisa; la capacidad para comprenderlos de una manera óptima y adecuada; y la habilidad de regular dichas emociones con el propósito de promover el desarrollo personal» (p. 5), como se puede ver básicamente hay dos partes de relevancia que es necesario sobresaltar, el uno nos habla de una habilidad de carácter cognitiva y la segunda determina que es la capacidad de regular el pensamiento de acuerdo a las emociones.

Algo semejante ocurre con la definición de Daniel Goleman (1995), “una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” p.5. Goleman fue uno de los pioneros en mostrar las emociones desde una perspectiva nunca antes señalada, los seres humanos pueden gestionar las emociones a partir del desarrollo de la inteligencia emocional, desarrollando aptitudes complementarias. De este modo, personas con una gran preparación intelectual, pero con bajos niveles de inteligencia emocional, acaban trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menos desarrollado, pero con mayor inteligencia emocional.

Se puede determinar entre estos autores que la visión principal de la inteligencia emocional nos permite tener un control de nuestras emociones y a ser empáticos, al mismo tiempo, esta competencia permite que las personas puedan sentirse cómodos ante diferentes situaciones, que permite tomar decisiones acertadas, hasta la habilidad de manejar problemas en el entorno en el que se desarrolla la situación. (Ariza-Hernández, M. L., 2017; Moscoso, M. S., 2019).

### **1.1.2 Modelos sobre la inteligencia emocional**

Se va a describir cinco modelos, de los cuales dos son en el ámbito educativo y los tres restantes son en el ámbito administrativo.

El Modelo de Mayer y Salovey (1995) hablan de la inteligencia emocional mediante habilidades emocionales y adaptativas bajo los criterios de: evaluación y expresión de emociones, regulación de emociones y utilización de las emociones de forma adaptativa, posteriormente, introducen la empatía para medir la inteligencia emocional. El modelo de evaluación de la inteligencia emocional intrapersonal que lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24), mediante 48 ítems que nos permite medir habilidades de metaconocimiento y la habilidad para regular emociones. El Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal (2001) evalúa la IE con tres variables: percepción, comprensión y regulación de estado emocional, que a través de estas habilidades permite manejar las emociones como tal, y el test TMMS-24 basado en Mayer y Salovey se usa a nivel educativo y psicológico.

Se habla también de los modelos mixtos de Modelo de Bar-On (1977) mide una amplia gama de habilidades emocionales y sociales y está compuesto por un inventario de cinco escalas principales: inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, adaptación, gestión de estrés y humor general. El Modelo de Daniel Goleman en el que se cuenta con la identificación de dos inteligencias intrapersonal (autoconocimiento, autocontrol y motivación) e inteligencia interpersonal (empatía y habilidades sociales), y el último Modelo EQ- Map de Oriolo y Cooper, nos ayuda a saber del ser humano desde sus aptitudes y debilidades personales. La estructura del modelo consta de cinco aptitudes las cuales son, entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes con subescalas independientes. (Yépez Tamayo, Margarita.2016).

### **1.1.3 Inteligencia emocional y su importancia en los docentes**

Bajo los autores Extremera y Fernández-Berrocal (2011) entre otros, mencionan que los profesores para poder desarrollarse correctamente dentro de sus labores educativas, necesitan potencial emocional, es decir, no solamente que tengan un desarrollo cognitivo, sino emocional. La similitud de estos dos factores, son esenciales para determinar el éxito de una persona en

cualquier momento. Desde el ámbito educativo, es necesario que los docentes mediante la inteligencia emocional y con el desarrollo de esta habilidad, les permite tener un nivel de impacto en los estudiantes con un modelo de aprendizaje socio-emocional, que les ayuda a afrontar de mejor manera contratiempos y estrés laboral que están expuestos los docentes y que eventualmente sepan reconocer sus sentimientos y emociones, no se trata de reprimir, sino de controlarse cuando estas emociones son negativas y tiene que ser participadas de una manera que no cause malestar. La interacción que se produce entre el docente y el estudiante, es primordial que, dentro de su desarrollo se pueda fortalecer competencias emocionales como son la empatía y el escucha activa, estas capacidades pueden ser aprendidas, según Goleman (1995). Por lo que, Codina (2003, p.30) determina que las emociones son medulares, y para que una actividad educativa sea bajo lineamientos que dé como opción que las emociones del alumnado y del colectivo, sean tomados en cuenta.

El desarrollo de habilidades de inteligencia emocional en los docentes nos permite contar con alumnos que van a estar más preparados emocionalmente, por lo tanto, nos permite vislumbrar que los docentes van a tener mayor capacidad de percibir, comprender y regular las emociones propias y la de los demás, y manejar inteligentemente circunstancias en el ámbito laboral en general, en el que pueda controlar respuestas emocionales negativas entre la interacción de, los padres , alumnos y compañeros de trabajo, con una interesante conceptualización “Durante mucho tiempo, los educadores han estado preocupados por las deficientes calificaciones de los escolares en matemáticas y lenguaje, pero ahora están comenzando a darse cuenta de que existe una carencia mucho más apremiante, el analfabetismo emocional.” (Goleman, Inteligencia Emocional, 1995, p. 146). (Barcelar, L.d, & Carbonero, M.2019).

Las universidades deben ser un espacio de educación emocional, que además de enseñar sus cátedras establecidas por un docente, este pueda ser un referente de habilidades socio afectivas, como la inteligencia emocional, para esto, no solamente se necesita su experticia en la asignatura, sino que sean capaces de desarrollar habilidades blandas, que harán la gran diferencia dentro de las aulas enseñanza- aprendizaje. Se habla de que cuando un docente no tiene un buen manejo de las emociones, crea un ambiente de desconfianza, amenaza y por ende

dificultad de trabajar sobre los conflictos en el aula. Más si los docentes que cuentan con IE, puede trabajar eficientemente sobre los escenarios con cierta complejidad planteados, de este modo, hablar con IE no solamente benefician al estudiante, sino el docente. La IE aporta como factor preventivo ante sufrimientos físicos y psicológicos causados por el estrés, sintomatologías propias de ciertas profesiones como es la docencia.

Un docente que domina este tema, está consiente en todo momento que los estudiantes tiene sensaciones y emociones, que van a influir inclusive en su rendimiento académico. Según (Mayer y Salovey, 1997: Caruso y Salovey, 2004) indica que las habilidades que conforman la IE a nivel intra e inter personal de las emociones, permiten mitigar los efectos negativos y maximizar los positivos con resultados que permiten calmar, animar o inspirar a los alumnos, más allá de los escenarios complejos que se tengan. (Luzuriaga, 2018).

#### **1.1.4 Modelo Test de medición TMMS-24 (Trait Meta-Mood Scale) por Extremera y Fernández Berrocal**

El test TMMS-24 (Escala Rasgo de Metaconocimiento Emocional) es una versión reducida del test TMMS-48 una propuesta de Extremera y Fernández Berrocal, cuyas bases corresponden a los autores Salovey y Mayer, que nos permite evaluar la Inteligencia emocional, el test ha tenido modificaciones para incrementar su fiabilidad, es por esto que paso de 48 a 24 ítems. Esto nos ayuda a saber el estado de las emociones y la capacidad para regularlos. La TMMS-24 es una versión reducida por Extremera y Fernández Berrocal que contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems para cada una de ellas: Atención emocional (percepción), Claridad de sentimientos (comprensión) y Reparación emocional (regulación).

La escala de tipo Likert de 5 puntos 1= Nada de acuerdo, 2= Algo de Acuerdo., 3= Bastante de Acuerdo, 4= Muy de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo, y su fiabilidad para cada componente es: Atención; Claridad y Reparación. La descripción de las tres dimensiones es:

**Atención emocional.-** Se refiere a la conciencia de nuestras emociones, capacidad de reconocer nuestros sentimientos y lo que significan.

**Claridad emocional.-** Se refiere para conocer y comprender las emociones, diferenciándolas entre ellas, comprensión de los propios estados emocionales.

**Reparación emocional.-** Se refiere a regular los propios estados emocionales tanto las positivas y negativas de manera correcta. (Taramuel Villacreces, J. A., & Zapata Achi, V. H, 2017).

***Dentro de las lecturas de algunas publicaciones, artículos, tesis, entre otros, me parece muy interesante esta frase para terminar con el tema de inteligencia emocional “Es muy importante entender que la inteligencia emocional no es lo opuesto a la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la cabeza, es la inserción de ambas” David Caruso.***

## **1.2 Manejo de conflictos**

### **1.2.1 Definición de conflicto**

De acuerdo a Tomas (1976) citado en González C, Yamile. (2010) define como “Proceso que incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen” (p. 312). Sin embargo, en cada una de las definiciones de diferentes autores, se habla en un contexto que, los conflictos son algo inevitable en la dinámica entre las personas, por el simple hecho de tener relaciones interpersonales, laborales, etcétera, y que este puede tener roles tanto positivos como negativos, dado que lo importante es saber cómo se lo maneja, más no como se lo evita e ignora. Inclusive, no se puede hablar de un crecimiento organizacional, sin estar claros de las fortalezas que se tiene para el aprendizaje personal, grupal y organizacional. Es por esto que, Ralf Dahrendorf (1970) afirmaba “no es la presencia sino la ausencia del conflicto lo sorprendente y anormal, y tenemos buenas razones para mostrarnos suspicaces cuando encontramos una sociedad o una organización social que no evidencie conflicto” (p. 57). (González-Consuegra, 2010)

### **1.2.2 Niveles de conflictos**

Se identifican cinco niveles de conflictos siendo las más estudiadas, clasificadas de la siguiente maneras:

**Conflicto Intrapersonal.-** Cognitivo-Motivacionales se oponen, es decir cuando la persona tiene objetivos contradictorios a la de la organización, o simplemente no sabe su rol dentro

de su ámbito laboral. Normalmente sus actos, no se ajustan con lo que siente. En el marco psicológico, conflictos dentro del individuo.

**Conflicto Intragrupal.-** Son problemas que se presentan en un mismo grupo, que impide el logro de sus objetivos y se presenta en corporaciones, clases, e integrantes de un grupo. (Departamento, sección, categoría laboral, etcétera.)

**Conflicto Interpersonal.-** Enfrentamientos entre dos o más individuos de una organización, que tiene opiniones contrastadas. Puede ser por temas como sus creencias, percepciones, personalidades incompatibles, entre otros. Se habla en algunas publicaciones que el desencadenante principal de un conflicto, es la mala comunicación. Amigos, esposos, subordinados.

**Conflicto Intergrupal.-** Son enfrentamientos que se pueden presentar en las unidades de distintos departamentos de la misma organización, se puede dar dentro del grupo y entre grupos a la vez. Se vuelve: complejo por la cantidad de personas involucradas, como en Sindicatos.

**Conflicto Intra-organizacionales.-** Desacuerdos en el interior de la organización, relacionados con el trabajo entre individuos, grupos y departamentos.

Durante las diferentes situaciones de conflictos, se van modificando estructuras, siendo una de los principales que se evidencia fácilmente como es el sistema de comunicación, y se desarrolla cambios en: Relaciones entre las personas, la continuidad comunicacional, la comunicación y su relación se vuelve unidireccional, solo depende de una de la partes, no es direccional, evidentemente estas situaciones se arraigan a situaciones de conflictos, en donde, las personas que intervienen en el mismo actuará de acuerdo a sus creencias, bagaje cultural, su género, conocimientos, de una u otro manera a sus propios elementos internos. (Caballero M, 2020).

