



INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LAS NEGOCIACIONES DE LOS SINDICATOS DE TRABAJADORES EN INSTITUTOS UNIVERSITARIOS PÚBLICOS DE TECNOLOGÍAS

Erimar Bracho¹

Resumen

El propósito del estudio fue determinar la Inteligencia Emocional como herramienta clave en las negociaciones de los Sindicatos de Trabajadores en Institutos Universitarios Públicos de Tecnologías, sustentada teóricamente en: Goleman (2005), Mártin y Boeck (2002), Ovejero (2004), Cohen y Altamira (2003), Hindle (1998, Kennedy, Benson y McMillan (1990); entre otros. Es de tipo aplicado, prospectivo, transversal y descriptivo, no experimental, abordando como población 60 representantes de los sindicatos de trabajadores del IUTM e IUTC, sindicato de obreros, funcionarios públicos y docentes. Se aplicó un instrumento tipo escala lickert, se empleó la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos en la dimensión competencias intrapersonales, que comprende las subdimensiones conciencia en sí mismo, autorregulación y motivación, se constató en un 87.35% las personas encuestadas siempre tienen presente esta competencia; en la dimensión competencias interpersonales, subdimensiones empatía y habilidades sociales, se constató que el 82.50%, siempre poseen este tipo de inteligencia; se pudo determinar en la dimensión etapas de la negociación, que en un 89.69% siempre se cumplen estas etapas; en la dimensión estrategias de negociación, subdimensión tipos de estrategias, se resalta que la estrategia más empleada es la de colaboración con un 73.33%, dejando claro que la menos utilizada es

¹ Dra. Ciencias Gerenciales. Docente tiempo completo en IUTM. Coordinadora de Apoyo Docente del Departamento de Obras civiles. e-mail. erimarbracho@yahoo.es

la de tipo competitiva. Concluyéndose que los negociadores de estos sindicatos, sí manejan la Inteligencia Emocional; es decir, que siempre manifiestan su disposición a negociar. Por ello se sugirieron los lineamientos estratégicos para propiciar negociaciones efectivas a través del uso de la Inteligencia Emocional.

Palabras clave: Inteligencia emocional, negociación, sindicatos.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS KEY TOOL IN THE NEGOTIATIONS OF THE UNIONS OF WORKERS IN PUBLIC UNIVERSITY INSTITUTES OF TECHNOLOGIES

Abstract

The present investigation was to determine the emotional intelligence as a key tool in the negotiations of the Trade Union of Workers in Public University Institutes of Technology, theoretically based approaches low Goleman (2005), Martin and Boeck (2002), Shepherd (2004) Cohen and Altamira (2003), Hindle (1998, Kennedy, Benson and McMillan (1990), among others. Methodologically rate applied was classified, prospective, cross sectional, developed under a non-experimental design, as a population approaching 60 representatives from workers' unions and IUTC/ IUTM, union workers, civil servants and teachers. Using the observation by survey instrument was designed Likert-type scale, the results were processed using descriptive statistics . Arguing in the first place the results in dimension intrapersonal skills, including the subdomains consciousness itself, self-regulation and motivation, it was found in 87.35% of respondents always think of this competition, in the interpersonal skills dimension, subdomains empathy and social skills, it was found that 82.50%, always have this kind of intelligence could be determined in the dimension of the negotiation stage, which at 89.69% always complied with these phases, the dimension of trading strategies, subdomain types strategies, it is emphasized that the most used is the collaboration with a 73.33%, making it clear that the least used is the competitive type. Concluding that the negotiators of unions, they handle the emotional intelligence, ie, recognize accepted, leading her emotions get in the place of others (its members) have empathy, active listening, among other things, like always expressed a willingness

to negotiate. It is therefore suggested the strategic guidelines for promote effective negotiations through the use of Emotional Intelligence.

Words Key: Emotional intelligence, Negotiation, Unionists.