Siempre el conflicto será un detonante de intranquilidad, relacionada a una carga de negatividad, por las temas que van desde experiencias previas hasta un tema de estructura social; por lo tanto, será siempre relevante buscar nuevas conceptualizaciones y nuevas formar de

afrontar algo que es parte de nuestro diario vivir. Según Rahim (2001) citado en (Sango, 2012) el conflicto no es malo. Tiene que haber un cierto nivel de conflicto para que la organización tenga niveles máximos y óptimos de dinamismo, innovación y eficacia. En definitiva, la gestión del conflicto es necesaria, para lo que se debe utilizar la negociación así como otras estrategias, y no centrarse exclusivamente en su evitación o en su eliminación. (p.9)

### **1.2.3 Manejo inadecuado y adecuado de un conflicto.**

Los efectos de un conflicto, depende netamente de cómo los actores que intervienen dentro del mismo en relación a una actitud, y una directa relación entre el comportamiento de los intervinientes. Por esta razón, los efectos dependerán de acuerdo a los contextos que se presentan; y, el inadecuado o mal manejo desemboca en los siguientes aspectos indistintamente donde se desarrollen:

- **Manejo Inadecuado**

Presiones dentro de un conflicto que puede llegar a tipos diversos de violencia.

Entorno destructivo, con mal clima en general.

Puede causar trastornos de salud.

Niveles de desempeño disminuido, por factores varios

En ocasiones, el conflicto no permite clarificar ideas.

Las personas que intervienen, eliminan el conflicto cuartando cualquier visión de perfectibilidad.

Soluciones extremas, con tal de eliminar un conflicto.

Se inhabilita la capacidad de negociar.

Se cambia términos entre la discusión, para llegar a una solución con una disputa.

Los intervinientes ven al conflicto en todo momento como tragedia.

- **Manejo Adecuado**

Es primordial impedir la violencia y permanecer en calma ante cualquier disputa, es necesario analizar los pensamientos y controlar las emociones.

Pensar que aspectos deseas modificar de acuerdo a tus objetivos.

No es relevante tener la razón, a veces es necesario ceder, a veces se gana más cediendo que confrontando.

Le escucha activa, escuchar una de las habilidades más relevantes al momento de enfrentar un conflicto.

El respeto, evitar ataques a nivel personal dado que eso solamente hará que se llegue a puntos irremediables dentro de un conflicto.

Aislarse del resultado, evitar resentimientos, debido a que en ocasiones hay que aceptar el fracaso. Esto significa aprender a vivir con las diferencias.

Olvidar el conflicto una vez terminado. El punto clave de estos métodos radica en la escucha activa, es decir que las partes involucradas en el conflicto tengan la oportunidad de poder expresar sus necesidades y que estas sean tomadas en cuenta y analizadas por la contraparte, como eje principal que es el dialogo, la comunicación y la escucha activa, a través de esto se tienen mayores probabilidades de entender y enfrentar el conflicto, evitando con ello las suposiciones y falsa creencias que se tengan al respecto. (Fuquen A., 2003) y (Meza, 2019).

#### ***1.2.4 El conflicto en las aulas, en el ámbito educativo.***

El conflicto está presente en nuestro entorno, como consecuencia de un profundo proceso de transformación social, y es necesario que los docentes estén formados para asumir diferentes situaciones que se puedan presentar. Se habla que en el ámbito educativo, esta realidad no es muy lejana, al contrario, es uno de los mejores lugares para poder realizar estos análisis, debido a que es un común que se presenten los conflictos como respuesta a choques entre intereses y necesidades.

El conflicto escolar determinado como una discrepancia entre personas con ideas, principios, valores en una comunidad de aprendizaje como es una comunidad universitaria, y que puede ser factores excluyentes por no ser considerados, sin necesariamente ser esa la realidad. El propósito de un docente es crear un ambiente que favorezca la enseñanza- aprendizaje, un trabajo en conjunto donde cada quién tendrá definido un rol para cumplimiento de este objetivo. De acuerdo a lo mencionado, lo que hay que tener presente, es que el docente tiene un rol protagónico en este proceso y es necesario que se sepa cómo afrontar y resolver los conflictos de una manera constructiva. (de Guzmán, 2011).

Cuando no existe un correcto manejo del conflicto, entre los miembros que integran una comunidad universitaria, es posible que exista una disminución del desempeño, relacionado a un mal clima de trabajo, poca cooperación y un muy deficiente trabajo en equipo. Lo que hará un cambio en el desarrollo de estas situaciones, es comprender que un conflicto manejado con asertividad en el que los alumnos y las miembros de la comunidad, permita encontrar soluciones que faciliten y aporten en encontrar soluciones efectivamente se reflejaran con los resultados y como una oportunidad de mejora. De la misma manera, entender que los docentes son personas con sentimientos y emociones y que constantemente aplican estrategias que permitan obtener la efectividad institucional, pero si no conocen la manera correcta de aborda un conflicto, van a tratar de evadir las situaciones que se presenten mostrando poca capacidad de negociación , la cual puede repercutir negativamente en el manejo de los conflictos por parte del docente, afectando las relaciones interpersonales de los diferentes miembros de la Institución. (Antúñez, 2015).

### **1.2.5 *Modelo Cinco estilos básicos de manejo del conflicto que proponen Kilmann y Thomas.***

El modelo de resolución de conflictos de Thomas Kilmann, que fue elaborado gracias a la labor de los investigadores Robert Blake y Jane Mouton (1964), con sus bases teóricas, investigadores entre los años sesenta, Thomas y Kilmann pudieron desarrollar su instrumento en la década siguiente, publicando en 1974. El test que lo describiremos en el marco metodológico, nos dará la clarificación con sus preguntas, que estilo de manejo de conflictos tiene la persona evaluada.

Para Thomas y Kilmann la conducta se divide en dos dimensiones básicas:

**Asertividad:** La persona intenta complacer sus intereses e intenta solucionar sus propios problemas.

**Cooperación:** En el que la persona intenta complacer los intereses de otra persona.

De estas dos dimensiones, se despliegan cinco estilos de conducta en que las personas manejan sus conflictos, y son: Complacer, comprometer, evitar, competir y colaborar. Su conceptualización es la siguiente:

- **Competidor (competencia):** Ganar a toda costa, y hacer valer su posición, defenderá su postura, muy asertiva y no cooperativa, personas que persiguen sus objetivos a costa del otro. Su enfoque es hacia el poder y lo usará para lograr lo que se proponga, impondrá sus ideas sobre lo demás. Su conducta es desfavorable para resolver conflictos. Su enfoque distorsiona un correcto manejo de un conflicto.
- **Colaborando:** Su principal enfoque es ayudar y complacer a los demás. Es una persona activa en la resolución de un conflicto un alto apoyo, asertividad y es cooperativo. Se interesa en colaborar para encontrar soluciones para poder enfrentar un conflicto, por el bien de las partes implicadas.
- **Comprometido:** Punto intermedio entre afirmación, asertividad y generosidad, busca solución pacífica a las diferencias que se presenten, sabe lo que hay que escuchar y callar para entender a la otra persona. Trata de satisfacer las necesidades propias y de los demás en un término medio, ni para ti ni para mí.
- **Acomodación:** Menos asertividad más cooperación, evita los conflictos, porque antepone los deseos de los demás a sus propios deseos y opiniones, nos acomodamos y cedemos no damos sus puntos de vista, si esto evita un conflicto y problemas de comunicación, a pesar de no estar de acuerdo. Se mantiene al margen de las decisiones de interés en un grupo.
- **Evitación:** No coopera, barrera total a todo lo que tenga que ver con el conflicto, prefiere mantener su postura u opinión al margen de los demás. Evita totalmente afrontar la problemática, no le ve al conflicto como parte de un proceso que se

puede obtener cosas positivas. Comportamiento sumiso, no prestan apoyo y no colaboran. (Riasi, 2015)

Por lo tanto, según las dos dimensiones y los cinco estilos de manejo de conflicto se ilustra lo siguiente:



Figura 1. Modelo de Thomas Kilman

Fuente: Basado en el Modelo Thomas-kilman

**Cerrando este capítulo se transcribe una frase de Sigmud Freud “*Si entendiéramos completamente las razones del comportamiento de otras personas, todo tendría sentido*”**

### 1.3 Competencias

#### 1.3.1 Definición de Competencia

Se entiende por competencia al conjunto de saberes, destrezas y conocimientos que tiene un profesional para enfrentar situaciones a nivel profesional, mediante el correcto desarrollo de estas, obtener los resultados esperados en su desempeño. Se entiende que una competencia son conductas observables y medibles, que siempre podrán ser mejoradas y perfectibles, según su especificación.

En el ámbito de la docencia universitaria, la competencia docente es entendida como la competencia profesional del docente para desenvolverse en la interacción social, tomando en cuenta que esto puede ser en diferentes contextos y situaciones e implique la práctica social de la profesión. El docente que se desempeña como tal, y que conforma la docencia como una opción paralela de su profesión, se desenvuelve ante una complejidad de interacciones formativas en el

aula, y su relación educativa, y dependerá de la capacitación para reforzar sus conocimientos, y poder subir en su escala como docente, como se puede ver su ámbito de acción es integral, por ende sus competencias deben estar sólidas y desarrolladas. En este momento se habla de competencia docente, que le permite desempeñarse correctamente ante la presencia de inconvenientes de acuerdo a la diversidad y complejidad de las interacciones, que se ven reflejadas en su desempeño, que le permita desarrollarse en tres funciones como profesores universitarios: la docencia, la investigación y la gestión.

Se resalta que en la Educación Superior a los docentes se les prepara para la investigación, siendo esto, lo más valorado e impulsado, más sin embargo, se le debe preparar con el mismo énfasis para la docencia y su formación como profesores, haciendo un hincapié en las competencias que debe tener un profesional para el desempeño de sus funciones. (SÁNCHEZ, 2011).

### 1.3.2 Modelo Gestión por Competencias en Talento Humano

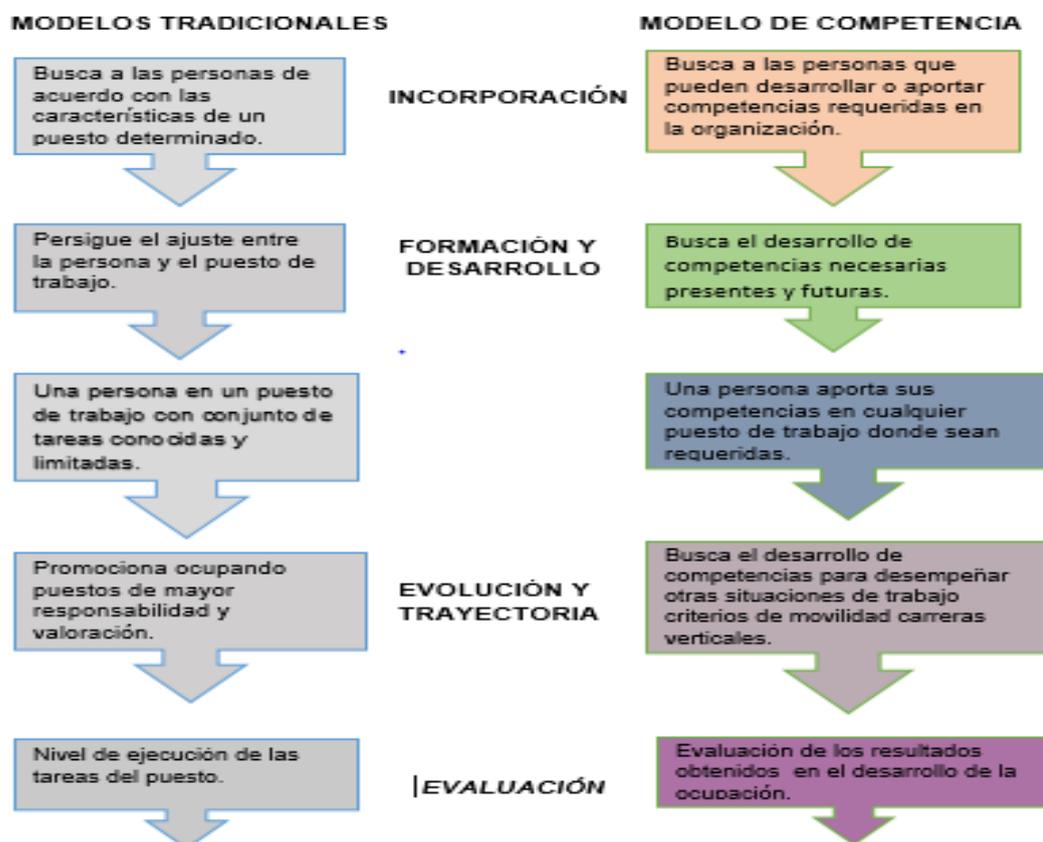


Figura 2. Modelo de Gestión de Competencias

Fuente: Armando Canejo (2008)

### 1.3.3 Competencia en los diferentes enfoques

De acuerdo a la investigación por medio de la aplicación de los tests, se determina que el enfoque utilizado es el conductual, sin embargo, se considera relevante hacer esta identificación de enfoques:

**Tabla 1. Diferentes Enfoques de Competencias.**

ENFOQUE	DEFINICIÓN	EPISTEMOLOGÍA	METODOLOGÍA CURRICULAR
<b>1. Enfoque conductual</b>	Enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.	Empírico-analítica Neo-positivista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista, cuestionarios</li> <li>• Observación y registro de conducta</li> <li>• Análisis de casos</li> </ul>
<b>2. Enfoque Funcionalista</b>	Enfatiza en asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas.	Funcionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método del análisis funcional</li> </ul>
<b>3. Enfoque Constructivista</b>	Enfatiza en asumir las competencias como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales,	Constructivismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo tipo estudiado en su dinámica</li> </ul>

	desde el marco organizacional.		
<b>4. Enfoque complejo</b>	Enfatiza en asumir las competencias como: procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente.	Pensamiento complejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de procesos</li> <li>• Investigación acción pedagógica</li> </ul>

Fuente: Referencia Sergio Tobón (2008)

#### **1.3.4 Modelo de las competencias emocionales de Daniel Goleman**

Goleman nos habla de la inteligencia emocional como una habilidad clave para resolver complicaciones, por medio de un conjunto de características en el que se comprende diferentes habilidades. Al igual que Mayer y Salovey (1990) quienes pasan de un modelo de tres habilidades centrales a cuatro en (1997), del cual, este modelo también ha tenido modificaciones, pero se deja claro en sus últimas publicaciones, que la inteligencia emocional se basa en cuatro estructuras:

- El conocimiento de uno mismo. Competencia del autoconocimiento emocional, capacidad de entender nuestro propios sentimientos, conocerse a sí mismo, esto permitirá hablar y expresar de manera adecuada de acuerdo a nuestras emociones.
- La autorregulación. Como las personas manejan sus emociones internas, esto le permitirá tener competencias como: autocontrol emocional, orientación a resultados, adaptabilidad y optimismo.

- Conciencia social. Dentro de esta dimensión se mencionan competencias que le permite a la persona tener buenas relaciones interpersonales como empatía y conciencia organizacional.
- La regulación de relaciones interpersonales. Básicamente se enfoca en persuasión e influencia con las siguientes competencias: inspiración de liderazgo, influencia, trabajo en equipo y manejo de conflicto.

Definitivamente Goleman, nos señala la importancia de reconocer nuestras emociones y en el buen manejo de estas, no solamente en nosotros mismos, sino en los demás. (Francisco Luzuriaga, Rocío, 2015)

### **1.3.5 Modelo de Competencias de Lominger**

El modelo de competencias fundado por Michael Lombardo y Robert Eichinger en 1999, (2008) define competencias como “características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestran comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento”.

Este modelo está compuesto por 67 comportamientos directamente relacionados con el alto desempeño en el ámbito laboral. Este método fue diseñado para propósitos de desarrollo de individuos a nivel organizacional. La estructura de este Modelo consta de sesenta y siete (67) competencias que se encuentran distribuidas estratégicamente dentro de seis (6) áreas de enfoque global denominadas “Factores”:

1. Habilidades Estratégicas
2. Habilidades Operativas
- 3. Coraje/Valentía**
4. Energía y Empuje
5. Habilidades de Posicionamiento Organizacional
6. Habilidades Personales e Interpersonales

### **FACTOR III –VALENTIA**

## GRUPO H – AFRONTAR LO PROBLEMAS

9 Habilidades de mando

### **12 Manejo de conflictos**

13 Capacidad de confrontar a colaboradores directos

34 Valentía gerencial

57 Autosuficiencia. (Eichinger, 2006)

#### **Definición: Manejo de conflictos (12)**

Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades; entiende las situaciones rápidamente; escucha a los demás con atención; puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa; puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción. (De Nobrega Sosa, 2019)

***“La excelencia moral es el resultado del hábito. Nos volvemos justos realizando actos de justicia; templados, realizando actos de templanza; valientes realizando actos de valentía” Aristóteles***

## **Capítulo N.2**

### **2. Marco Metodológico**

#### **2.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, en el que mediante la aplicación de dos test (Inteligencia emocional TMMS-24 y el test de estilos de resolución de conflictos de Thomas Kilmann TKI) se medirán las respuestas obtenidas en la planta docente titular de la Universidad Católica de Cuenca en matriz, para dar respuesta a las preguntas e hipótesis planteadas.

La investigación será con la aplicación de los test, no es un proceso experimental, y no se va a modificar ninguna respuesta obtenida en la investigación.

#### **2.2 Alcance de la investigación**

La investigación es correlacional dado que con las respuestas que se obtengan nos permitirá conocer la relación que existe entre las dos variables principales que es la inteligencia

emocional y la resolución de conflictos, y poder analizar el tema de competencias en la planta docente.

### 2.3 Diseño de la investigación

El diseño aplicado para este proceso de investigación fue realizado con una metodología de esta investigación fue de carácter no experimental con un enfoque metodológico mixto de tipo transversal, y tuvo un alcance descriptivo-correlacional.

Con relación a los dos test, la aplicación de un test es el de la Escala de Rasgo de Meta conocimiento Emocional (Trait Meta-Mood Scale-24) adaptación de Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004) y el Cuestionario de Estilos de resolución de conflictos de Thomas Kilmann adaptado por Andrade (2017)

### 2.4 Población y tamaño de muestra

Nuestra población de estudio es la Universidad Católica de Cuenca, en el cual su planta docente se encuentran ubicados en matriz, sedes extensiones, sin embargo, se consideró realizar el estudio en Cuenca con los docentes de tiempo completo, por la dimensión de la población docente.

Por lo tanto, la población de estudio de los docentes titulares en la ciudad de Cuenca, da un total de 283 docentes titulares de la Universidad Católica de Cuenca. La muestra de esta población será no probabilístico e intencionado (sujetos que aceptan responder), por lo que, aplicando la fórmula estadística para tamaño muestral finita con un margen de error de 5% da como resultado, para mujeres a una muestra de 89 docentes, y para hombres una muestra de 118 docentes.

$$n = \frac{z^2 (p) (q) N}{E^2 (N - 1) + z^2 (p) (q)}$$

**N: Población** 114 mujeres, 169 hombres

n: Tamaño de la muestra

E: margen de error 5%

z: Nivel de confianza 95%=1.96

p: Probabilidad a favor 50%= 0.5

q: Probabilidad en contra 50%= 0.5

**Respuesta:**

n: Mujeres 89 docentes

n: Hombres 118 docentes

## **2.5 Recolección de datos**

### **2.5.1 Procedimiento**

Los dos cuestionarios aplicados en esta investigación son de uso individual, es decir su aplicación ha sido de manera puntualizada a cada docente de la Universidad Católica de Cuenca, el mismo que fue respondido en su totalidad, con la confidencialidad necesaria y consentimiento informado. La duración para responder estos dos test, son de un tiempo de más o menos de 15 a 20 min, las repuestas tienen que ser espontaneas, sin mayor análisis de por medio.

Todos los docentes tienen la misma explicación de los tests, se reserva el nombre de la denominación de los mismos, para evitar que se puedan llegar a alterar cualquier respuesta, e inclinar los resultados. Se deja claro que ninguna respuesta será considerada errónea, solamente se puntualiza que sean respondidas con honestidad. No existe complejidad en las preguntas de los test, dado que son muy amigables y de fácil interpretación.

### **2.5.2 Instrumentos**

#### **A) Ficha Técnica del test de inteligencia emocional**

**Nombre:** Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24)

**Autores:** El Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal (2001)

**Aplicación:** Individual con duración de 15-20 minutos aproximadamente

**Tipos de respuesta:** Los ítems son respondidos en una escala de Likert (nada de acuerdo, algo de acuerdo, bastante de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo).

**Objetivo:** La finalidad del uso de este test, es para poder determinar el nivel de inteligencia emocional en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca. Y posteriormente realizar los análisis pertinentes.

**Desarrollo:** Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) cuenta con 24 preguntas en los cuales cada evaluado tiene la opción de responder con cinco opciones de respuesta de acuerdo a cada pregunta planteada: (1) Nada de acuerdo, Algo de acuerdo (2), Bastante de acuerdo (3) Muy de acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa o respuesta.

**Las dimensiones que evalúa este test son las siguientes:**

- a) Atención a los sentimientos
- b) Claridad emocional
- c) Reparación de las emociones

**Tabla 2. Especificación del Cuestionario de Inteligencia Emocional.**

Dimensiones	Ítems	Total
Atención a los sentimientos	1,2,3,4,5,6,7,8	33,33 %
Claridad emocional	9,10,11,12,13,14,15,16	33,33 %
Reparación de las emociones	17,18,19,20,21,22,23,24	33,33 %
<b>Total ítems</b>	<b>24</b>	<b>100.00 %</b>

**Tabla 3. Interpretación y Test TMMS-24.**

Interpretación	HOMBRE	MUJER
<b>ATENCIÓN A LOS SENTIMIENTOS</b>	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
	Adecuada atención 22 a 32	Adecuada percepción 25 a 35
	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención >33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención >36
	HOMBRE	MUJER
	Debe mejorar su claridad emocional	Debe mejorar su claridad emocional

<b>CLARIDAD EMOCIONAL</b>	< 25	< 23
	Adecuada claridad emocional 26 a 35	Adecuada claridad emocional 24 a 34
	Excelente claridad emocional >36	Excelente claridad emocional >35
	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>
<b>REPARACIÓN DE LAS EMOCIONES</b>	Debe mejorar su reparación de las emociones < 23	Debe mejorar su reparación de las emociones < 23
	Adecuada reparación de las emociones 24 a 35	Adecuada reparación de las emociones 24 a 34
	Excelente reparación de las emociones >36	Excelente reparación de las emociones >35

Fuente: Instrumento TMMS-24

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y luego indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con un círculo la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22	Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24	Cuando estoy enfadado intento que se me pase.	1	2	3	4	5

## B) Ficha Técnica del test de estilos de manejo de conflictos

**Nombre:** Cuestionario instrumento de manejo de conflictos (TKI)

**Autores:** Kenneth Thomas y Ralph Kilmann

**Aplicación:** Individual con duración de 15-20 minutos aproximadamente

**Tipos de respuesta:** Los ítems son respondidos con opciones A y B

**Objetivo:** La finalidad de la aplicación de este test, nos permite tener información acerca del estilo de manejo de conflicto entre los docentes titulares de la Universidad Católica de Cuenca.

**Desarrollo:** El cuestionario consta de 30 ítems, cada uno de los cuales tiene pares de frases que describen posibles respuestas conductuales, del cual tendrá que elegir la respuesta que se sienta más identificado, y se podrá determinar la conducta frente a situaciones conflictivas.