INTELLIGENCE EMOTIONNELLE OUTIL DÉ DANS LES NEGOCIATION DE L'UNION SYNDICALE DES TRAVAILLEUES DANS INSTITUTS UNIVERSITAIRES DE TECHNOLOGIE

Résumé

Le present travail a par but déterminer l'intelligence émotionnelle comme un outil clé dans les négociations de l'Union syndicale des travailleurs dans la fonction publique Instituts Universitaires de Technologie, fondés sur la théorie de : Goleman (2005), Martin et Boeck (2002), Pasteur (2004) Cohen et Altamira (2003), Hindle (1998, Kennedy, Benson et McMillan (1990), entre autres. L'étude est de type appliqué, prospective, transversale, non expérimentales, la population fut de 60 représentants des syndicats et des travailleurs IUTC IUTM, les travailleurs syndiqués, les fonctionnaires et les enseignants. Nous avons conçu un instrument échelle de type Likert on a utilisé des statistiques descriptives. Les résultats dans les compétences dimension intrapersonnelle, y compris les catégories ; prendre conscience de soi, l'autorégulation et la motivation, il a été constaté dans 87,35% des personnes interrogées pense toujours à ce concours, dans la dimension compétences interpersonnelles, l'empathie et l'habileté sociale, il a été constaté que 82,50%, ont toujours ce genre de intelligence ; n'a pu déterminé dans la dimension étapes de négociation, qui, en un 89,69% toujours suivent ces étapes; dans la dimension des stratégies de négociation ; catégorie types de négociation, il est souligné que la stratégie plus utilisée est celle de la collaboration avec un 73,33%, ce qui rend clair que le moins utilisé est celle du type compétitif. Concluant que les négociateurs des syndicats, ils gèrent l'intelligence émotionnelle, c'est à dire, toujours expriment sa volonté de négocier. Il est donc proposé des orientations stratégiques pour promouvoir des négociations efficaces grâce à l'utilisation de l'intelligence émotionnelle.

Mots clef : Intelligence émotionnelle, négociation, syndicats.

1. Introducción

El mundo aborda grandes y constantes transformaciones en todas las esferas de la existencia, las mismas son cada día mayores, rápidas, violentas y mucho más traumáticas que van ligadas a un entorno de gran incertidumbre, de una competitividad no vista antes producto de la globalización, que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones; ocasionando riesgo a su personal, muchas veces sin tomar conciencia de él, por lo tanto se exige al individuo profesional - gerente a estar preparado para enfrentarlas. Por ello, resulta sorprendente la gran variedad de cualidades valoradas en este momento a nivel mundial.

Es así, como toda organización comienza a preocuparse y ocuparse de la salud física/emocional de su recurso humano, recordando que ante todo son individuos con necesidades y metas, se acepten o no racionalmente. Una de las carencias principales del ser humano, es el vacío personal de emociones, sentimientos o caricias que deben ser llenadas, para así determinar y organizar todos sus procesos mentales y comportamiento total, direccionándolo a ser emocionalmente productivo.

También debe incluir méritos como la creatividad, el talento para la organización, el entusiasmo, motivación, destreza psicológica, actitudes humanitarias, cualidades emocionales y sociales. Por lo antes expuesto, para diversos autores, los factores emocionales tienen su relevancia debida en el tiempo y espacio, incluyéndose en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde gerentes, líderes, negociadores, entre otros, tienen diferencias en muchos aspectos y áreas pero que como seres humanos están dentro de los principios de la Inteligencia Emocional.

En esta investigación se expone que la IE, tiene cabida en todo proceso de negociación, porque el buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos; a su vez, debe manejar la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada. Muchos piensan en la negociación como un análisis a sangre fría que sólo funcionará bien si se deja a un lado las emociones. Esta manera de pensar es poco realista porque obliga a ignorar o a enmascarar los sentimientos, y por otra parte, las emociones que se escapan pueden suponer un tremendo obstáculo a la posibilidad de alcanzar un acuerdo.

A través de la IE, los negociadores reconocen sus propias emociones y aprenden a manejarlas, al mismo tiempo se motivan y empatizan

con la otra parte, consiguiendo buenas relaciones. Un negociador que conozca su IE y la mejore, estará desarrollando su capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás, sabiendo separar las personas de los problemas a negociar, motivando y manejando las relaciones con las partes y consigo mismo. La IE, permite que el negociador evolucione profesional y personalmente; requiriendo para el buen desempeño de su trabajo, de conocimientos, habilidades técnicas, intelectuales y personales.

Éstas últimas (habilidades intelectuales), pueden ser cognitivas (se encuentran en el neocórtex del cerebro) y emocionales (se encuentra en el sistema límbico); ambas ayudan al negociador en su rendimiento, consiguiendo con las cognitivas, una mayor capacidad de análisis y síntesis del tema a negociar; originalidad para la creación de alternativas; habilidad lingüística para desarrollar correctamente el proceso dialéctico de la negociación; pensamiento conceptual; capacidad para solucionar el problema negociado y pensamiento sistémico.