**Tabla 4. Interpretación y Test TKI-Thomas Kilmann.**

	Si su puntaje es alto:	Si su puntaje es bajo:
<b>Competitivo</b>	<p>1. ¿Está usted rodeado de personas congraciativas? Si es así, tal vez ellos hayan aprendido que es poco sagaz estar en desacuerdo con usted o que hayan abandonado sus esfuerzos por tratar de influir sobre usted. Esto lo excluye de la información.</p> <p>2. ¿Temen sus subordinados admitir dudas o ignorancias enfrente suyo? En ambientes competitivos se debe pelear para obtener influencia y respeto lo que implica mostrar mayor seguridad y confianza que la que uno realmente siente. El resultado es que las personas se sienten menos dispuestas a pedir información</p>	<p>1. Se siente usted habitualmente impotente frente a algunas situaciones. Puede ser porque usted no se da cuenta del poder que tiene, o se siente incómodo al usarlo. Esto puede perjudicar su eficiencia al restringir su influencia.</p> <p>2. Le es difícil tomar una posición firme y decidida aunque reconozca la necesidad de hacerlo. A veces la consideración de los sentimientos o preocupaciones de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar lo que puede llevarnos a postergar una decisión, aumentando el sufrimiento y/o resentimiento de otros.</p>

	y opiniones de los demás; por lo tanto, les es más difícil aprender.	
<b>Colaboración</b>	<p>1. Pierde tiempo en discusiones exhaustivas sobre temas que no parecen merecerlas. La colaboración requiere tiempo y energía (probablemente los recursos organizacionales más escasos). Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas; tampoco todas las diferencias personales necesitan ser aclaradas. La sobre utilización de la colaboración y la toma de decisiones en forma consensual, a veces, representan un deseo de minimizar el riesgo mediante la difusión de la responsabilidad o la postergación de la acción.</p> <p>2. ¿Fracasa su comportamiento colaborador en la generación de respuestas cooperativas de parte de otros? La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas colaboradoras pueden facilitar el no reconocimiento de conductas de invitación a la colaboración; o bien puede aprovecharse de la confianza y apertura. Puede que usted esté dejando de lado claves</p>	<p>1. Le es difícil ver las diferencias como oportunidades de ganancia conjunta - como oportunidades para aprender o resolver problemas. Aunque a veces existen aspectos amenazantes e improductivos del conflicto, el pesimismo indiscriminado puede impedirle ver posibilidades de colaboración y, por lo tanto, privarlo de las ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan a la colaboración exitosa.</p> <p>2. Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas. Tal vez las opiniones de ellos no estén siendo incorporadas en dichas decisiones o políticas.</p>

	que indiquen la presencia de defensiva, impaciencia, competitividad o conflicto de intereses.	
<b>Evitador</b>	<p>1. Sufre su mecanismo de coordinación porque las personas no obtienen sus datos u opiniones sobre los problemas.</p> <p>2. Parece a menudo que las personas "caminan sobre huevos". A veces una cantidad excesiva de energía se dedica a la evitación de problemas, lo que es una señal que éstos deben enfrentarse y resolverse.</p> <p>3. Se toman las decisiones importantes por inercia.</p>	<p>1. ¿Encuentra usted que hiere los sentimientos de los demás o genera hostilidades? (Podría serle necesario ejercer más discreción al confrontar problemas o mayor tacto para enunciarlos en forma no amenazante. El tacto es parcialmente el arte de evitar los aspectos potencialmente disruptivos de un problema).</p> <p>2. ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por muchos problemas? (Puede necesitar dedicar más tiempo a establecer prioridades decidiendo cuáles problemas son relativamente sin importancia, delegándolos tal vez a otras personas).</p>
<b>Complaciente/ Acomodando</b>	<p>1. ¿Siente usted que sus ideas y proposiciones no obtienen la atención que merecen? El ceder mucho a las ideas e intereses de los demás puede restarle eficiencia, y conocimiento. También priva a la organización de sus aportes potenciales.</p> <p>2. ¿Está la disciplina relajada? Aunque la disciplina per se puede ser de escaso valor, habitualmente hay reglas, procedimientos y tareas cuyo seguimiento y ejecución son cruciales para usted o para la organización.</p>	<p>1. Le es difícil establecer un clima de buena voluntad con los demás. Ser conciliador en problemas menores que son importantes para otros, con gestos de buena voluntad.</p> <p>2. Es considerado por los demás como poco razonable.</p> <p>3. Le cuesta admitir sus equivocaciones o errores.</p> <p>4. Reconoce excepciones legítimas a las reglas.</p> <p>5. Sabe cuándo darse por vencido.</p>
<b>Comprometiendo</b>	<p>1. Se concentra demasiado en los aspectos prácticos y tácticos del compromiso,</p>	<p>1. ¿Se siente usted demasiado avergonzado o sensible en situaciones</p>

	<p>perdiendo de vista a veces temas más importantes: principios, valores, metas a largo plazo, bienestar de la compañía.</p> <p>2. Produce el énfasis en la negociación y compromiso en un clima cínico de competencia deportiva. Tal clima puede minar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos o beneficios del tema que se está discutiendo.</p>	<p>de negociación, perdiendo eficiencia?</p> <p>Instrumento Thomas - Kilmann</p> <p>2. ¿Le es difícil hacer concesiones? Sin esa válvula de seguridad, le puede resultar difícil salirse graciosamente en discusiones mutuamente destructivas, conflictos de poder, etcétera.</p>
--	--	---

**Fuente: Instrumento Thomas Kilmann**

1.
  - A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
  - B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
2.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
3.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
4.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
5.
  - A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
  - B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
6.
  - A. Trato de evitarme desagradados.
  - B. Trato de imponer mi posición.
7.
  - A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
  - B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
9.
  - A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
  - B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10.
  - A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.
  - A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12.
  - A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
  - B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
13.
  - A. Propongo una posición intermedia.
  - B. Hago presión por mis puntos de vista.
14.
  - A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.

15. A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.  
A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
16. B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
17. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
18. A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.  
B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
19. A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.  
B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
20. A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.  
B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
21. A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.  
B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
22. A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.  
B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
23. A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.  
B. Impongo mis deseos.
24. A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.  
B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
25. A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.  
B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
26. A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.  
B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
27. A. Propongo una proposición intermedia.  
B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
28. A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.  
B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
29. A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.  
B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
30. A. Propongo una posición intermedia.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

	Competiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Totales por columna					
	Competiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando

Fuente: Instrumento Thomas Kilmann

## 2.6 Fiabilidad y Validez de los instrumentos.

El método para determinar la fiabilidad del test de Inteligencia emocional de acuerdo al coeficiente alpha de Cronbach para el instrumento TMMS-24, el mismo que ha sido utilizado en un sin número de investigaciones, sin embargo, es necesario realizar este análisis de fiabilidad. El método usado es el de alpha de Cronbach, y da como resultado lo siguiente:

El test aplicado entre mujeres y hombres con un total de 207 docentes titulares en la ciudad de Cuenca, del cual, bajo esta tabla de interpretación que nos permite comprender los resultados:

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

En cada uno de los factores de medición, se obtuvo óptimos resultados como se puede visualizar, por esta razón, está confirmado en su totalidad la fiabilidad del test de Inteligencia emocional aplicado en la planta docente.

**Tabla 5. Resultados Alpha Cronbach TMMS-24.**

<b>ALFA DE ATENCION</b>		
$\sum S^2$	Sumatoria de varianzas de cada ítem	9.36241219
$S_r^2$	Varianza de la suma de los ítems	43.7374501
$K$	Número de ítems	8
$\alpha$	Alfa de cronbach	<b>0.8982178</b>
<b>ALFA DE CLARIDAD</b>		
$\sum S^2$	Sumatoria de varianzas de cada ítem	8.06151836
$S_r^2$	Varianza de la suma de los ítems	43.2248594
$K$	Número de ítems	8
<b>ALFA DE REPARACION</b>		
$\sum S^2$	Sumatoria de varianzas de cada ítem	7.33366006
$S_r^2$	Varianza de la suma de los ítems	33.606992
$K$	Número de ítems	8

$\alpha$	Alfa de cronbach	<b>0.8934648</b>
----------	------------------	------------------

Al igual en el Test TKI con el método de Pearson, las correlaciones son significativas, este proceso de análisis, nos ayuda a validar el Alpha Cronbach en este test.

### Correlaciones

		Comprometiend o	Evitando	suma
Acomodando	Correlación de Pearson	,727**	,491**	,852**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	207	207	207
Compitiendo	Correlación de Pearson	,295**	,635**	,687**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	207	207	207
Colaborando	Correlación de Pearson	,486**	,666**	,767**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	207	207	207
Comprometiendo	Correlación de Pearson	1	,672**	,816**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	207	207	207
Evitando	Correlación de Pearson	,672**	1	,867**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	207	207	207
suma	Correlación de Pearson	,816**	,867**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	207	207	207

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Y de acuerdo al Alfa de Cronbach, en el que en las cinco dimensiones del test nos da como resultado final de 0.855, por lo que la fiabilidad es alta.

<b>Estadística de Fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No de Elementos del test</b>
,855	5

En lo que respecta a la validez de los test de Thomas Kilmann y el test TMMS-24, se utiliza el método Delphi como opción de validación, que nos ayuda a determinar a través de un panel de expertos con su debida especialización, y en el que de acuerdo a la experiencia y su percepción, validan mediante consulta y llenado del formato establecido. (M.Sc. Astrid Fernández de Castro Fabre, 2013). En el medio de este proceso, a través de una carta de invitación para participar en esta valoración, se envió a dos profesionales con formación de cuarto nivel como evaluadores, en el que pudieron calificar los tests en cuanto a su pertinencia y a su redacción. Los resultados de este proceso son óptimos con los debidos anexos indicados.

## **2.7 Análisis de datos**

Según los resultados obtenidos, para poder responder las preguntas planteadas y la hipótesis sugerida, se requiere hacer el siguiente detalle, en cual, nos permitirá realizar los análisis pertinentes. En lo que respecta al test de Inteligencia emocional, una vez identificada la población de análisis tanto de mujeres y de hombres se describe:

**Tabla 6. Media sobre Inteligencia Emocional por hombres y por mujeres.**

Sexo	Promedio de TOTAL ATENCION	Promedio de TOTAL CLARIDAD	Promedio de TOTAL REPARACION	Resolución de media de Atención	Resolución de media de Claridad	Resolución de media de Reparación	de de
F	26.54	31.49	31.90	ADECUADA ATENCION	ADECUADA CLARIDAD	ADECUADA REPARACION	
M	25.85	31.56	32.45	ADECUADA ATENCION	ADECUADA CLARIDAD	ADECUADA REPARACION	

**Tabla 7. Obtenemos el Nivel de Desarrollo de IE con mayor frecuencia.**

**FRECUENCIA DE NIVELES DE ATENCION POR SEXO**

Sexo	DEBE MEJORAR SU ATENCION	ADECUADA ATENCION	DEMASIADA ATENCION	MODA
F	35	46	8	ADECUADA ATENCION
M	30	69	19	ADECUADA ATENCION
F-M	65	115	27	ADECUADA ATENCION

**FRECUENCIA DE NIVELES DE CLARIDAD POR SEXO**

Sexo	DEBE MEJORAR CCLARIDAD	ADECUADA CCLARIDAD	EXCELENTE CCLARIDAD	MODA
F	12	40	37	ADECUADA CLARIDAD
M	26	56	36	ADECUADA CLARIDAD
F-M	38	96	73	ADECUADA CLARIDAD

**FRECUENCIA DE NIVELES DE REPARACION POR SEXO**

Sexo	DEBE MEJORAR SU REPARACION	ADECUADA REPARACION	EXCELENTE REPARACION	MODA
F	6	53	30	ADECUADA REPARACION
M	6	77	35	ADECUADA REPARACION
F-M	12	130	65	ADECUADA REPARACION

Tabla 8. Nivel de desarrollo de IE que tiene la mayor frecuencia en cada carrera.

FRECUENCIA DE NIVELES DE ATENCION POR CARRERA

CARRERA	DEBE MEJORAR SU ATENCION	ADECUADA ATENCION	DEMASIADA ATENCIÓN	MODA
CIENCIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION SOCIAL	1	1	2	DEMASIADA ATENCIÓN
INGENIERIA CIVIL	2	2	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
AGRONOMÍA	1	1	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA	2	2	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
INGENIERIA INDUSTRIAL	2	0	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	3	1	1	DEBE MEJORAR SU ATENCION
DISEÑO DE INTERIORES	1	1	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
ECONOMIA	3	1	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
INGENIERIA DE SISTEMAS	1	1	0	DEBE MEJORAR SU ATENCION
COMERCIO	0	3	0	ADECUADA ATENCION
MERCADOTECNIA	0	1	0	ADECUADA ATENCION
EDUCACIÓN INICIAL	1	2	0	ADECUADA ATENCION
MEDICINA	8	14	4	ADECUADA ATENCION
PSICOLOGIA CLINICA	6	9	3	ADECUADA ATENCION
ELECTRICIDAD	0	1	0	ADECUADA ATENCION
DERECHO	6	10	3	ADECUADA ATENCION
ODONTOLOGIA	12	25	7	ADECUADA ATENCION
ARQUITECTURA	3	6	2	ADECUADA ATENCION
TRABAJO SOCIAL	0	4	1	ADECUADA ATENCION
INGENIERIA AMBIENTAL ADMINISTRACION DE EMPRESAS	2	4	0	ADECUADA ATENCION
	3	8	1	ADECUADA ATENCION

SOFTWARE	0	2	0	ADECUADA ATENCION
ENFERMERÍA	4	5	0	ADECUADA ATENCION
BIOFARMACIA	3	4	0	ADECUADA ATENCION
MEDICINA VETERINARIA	1	7	3	ADECUADA ATENCION

**Tabla 9. Frecuencia de Niveles de Claridad por Carrera.**

CARRERA	DEBE MEJORAR CLARIDAD	ADECUADA CLARIDAD	EXCELENTE CLARIDAD	MODA
INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA	0	1	3	EXCELENTE CLARIDAD
PSICOLOGIA CLINICA	3	2	13	EXCELENTE CLARIDAD
ODONTOLOGIA	7	18	19	EXCELENTE CLARIDAD
TRABAJO SOCIAL	0	2	3	EXCELENTE CLARIDAD
AGRONOMÍA	1	1	0	DEBE MEJORAR CLARIDAD
INGENIERIA INDUSTRIAL	1	0	1	DEBE MEJORAR CLARIDAD
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	2	2	1	DEBE MEJORAR CLARIDAD
EDUCACIÓN INICIAL	1	1	1	DEBE MEJORAR CLARIDAD
INGENIERIA AMBIENTAL	3	2	1	DEBE MEJORAR CLARIDAD
ENFERMERÍA	3	3	3	DEBE MEJORAR CLARIDAD
BIOFARMACIA	4	3	0	DEBE MEJORAR CLARIDAD
CIENCIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION SOCIAL	0	3	1	ADECUADA CLARIDAD
INGENIERIA CIVIL	0	2	2	ADECUADA CLARIDAD
DISEÑO DE INTERIORES	0	1	1	ADECUADA CLARIDAD
ECONOMIA	1	2	1	ADECUADA CLARIDAD
INGENIERIA DE SISTEMAS	0	2	0	ADECUADA CLARIDAD
COMERCIO	1	2	0	ADECUADA CLARIDAD

MERCADOTECNIA	0	1	0	ADECUADA CLARIDAD
MEDICINA	3	14	9	ADECUADA CLARIDAD
ELECTRICIDAD	0	1	0	ADECUADA CLARIDAD
DERECHO	2	11	6	ADECUADA CLARIDAD
ARQUITECTURA ADMINISTRACION DE EMPRESAS	4 0	5 8	2 4	ADECUADA CLARIDAD ADECUADA CLARIDAD
SOFTWARE	0	2	0	ADECUADA CLARIDAD
MEDICINA VETERINARIA	2	7	2	ADECUADA CLARIDAD

**Tabla 10. Frecuencia de Niveles de Reparación por Carrera**

CARRERA	DEBE MEJORAR SU REPARACION	ADECUADA REPARACION	EXCELENTE REPARACION	MODA
INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA	0	0	4	EXCELENTE CLARIDAD DEBE MEJORAR
INGENIERIA INDUSTRIAL	1	0	1	CLARIDAD DEBE MEJORAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	2	2	1	CLARIDAD ADECUADA
PSICOLOGIA CLINICA	1	11	6	CLARIDAD ADECUADA
ODONTOLOGIA	0	27	17	CLARIDAD ADECUADA
TRABAJO SOCIAL	0	3	2	CLARIDAD ADECUADA
AGRONOMÍA	0	2	0	CLARIDAD ADECUADA
EDUCACIÓN INICIAL	0	2	1	CLARIDAD ADECUADA
INGENIERIA AMBIENTAL	1	4	1	CLARIDAD ADECUADA
ENFERMERÍA	1	6	2	CLARIDAD ADECUADA
BIOFARMACIA CIENCIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION SOCIAL	1 0	6 3	0 1	CLARIDAD ADECUADA CLARIDAD

INGENIERIA CIVIL	0	2	2	ADECUADA CLARIDAD
DISEÑO DE INTERIORES	0	1	1	ADECUADA CLARIDAD
ECONOMIA	1	2	1	ADECUADA CLARIDAD
INGENIERIA DE SISTEMAS	0	1	1	ADECUADA CLARIDAD
COMERCIO	0	2	1	ADECUADA CLARIDAD
MERCADOTECNIA	0	1	0	ADECUADA CLARIDAD
MEDICINA	2	16	8	ADECUADA CLARIDAD
ELECTRICIDAD	0	1	0	ADECUADA CLARIDAD
DERECHO	1	13	5	ADECUADA CLARIDAD
ARQUITECTURA ADMINISTRACION EMPRESAS	1 DE 0	7 7	3 5	ADECUADA CLARIDAD ADECUADA CLARIDAD
SOFTWARE	0	2	0	ADECUADA CLARIDAD
MEDICINA VETERINARIA	0	9	2	ADECUADA CLARIDAD

**Tabla 11. Relación directa en los niveles de desarrollo emocional entre mujeres y hombres.**

FRECUENCIAS OBSERVADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU ATENCION	ADECUADA ATENCION	DEMASIADA ATENCIÓN	TOTAL	RESULTADO
F	35	46	8	89	
M	30	69	19	118	
TOTAL	65	115	27	207	

FRECUENCIAS ESPERADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU ATENCION	ADECUADA ATENCION	DEMASIADA ATENCIÓN	TOTAL	RESULTADO
F	27.95	49.44	11.61	89.00	
M	37.05	65.56	15.39	118.00	
TOTAL	65.00	115.00	27.00	207.00	

CHI CUADR VALOR CRITICO 5.51 FIABILIDAD 5.99  
95 % NO HAY RELACIÓN

GRADOS DE LIBERTAD (F-1)\*(C-1)

FRECUENCIAS OBSERVADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU CLARIDAD	ADECUADA CLARIDAD	EXCELENTE CLARIDAD	TOTAL	RESULTADO
F	12	40	37	89	
M	26	56	36	118	
TOTAL	38	96	73	207	

FRECUENCIAS ESPERADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU CLARIDAD	ADECUADA CLARIDAD	EXCELENTE CLARIDAD	TOTAL	RESULTADO
F	16.34	41.28	31.39	89.00	
M	21.66	54.72	41.61	118.00	
TOTAL	38.00	96.00	73.00	207.00	

CHI CUADR VALOR CRITICO 3.85 FIABILIDAD 5.99  
95 % NO HAY RELACIÓN

FRECUENCIAS OBSERVADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU REPARACION	ADECUADA REPARACION	EXCELENTE REPARACION	TOTAL	RESULTADO
F	6	53	30	89	
M	6	77	35	118	
TOTAL	12	130	65	207	

FRECUENCIAS ESPERADAS					
Sexo	DEBE MEJORAR SU REPARACION	ADECUADA REPARACION	EXCELENTE REPARACION	TOTAL	RESULTADO
F	5.16	55.89	27.95	89.00	
M	6.84	74.11	37.05	118.00	
TOTAL	12.00	130.00	65.00	207.00	

CHICUA DR VALOR CRITICO 0.77 FIABILIDAD 5.99  
95% NO HAY RELACIÓN

En lo que respecta al test de Manejo de Conflictos, con la misma población de análisis tanto de mujeres y de hombres se describe:

**Tabla 12. Comparativo entre modalidades de manejo de conflicto por hombres y por mujeres, para saber la más puntuada y en cuales tendrían niveles altos o bajos.**

Sexo	Suma de Competiendo	Suma de Colaborando	Suma de Comprometiendo	Suma de Evitando	Suma de Acomodando
F	348	494	653	574	601
M	483	707	821	735	794
Porcentaje sobre el máximo F	33%	46%	61%	54%	56%
Porcentaje sobre el máximo M	34%	50%	58%	52%	56%
<b>MEDIA</b>					
Sexo	Media de Competiendo	Media de Colaborando	Media de Comprometiendo	Media de Evitando	Media de Acomodando
F	3.91	5.55	7.34	6.45	6.75
M	4.09	5.99	6.96	6.23	6.73

**Tabla 13. Modalidad para enfrentar conflictos que tiene la mayor frecuencia en cada sexo, y de manera general.**

**FRECUENCIA DEL MANEJO DE CONFLICTO GENERAL**

Sexo	Competiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando	MODA
F-M	10	34	88	26	49	Comprometido

**FRECUENCIA DEL MANEJO DE CONFLICTO POR SEXO**

Sexo	Competiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando	MODA
F	3	8	40	13	25	Comprometido
M	7	26	48	13	24	Comprometido

**Tabla 14. Modalidad para enfrentar conflictos que tiene la mayor frecuencia en cada carrera.**

FRECUENCIA DEL MANEJO DE CONFLICTO POR CARRERA

Carrera	MODA
INGENIERIA CIVIL	Compitiendo
AGRONOMÍA	Comprometiendo
COMERCIO	Compitiendo
INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA	Comprometiendo
CIENCIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION SOCIAL	Comprometiendo
MERCADOTECNIA	Colaborando
EDUCACIÓN INICIAL	Evitando
MEDICINA	Comprometiendo
INGENIERIA INDUSTRIAL	Colaborando
SICOLOGIA CLINICA	Acomodando
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	Evitando
DISEÑO DE INTERIORES	Colaborando
ELECTRICIDAD	Comprometiendo
DERECHO	Comprometiendo
ODONTOLOGIA	Comprometiendo
ARQUITECTURA	Comprometiendo
TRABAJO SOCIAL	Acomodando
INGENIERIA AMBIENTAL	Comprometiendo
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	Comprometiendo
ECONOMIA	Comprometiendo
SOFTWARE	Colaborando
ENFERMERÍA	Comprometiendo
BIOFARMACIA	Comprometiendo
MEDICINA VETERINARIA	Colaborando
INGENIERIA DE SISTEMAS	Colaborando

**Tabla 15. Media de manejo de conflicto en personas que obtuvieron niveles adecuados en el Test de Inteligencia Emocional.**

Media de Compitiendo	Media de Colaborando	Media de Comprometido	Media de Evitando	Media de Acomodando
4.03	5.87	7.10	6.28	6.72

**Tabla 16. Media de manejo de conflicto en personas que obtuvieron niveles bajos en el Test de Inteligencia Emocional.**

Media de Compitiendo	Media de Colaborando	Media de Comprometido	Media de Evitando	Media de Acomodando
4.11	5.33	6.78	6.56	7.22

## Capítulo N.3

### 3 Análisis de Resultados

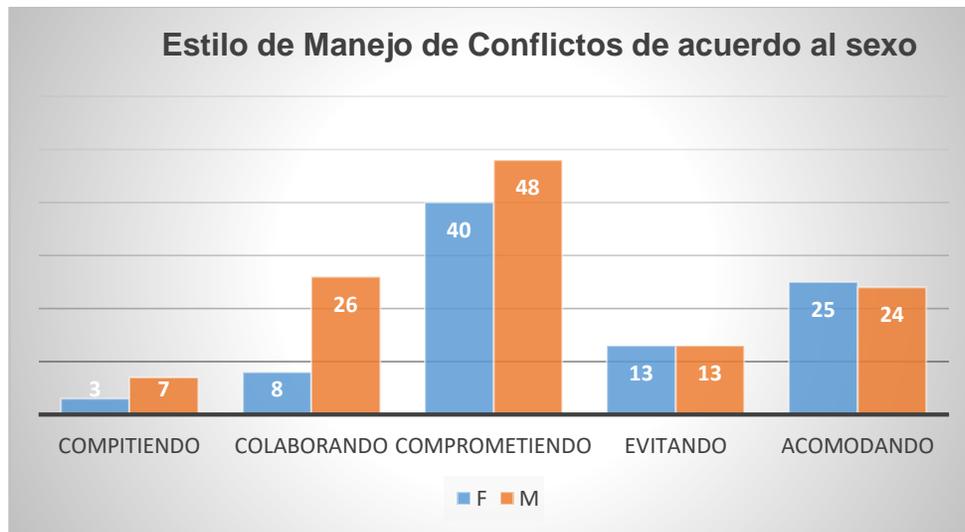
#### 3.1 Presentación y Análisis de los Resultados

##### 3.1.1 Preguntas de Investigación o Hipótesis

De acuerdo a las preguntas de investigación e hipótesis planteada, se puede indicar lo siguiente, de acuerdo a la información obtenida en el análisis de datos en el marco metodológico. Por lo que en las preguntas planteadas se determina lo siguiente:

- **¿Existe un estilo predominante en los docentes al momento de enfrentar un conflicto de acuerdo a la metodología TKI?**

En la tabla N. 12 podemos visualizar que tanto hombres como mujeres, en lo que respecta por sexo haciendo la distinción respectiva, se mantiene los resultados de los test aplicados y con respuestas tabuladas, la más recurrente es el estilo de manejo de conflictos Comprometiendo.



**Figura 3. Estilo de Manejo de Conflictos de acuerdo al Sexo**

En la tabla 13 y figura 3, los resultados de los 207 docentes evaluados, el estilo que predomina es el Comprometido en los hombres con un 40,8% y el de las mujeres con el 44,94%, siendo para los dos, el estilo Comprometido el de mayor inclinación en la planta docente

Determinando el segundo y tercer estilo de manejo de conflictos en la planta docente fuera, en las mujeres el segundo estilo de manejo de conflictos es el de Acomodación con el 28.08%, y en los hombres es el 22,03% con el estilo de colaboración, y en el tercer puesto, el estilo de manejo de conflictos en las mujeres es el de evitación con el 14.61%, y en los hombres es el de acomodación con el 20.33% determinándose que el primer estilo de manejo de conflictos es el Comprometiendo.

De acuerdo a la información en la Tabla 14 podemos determinar el estilo de manejo de conflictos por carrera, en los que se determina, que no hay relación del giro de la carrera con el manejo conflictos, sean carreras sociales, informáticas, ingenierías, salud, etcétera. Por lo tanto, bajo orden de preferencia por la planta docente se indica:

Comprometido:

AGRONOMÍA  
INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA  
CIENCIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION  
SOCIAL  
MEDICINA  
ELECTRICIDAD  
DERECHO  
ODONTOLOGIA  
ARQUITECTURA  
INGENIERIA AMBIENTAL  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ECONOMIA  
ENFERMERÍA  
BIOFARMACIA

Colaborando:

MERCADOTECNIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
DISEÑO DE INTERIORES  
SOFTWARE  
MEDICINA VETERINARIA  
INGENIERIA DE SISTEMAS

Compitiendo:

INGENIERIA CIVIL  
COMERCIO

Evitando:

EDUCACIÓN INICIAL  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Acomodando:

PSICOLOGIA CLINICA  
TRABAJO SOCIAL

De acuerdo a este detalle podemos visualizar las carreras y su estilo de manejo de conflictos, de acuerdo a su planta docente, es por esto, como se mencionó anteriormente la planta docente de la universidad tiende en su mayoría, al estilo de manejo de conflicto comprometido.

- **¿Existe un estilo predominante en los docentes de acuerdo a la metodología TKI, que tienen un mayor nivel de desarrollo de IE?**

Para los docentes que tuvieron un nivel adecuado de Inteligencia emocional, podemos ver que la media con mayor puntuación es el comprometiendo, seguido por el acomodando y posteriormente el evitando, siempre vamos a trabajar con los tres primeros puestos en los análisis.

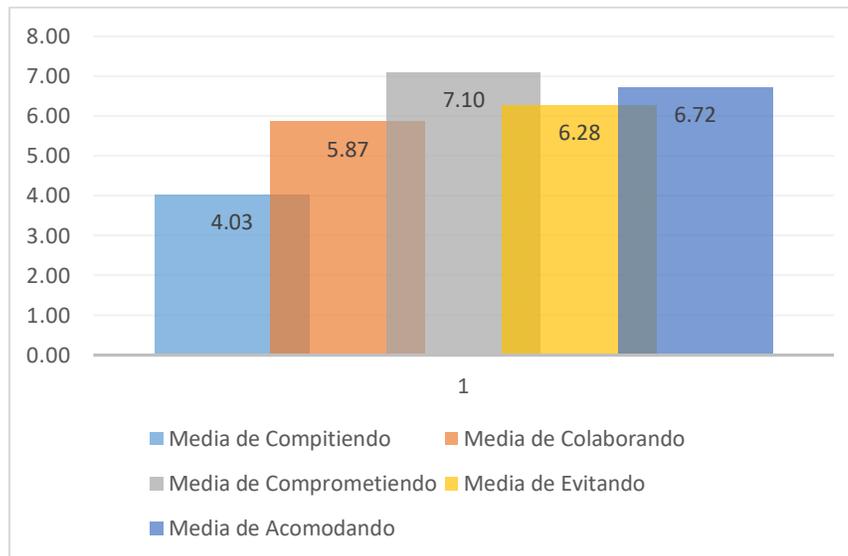
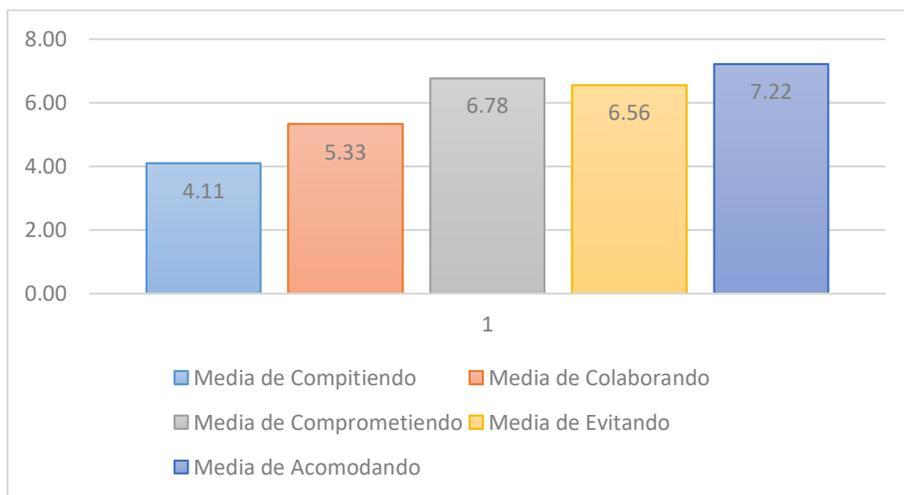


Figura 4. La Media de los Niveles adecuados de Desarrollo de Inteligencia Emocional

Para los docentes que tuvieron un nivel inadecuado de Inteligencia emocional, podemos ver que la media con mayor puntuación es el acomodando, seguido por el comprometiendo y posteriormente el evitando.



**Figura 5. La Media de los Niveles Inadecuados de Desarrollo de Inteligencia Emocional**

- **¿Existe relación directa en los niveles de desarrollo emocional entre mujeres y hombres?**

Se establece la diferenciación por sexo tanto de mujeres y hombres en relación de la inteligencia emocional, en los tres factores de estudio, adecuada atención, adecuada claridad, adecuada reparación. Para esto se usa la prueba de chi cuadrado, y se pudo obtener lo siguiente:

En la tabla 11 podemos ver las frecuencias observadas con relación a las frecuencias esperadas de acuerdo a la metodológica de la prueba de chi cuadrado, nuestros grados de libertad es de 2 con una fiabilidad del 95%, de acuerdo a estos resultados y por consiguiente, se puede realizar el análisis correspondiente:

### **Atención**

- El valor de chi cuadrado es menor al valor crítico, por ende, se determina que no hay relación entre el sexo y el nivel de desarrollo del factor de atención en la inteligencia emocional. Sin embargo, al ser los valores muy cercanos entre 5.51 y 5.99, se realiza la prueba bajando tan solo dos punto de fiabilidad de 95% a 93%, aquí podemos ver que los resultados cambian, y si hay relación entre hombre y mujeres en lo que respecta a la adecuada atención, tienden a tener un similar desarrollo entre mujeres y hombres. Se realiza esta aclaración en los resultados obtenidos, dado que los valores del chi cuadrado y el valor crítico son mínimos.

### **Claridad**

El valor de chi cuadrado es 3.85 y el valor crítico es 5.99, en el cual se determina facialmente que no hay relación entre el sexo en lo que respecta al factor de claridad en la inteligencia emocional.

### **Reparación**

El valor de chi cuadrado es 0.77 y el valor crítico es 5.99, en el cual se determina nuevamente que no hay relación con el sexo, en lo que respecta al factor de reparación en la inteligencia emocional.

### **Hipótesis**

**El nivel de desarrollo de la competencia de inteligencia emocional incide en el correcto manejo de conflictos, en los docentes que tienen un mayor desarrollo del mismo.**

En la tabla 15, se determinó según las respuestas de los docentes que tienen un alto nivel desarrollo de Inteligencia emocional, en el que podemos visualizar, que la media se encuentra en el estilo de manejo de conflicto Comprometiendo, siendo correcta la afirmación

de acuerdo a la hipótesis planteada, determinando, en el segundo puesto el estilo de manejo de acomodación y en tercero el de evitación.

Realizamos el mismo análisis en la Tabla 16, para las personas que según sus respuestas se establecieron en bajos niveles de desarrollo de inteligencia emocional, en el que se determina, que la media se encuentra en el estilo de manejo de conflicto Acomodando en el primer lugar, existiendo evidentemente un estilo de manejo diferente para los docentes con niveles de inteligencia emocional bajos.

## **DISCUSIÓN**

Como el objetivo general de este trabajo es determinar el estilo de manejo del conflicto de acuerdo al nivel de inteligencia emocional en la planta docente, para reforzar estas competencias y sus puntos de mejora en la planta docente. De acuerdo al análisis de datos se puede visualizar, que la planta docente en relación al nivel de inteligencia emocional tanto de hombres como de mujeres tiene óptimos resultados de manera general, se posicionan en un desarrollo adecuado en las habilidades, si hablamos de manera porcentual entre hombres y mujeres existe el 55.55% de la planta docente con una adecuada atención, en lo que se refiere a una adecuada claridad se determina que la población con esta calificación pertenece al 46.38%, y por último, en el factor de adecuada reparación tenemos una planta docente con un 62,80 %, siendo el factor de claridad donde tenemos una puntuación menor el 50%, con relación al resto. Se detalla por carreras los resultados obtenidos siendo de fácil identificación, donde podemos tener una mayor y menor incidencia en cada uno de los factores de medición.

De acuerdo al sexo y el nivel de desarrollo de inteligencia emocional como una habilidad social, se especifica que no hay relación, a excepción del primer factor de atención que como se explicó anteriormente al ser valores tan cercanos y con una pequeña disminución de grado de fiabilidad, se consideraría que en este factor puntualmente podemos encontrar una relación.

De acuerdo a estos resultados se especifica que, al tener una población docente con un nivel de desarrollo de IE alto, el estilo de manejo de conflictos se puntúa en el cuadrante de comprometiendo, como se puede ver en el marco teórico de acuerdo a la metodología de Thomas Kilmann, es un estilo que lleva a negociar, en el que cede, esta conducta puede significar “partir la diferencia”, intercambiar concesiones, o intentar una rápida solución intermedia, entre ambas partes, sin embargo, hay que estar claros que las personas con un nivel inadecuado de desarrollo de inteligencia emocional, tiene un manejo de estilo de conflictos acomodando, obedecer directrices, que determina que la otra persona está en un auto sacrificio, o someterse al punto de vista ajeno, puede ser generoso, pero no necesariamente es el mejor de acuerdo a la situación, dado que su nivel de cooperación es alto, sin embargo la asertividad es bajo, por lo que se relaciona con la inteligencia emocional, es por esta razón que, podemos decir que si muestra población de estudio fuera más grande aún, se visualizaría que el nivel de inteligencia emocional si influye en cómo los docentes enfrentan un conflicto de acuerdo a esta competencia/habilidad social. Se hace un detalle en la planta docente en el estilo de manejo de conflicto en el siguiente orden, según los resultado: 1.Comprometido, 2. Acomodando, 3. Evitando, 4.Colaborando, 5. Compitiendo.

En los puntos de los objetivos específicos planteados y dentro del marco teórico se hace énfasis de la importancia de la inteligencia emocional y resolución de conflictos como competencias relevantes dentro de la planta docente, para mejora del entorno académico y en su desempeño en general, por lo que, al definir el perfil ideal en los docentes en relación a las competencias y su nivel desarrollo, es realmente relevante la identificación de competencias y las brechas en las que sea necesario trabajar en el equipo humano.

### **Propuesta de Perfil Funcional Ideal Docente**

Como se menciona dentro de los objetivos planteados de acuerdo al análisis y los resultados de la investigación, se necesita determinar el perfil ideal en los docentes en relación

a las competencias y su desarrollo, es por esto que, bajo la normativa que rige a las Instituciones de Educación Superior específicamente en la LOES el Art. 6.1, Art. 91, Art.148, Art.147,Art.149, Art.150, Art.151, Art.152 y el Art.156, nos habla del proceso que debe seguir un postulante para ingresar a ser parte de la planta docente de las Universidades, y el último Art 156, que nos habla de la capacitación, algo muy importante en el desarrollo de cualquier profesional, es necesario puntualizar estos artículos para que se puede visualizar que existe la normativa necesaria en cuanto a los procesos y requisitos en general para selección de personal. La Universidad Católica de Cuenca en su Estatuto Orgánico cuenta con la reglamentación necesaria para la planta docente con sus lineamientos internos en los Art. 61, Art.64, Art.65, Art.66, Art.67, Art.68, donde está claramente establecido el proceso, de acuerdo a su autonomía universitaria.

Es fundamental, que se tenga claro el proceso de selección de personal docente y posteriormente se podrá identificar las necesidades de capacitación requeridas entre el perfil real y el perfil ideal de cada funcionario, el cual, nos permite tener claro los gaps/brechas que se pueden considerar que tiene cada funcionario de acuerdo al perfil planteado. Evidentemente esto es una propuesta, y una línea base para que desde Talento Humano y las Autoridades respectivas, puedan tomar como referencia de acuerdo a esta investigación, que está relacionada con un eje fundamental dentro de cualquier Institución de Educación Superior, como es el desarrollo profesional de los docentes, no solamente en el ámbito académico, si no por su razón de ser, es necesario de hablar de varias competencias, ya sean, habilidades sociales o socioemocionales, técnicas, cognitivas, entre otros. Conceptos muy arraigados, en el que según la UNESCO nos habla de los cuatro pilares de la educación en el siglo XXI, y los estudiantes a través de su formación, serán capaces de:

□ **Aprender a saber:** Conseguir la capacidad para conocer, investigar y entender el entorno. Esto está muy relacionado con la competencia de aprender a aprender.

□ **Aprender a hacer:** consiste en ser capaz de influir en el propio entorno y hacer frente a diversas situaciones y problemas, poniendo en práctica aquello que se ha aprendido.

□ **Aprender a convivir:** se refiere a poseer las habilidades sociales suficientes para vivir con todo tipo de personas de forma pacífica y armoniosa. Para lo cual, es necesario entender y respetar a los demás, demostrando los valores que uno tiene.

□ **Aprender a ser:** consiste en desarrollar todas las potencialidades individuales, adquiriendo la capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Este pilar de la educación integra a los tres anteriores. Es por esta razón, que el rol del docente es más relevante y prioritario.

De acuerdo a diversas metodologías y diccionarios de varios autores sobre competencias, el enfoque principal es dar la importancia de la necesidad de capacitar a los docentes no solamente en la parte académica, sino en competencias, habilidades para mejorar su desempeño. Por consiguiente, se define el perfil de puesto por competencias, en lo que respecta a resolución de conflictos e inteligencia emocional como competencias primordiales, tomando como referencia a Ortega (2010) Área Europea de Educación Superior AEES) como el más completo en relación a este tema.

**Tabla 17. Perfil Ideal por Competencias.**

Perfil de Puesto por Competencias (Docente Titular)		
<b>Criterios de Medición</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Requerimiento</b>
Formación	35%	Nivel de formación Maestría o PHD en carreras afines a la cátedra aplicada
Conocimientos	25%	Títulos presentados, investigaciones realizadas, reconocimientos obtenidos por temas de publicaciones, libros, otros.
Años de Experiencia	20%	De 4 años en adelante experiencia docente
Competencias	20%	Competencias cognitivas (el conocimiento en un nivel disciplinar y pedagógico)

Específicas y Transversales		
		Competencias metacognitivas ( pensamiento crítico, autocrítico y reflexivo)
		Competencias culturales y contextuales (conocimiento del entorno y de la organización)
		Competencias comunicativas
		Competencias sociales/socioemocionales
		Competencias de gestión (gestión, organización y planificación)
		Competencias técnicas( aprendizaje, investigación, TICS)
		Competencias de investigación( búsqueda de metodologías y recursos)

Fuente: Elaboración propia

Un Perfil por Competencias Docentes determina las competencias requeridas en la educación universitaria, que consta de tres dimensiones de competencias: Básicas, Específicas y Transversales. Por tanto, la formación inicial del docente deberán incluir las competencias tanto las generales que determine la Universidad, así como las específicas y transversales. Las competencias específicas están relacionadas con la capacidad de enseñar pero de una manera integral en lo que respecta (planificación, didáctica, evaluación) tal como lo proponen autores como Galvis (2007), Zabalza (2009) y Ortega (2010). En último lugar, las competencias transversales que permite tener la (capacidad de salvaguardar un clima óptimo en el aula, reflexionar sobre las prácticas pedagógicas, y mantener interacciones de buena calidad con los estudiantes). (Bruna, 2017)

De acuerdo a este proceso y como paso de una investigación en cuanto a las competencias que son relevantes para los docentes, están identificadas en esta investigación (Inteligencia emocional y Manejo de conflicto), que se fundamenta como transversales. La Inteligencia Emocional y el Manejo de Conflicto son necesarias en la planta docente, por lo que, para el resto de competencias requerentes en la planta docente, se trabajaría con otros modelos, metodologías de identificación, para complementar e identificar el perfil por competencias.

***“Enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su producción o su construcción. Quien enseña aprende al enseñar, y quien enseña aprende a aprender”.***

***-Paulo Freire-***

## CONCLUSIONES

- La investigación tiene dos variables principales, en el cual mediante el test de inteligencia emocional se determina tres factores/dimensiones que permite esclarecer el nivel de desarrollo en la atención, claridad y reparación emocional en la planta docente. El interés de investigar estas competencias como habilidades sociales en la planta docente titular de la Universidad Católica de Cuenca, es para diagnosticar según los resultados obtenidos, que existe un adecuado desarrollo de IE, y que no existe diferencia entre hombres y mujeres, podríamos decir, que ambos sexos tienen un buen manejo de inteligencia emocional, aun así, se hizo el análisis por carrera para tener claro en cuales se necesita trabajar más, según cada variable, y en cada una de las dimensiones. Dejando claro que la variable de atención, es la de menor porcentaje en la planta docente.
- El nivel de IE en los docentes de la Universidad Católica para cada estilo de manejo de conflicto se encuentra que, los docentes con mayores niveles de Inteligencia emocional y con un nivel adecuado en las tres dimensiones analizadas, se inclinan al estilo de manejo de conflicto en el siguiente orden: comprometiendo, acomodando, evitando, colaborando, compitiendo. Siendo muy necesario, trabajar en la planta docente en el estilo Colaborando, que no se encuentra en los primeros puestos de preferencia de manejo de conflicto, dado que Thomas Kilmann nos habla que este estilo se consideraría como uno de las más relevantes, dentro de los cuadrantes.
- La segunda variable es el estilo de manejo de conflictos, se especifica que el estilo de manejo de conflictos de la planta docente que más se utiliza, es el comprometiendo, existiendo un buen manejo de conflictos, por ser la más puntada dentro de la planta docente. Por esta razón, de manera general podemos decir, que si se lograría subir el porcentaje de docentes con este estilo de manejo de conflictos y disminuirlo en el cuadrante de evitación y acomodación, podemos tener resultados más positivos, y poder replicar este estilo con otros docentes, en más situaciones que se presenten en las aulas,

y tener un mejor clima no solamente en las aulas, sino a nivel de comunidad universitaria.

De igual manera, está analizado la identificación del estilo por carreras, para saber dónde es necesario desarrollar acciones de mejora de manera puntualizada.

- En este análisis determinamos que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el correcto manejo de conflictos de acuerdo a las situaciones, sin embargo, no es mayormente significativa, se puede decir que su relación es débil, es por esto, que ponemos énfasis en las competencias del perfil de cargo, como dos competencias específicas/ transversales en la planta docente, *que nos puede ayudar a mejorar otras competencias en el desempeño pedagógico en sí, como puede ser el liderazgo*. La ausencia de una de estas dos variables, no establece la presencia de la otra.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar talleres, programas, en el que se permita sensibilizar sobre el correcto manejo de conflictos en la planta docente y la importancia de esto en el ámbito educativo, llegar a un planteamiento de estrategias que les permita fortalecer esta competencia, para los que aún no tienen un correcto desarrollo del mismo. Tomando en cuenta que se habla en un sin número de artículos de lo relevante de esta competencia, para un correcto desempeño en sí, no solamente a nivel educativo, sino en general.
- Es pertinente hablar de habilidades sociales, y lo que se determina de igual manera, en habilidades socioemocionales. Se necesita hoy en día tener claro sobre la importancia del conocimiento emocional propio, y estar pendiente de las emociones de los demás, que permite identificar situaciones a tiempo en el entorno, cuando existe un buen desarrollo del mismo. Es por esta razón que se recomienda, estar pendientes de las relaciones interpersonales entre docentes-docentes y docentes-estudiantes. Nuevamente se necesita reforzar estos conceptos, con talleres, charlas, cursos, para dar el soporte necesario durante el proceso y el desarrollo de estas habilidades.
- Es necesario en TTHH estructurar un diccionario por competencias, donde los funcionarios de la planta docente tengan claro las competencias que se necesita para su cargo, tanto las generales, específicas y transversales, independientemente si las regulaciones externas e internas tengan los procesos establecidos para la selección de personal docente, y poder realizar una gestión por competencias en TTHH, dará una visión mucho más clara de las problemáticas en cuanto a la capacitación de personal y las brechas que son sean necesarias cubrir, no solamente en el ámbito académico, sino para poder tener claro las cuatro pilares de la educación en el siglo XXI, y ser parte de este proceso.
- Se recomienda trabajar, en que si bien, la cultura de paz prevalece en el estilo de manejo de conflictos, hay que tomar en cuenta que se puede generar mejoras continuas con la

presencia de los conflictos, siempre y cuando estas sean bien manejadas. Mejorar el estilo de Colaboración que se encuentra con una puntuación que corresponde al cuarto lugar en las personas con un adecuado nivel de IE, para así fortalecer el adecuado manejo. De manera general, en la actualidad se encuentran con un buen estilo de manejo de conflictos, que permitirá en un futuro, llegar a un perfil ideal en la planta docente, según se establezca el perfil por competencias. Esto se puede lograr, con mejora en las relaciones interpersonales, donde los lazos se fortalezcan y se siga encauzando en el pilar de la cultura de paz.

- Y finalmente hablar que los procesos de TTHH, son las bases para iniciar *procesos estratégicos* en el departamento, y las investigaciones aportan al desarrollo de estos .Por consiguiente, las investigaciones en este departamento, son esenciales para tomar decisiones departamentales oportunas a corto y mediano plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo R. Rosalba, A. R. (09 de 10 de 2018). Validez y confiabilidad de la escala rasgo de. *Revista Lebrez, 10, 61-72, 12.*
- Antúnez, Á. &. (2015). Inteligencia emocional y manejo de conflictos en docentes de Educación básica y Media general. *Escenario Educativo,, 49-65.*
- Ariza-Hernández, M. L. (2017). Influencia de la inteligencia emocional y los afectos en la relación maestro-alumno, en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior. *Educación y Educadores, 20(2), 193-210.*
- Barcelar, L. d., & Carbonero Martín, M. (2019). Formación inicial docente y competencias. *Educ. Pesqui., São Paulo, v. 45, 1-16.*
- Bruna, V. A. (2017). Competencias Pedagógicas que Caracterizan a un Docente Universitario de Excelencia: Un Estudio de Caso que Incorpora la Perspectiva de Docentes y Estudiantes. *Ainavillo 456, Concepción - Chile, 22.*
- Caballero M, A. (2020). Conflicto. *Universidad Politécnica de Tecamac, 1-29.*
- Cabas-Hoyos, K. G.-B.-R. (2017). Teorías de la inteligencia y su aplicación en las organizaciones en el siglo XXI: una revisión. *Clio America, 11(22), 254-270.*
- de Guzmán, V. P. (2011). Resolución de conflictos en las aulas:Un análisis desde la investigación- Acción/conflicts resolution at school . *Pedagogía social, 99-114.*
- De Nobrega Sosa, C. P. (abril de 2019). E-learning como herramienta para el desarrollo de competencias gerenciales en la industria financiera. Caracas, Venezuela.
- Rober W.Eichinger, Michael M. Lombardo (2006). *Para su perfeccionamiento.* Lominger Internacional.

- Fragoso Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. VI, núm. 16, 110-125.
- Fuquen A., M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, núm. 1,, pp. 265-278.
- González-Consuegra, Y. (2010). El conflicto organizacional:" una solución constructiva". *Pensando psicología*,6(11),, 11-27.
- Luzuriaga, R. F. (2018). Retos y Herramientas Generales para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la aulas Universitarias. *Praxis Educativa Vol. 22, Nº 3, 47-55.*
- M.Sc. Astrid Fernández de Castro Fabre, D. A. (2013). Validación mediante método Delphi. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 1-4.
- MARTÍNEZ-OTERO PÉREZ, V. (. (2016). Alcance Socioeducativo De La Teoría De La Inteligencia Unidiversa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal HOLOS*, 32(5), 116–126.
- Meza, S. N. (2019). Atributos resilientes del gerente educativo. *Educere*, vol. 23, núm. 75,, pp. 487-497.
- Moscoso, M. S. (2019). Hacia una integración de mindfulness e inteligencia emocional en psicología y educación. *Liberabit*, 25(1), 107-117.
- Riasi, A. &. (2015). The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument. *Management Science Letters*, 5(6), 611-618.
- SÁNCHEZ, J. J. (2011). Revista electronica interuniversitaria de formación de profesorado. *Nuevos desafíos en la fomación del profesorado*, 67.

Sango, A. (2012). Tipos de conflictos e estilos de gestión de conflictos interpersonales en contexto educativo: una análisis en las escuelas públicas de la ciudad de Luanda, Angola. *Tesis Doctoral*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Taramuel Villacreces, J. A. (2017). Aplicación del test TMMS-24 para el análisis y descripción de la Inteligencia Emocional considerando la influencia del sexo. *Revista Publicando*, 4(11(1), 162-181.

Yépez Tamayo, M. (2016). Influencia de Programas Educativos de Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de las Personas. *Pregrado*. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ, Quito.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A. CARTA DE VALIDACIÓN**

Presente. \_

Reciba un cordial saludo, conociendo su trayectoria y preparación académica como experto en temas referentes a este trabajo, solicito a usted su aporte como evaluador del instrumento - Estilos de manejo de conflictos Thomas Kilmann- y el test TMMS-24 sobre inteligencia emocional perteneciente al Proyecto de Tesis “La inteligencia emocional en el marco del estilo de manejo del conflicto, en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca” desarrollado en la Universidad del Azuay en la maestría de TTHH.

El mismo tiene como objetivo: Validez de dicho test, método Delphi

En tal sentido encontrará el instrumento y la matriz de revisión de las preguntas.

Quedamos atentos y sus órdenes

Nombre

Ing. Yomara Montesinos R.

## ANEXO B. CALIFICACION DE INSTRUMENTOS

Validación del TEST Thomas Kilmann TKI.

**OBJETIVO:** Validez test

**INSTRUMENTO:** Test Thomas Kilmann/ Estilo de manejo de conflictos



**Dr. Andrés Ramírez Mgs.**  
Master en Neuropsicología  
Nº Senecyl 7241118257

**EVALUADOR(A):**  
Dr. Andrés  
Ramírez Coronel

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
1 A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.	X		X		
B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos	X		X		
2 A. Trato de buscar una solución de compromiso.	X		X		
B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.	X		X		
3 A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos	X		X		
B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
4 A. Trato de buscar una solución de compromiso	X		X		
B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.	X		X		
5 A. Consistentemente,	X		X		

	busco la ayuda del otro para encontrar una solución					
	B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.	X		X		
	A. Trato de evitarme desagradados.	X		X		
6	B. Trato de imponer mi posición.	X		X		
	A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.	X		X		
7	B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
8	B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.	X		X		
	A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.	X		X		
9	B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.	X		X		
	A. Soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
10	B. Trato de encontrar una solución de compromiso.	X		X		
	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.	X		X		
11	B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.	X		X		
12	B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.	X		X		

	A. Propongo una posición intermedia.	X		X		
13	B. Hago presión por mis puntos de vista.	X		X		
	A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.	X		X		
14	B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.	X		X		
	A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
15	B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.	X		X		
	A. Trato de no herir los sentimientos del otro.	X		X		
16	B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
17	B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.	X		X		
	A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista	X		X		
18	B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.	X		X		
	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.	X		X		
19	B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.	X		X		
20	A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.	X		X		

	B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.	X			X		
	A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.	X			X		
2 1	B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.	X			X		
	A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.	X			X		
2 2	B. Impongo mis deseos.	X			X		
	A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.	X			X		
2 3	B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.	X			X		
	A.. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos	X			X		
2 4	B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.	X			X		
	A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.	X			X		
2 5	B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.	X			X		
	A. Propongo una proposición intermedia.	X			X		
2 6	B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.	X			X		

	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.	X			X		
27	B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.	X			X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X			X		
28	B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.	X			X		
	A. Propongo una posición intermedia.	X			X		
29	B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.	X			X		
	A. Trato de no herir los sentimientos del otro.	X			X		
30	B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.	X			X		

**OBJETIVO:** Validez test

**INSTRUMENTO:** Test Thomas Kilmann/ Estilo de manejo de conflictos

**FIRMA:**



**EVALUADOR(A):**

**Psc. Lab/ Abg. Mauricio Arpi, Mgs**

ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
1	A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.	X		X	
	B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos	X		X	
2	A. Trato de buscar una solución de compromiso.	X		X	

	B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos	X		X		
3	B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
	A. Trato de buscar una solución de compromiso	X		X		
4	B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.	X		X		
	A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución	X		X		
5	B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.	X		X		
	A. Trato de evitarme desagradados.	X		X		
6	B. Trato de imponer mi posición.	X		X		
	A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.	X		X		
7	B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
8	B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.	X		X		
	A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.	X		X		
9	B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.	X		X		
	A. Soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
10	B. Trato de encontrar una solución de compromiso.	X		X		
	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.	X		X		
11	B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.	X		X		
12	B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.	X		X		
	A. Propongo una posición intermedia.	X		X		
13	B. Hago presión por mis puntos de vista.	X		X		
	A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.	X		X		
14	B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.	X		X		

	A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.	X		X		
15	B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.	X		X		
	A. Trato de no herir los sentimientos del otro.	X		X		
16	B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
17	B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.	X		X		
	A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista	X		X		
18	B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.	X		X		
	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.	X		X		
19	B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.	X		X		
	A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.	X		X		
20	B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.	X		X		
	A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.	X		X		
21	B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.	X		X		
	A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.	X		X		
22	B. Impongo mis deseos.	X		X		
	A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.	X		X		
23	B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.	X		X		
	A.. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos	X		X		
24	B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.	X		X		
	A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.	X		X		
25	B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.	X		X		
26	A. Propongo una proposición intermedia.	X		X		

	B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.	X		X		
	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.	X		X		
27	B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.	X		X		
	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.	X		X		
28	B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.	X		X		
	A. Propongo una posición intermedia.	X		X		
29	B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.	X		X		
	A. Trato de no herir los sentimientos del otro.	X		X		
30	B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.	X		X		

## Test TMMS-24

Validación del TEST Inteligencia Emocional.

**OBJETIVO:** Validez test

**INSTRUMENTO:** Inteligencia Emocional TMMS24

**EVALUADOR(A):** Dr. Andrés Ramírez Coronel

**FIRMA:**



**Dr. Andrés Ramírez Coronel**  
**Master en Neuropsicología**  
**Nº Senecyl 7241118257**

ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
Presto mucha atención a los sentimientos.	X		X		
Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	X		X		
Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	X		X		

Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	X		X		
Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	X		X		
Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	X		X		
A menudo pienso en mis sentimientos.	X		X		
Presto mucha atención a cómo me siento.	X		X		
Tengo claros mis sentimientos.	X		X		
Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	X		X		
Casi siempre sé cómo me siento.	X		X		
Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	X		X		
A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	X		X		
Siempre puedo decir cómo me siento.	X		X		
A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	X		X		
Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	X		X		
Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	X		X		
Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	X		X		
Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	X		X		
Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	X		X		
Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	X		X		
Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	X		X		
Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	X		X		
Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	X		X		

**OBJETIVO: Validez test**

**INSTRUMENTO: Inteligencia Emocional TMMS24**

**EVALUADOR(A): Psc Lab./Abg. Mauricio Arpi B. Mgs.**

**FIRMA:**



ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
Presto mucha atención a los sentimientos.	x		x		
Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	x		x		
Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	x		x		
Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	x		x		
Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	x		x		
Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	x		x		
A menudo pienso en mis sentimientos.	x		x		
Presto mucha atención a cómo me siento.	x		x		
Tengo claros mis sentimientos.	x		x		
Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	x		x		
Casi siempre sé cómo me siento.	x		x		
Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	x		x		
A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	x		x		
Siempre puedo decir cómo me siento.	x		x		
A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	x		x		
Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	x		x		
Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	x		x		
Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	x		x		
Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	x		x		
Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	x		x		
Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	x		x		
Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	x		x		
Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	x		x		
Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	x		x		