La lección principal que la investigadora quiere fijar en este estudio, es que las emociones son una parte legítima de la negociación y permiten conocer mejor los intereses del juego, ayudando a comprender eficazmente las prioridades de las distintas partes. Si el negociador deja que sus emociones le dominen, se arriesga a perder el control y a influir en el proceso; pero si escucha la carga emotiva que revelan las otras partes, esa información puede llevarle a alcanzar un acuerdo más duradero.

2. Metodología

Metodológicamente esta investigación se clasificó como de tipo aplicado, prospectivo, transversal y descriptivo, desarrollado bajo un diseño no experimental, abordando como población sesenta (60) representantes de los sindicatos de trabajadores del IUTM e IUTC, a saber tres (3) sindicatos que hacen vida en los Institutos Universitarios Públicos de Tecnología, sindicatos de personal docente, administrativo y obrero, pertenecientes al IUT Maracaibo y IUT Cabimas.

Considerados informantes clave, por cuanto son los encargados de llevar a cabo las negociaciones frente al Consejo Directivo de estas instancias. Trabajadores activos en la nómina de éstas organizaciones para el año 2005-2006; que presentan las siguientes características: personas de ambos sexos y mayores de edad; de un nivel socioeconómico medio; cualquier estado civil; un grado de instrucción adecuado con

el cargo; de cualquier nacionalidad.

Se utilizó la observación mediante encuesta, se diseñó un instrumento tipo escala Lickert, validados a través del juicio de expertos, los resultados obtenidos fueron procesados a través de la estadística descriptiva, elaborando tablas de frecuencias, con la aplicación del paquete estadístico SPSS, versión 10.0 y el programa Excel.

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General:

Determinar la Inteligencia Emocional como herramienta clave en las negociaciones de los Sindicatos de Trabajadores en Institutos Universitarios Públicos de Tecnología.

3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las competencias intrapersonales de la Inteligencia Emocional presentes en los negociadores de los Sindicatos de Trabajadores en Institutos Universitarios Públicos de Tecnología.
- Identificar las competencias interpersonales de la Inteligencia Emocional presentes en los negociadores de los Sindicatos de Trabajadores en Institutos Universitarios Públicos de Tecnología.
- Caracterizar las etapas de negociación cumplidas por los Sindicatos de Trabajadores en Institutos Universitarios Públicos de Tecnología.
- Analizar las estrategias utilizadas por los sindicatos de trabajadores en los procesos de negociación de los Institutos Universitarios Públicos de Tecnología.
- Generar lineamientos estratégicos para negociaciones efectivas a través del uso de la Inteligencia Emocional.

4. Fundamentación teórica

4.1. Inteligencia Emocional

En más de una ocasión como individuos nos hemos preguntado qué determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estado social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. Nunca antes se había considerado incorporar en el análisis, un concepto tanto o más importante como lo es la Inteligencia Emocional. Cabrera, (2005)

Se concibe hoy en día, el concepto de IE, de mayor relevancia que el de CI; esta nueva definición de IE categoriza una destreza que permite

al individuo conocer, manejar sus propios sentimientos e interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás; permitiéndoles sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida; a la vez, de crear hábitos mentales impulsores de su propia productividad. Otras habilidades características de la IE son la suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés; elementos que para la investigadora deben estar presentes en todo gerente - negociador.

En tal sentido, para Cortese (2003), el término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia Emocional no es asfixiar las emociones, sino gobernarlas y nivelarlas. El concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene un claro precursor en la definición de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920), quien la definió como la habilidad para comprender y dirigir a los hombres, mujeres, muchachos, muchachas, actuando sabiamente en las relaciones humanas.

Así, la frase Inteligencia Emocional fue acuñada en 1990 por dos psicólogos norteamericanos, llamados Peter Salovey, de la Universidad de Yale y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, quienes acuñaron para la inteligencia interpersonal e intrapersonal el gráfico nombre de "Inteligencia Emocional". La Inteligencia Emocional abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la habilidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida de los individuos. Martín y Boeck (2002)

Es así, como estos psicólogos, definen a la IE como un "tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellos, usando información, guiando el pensamiento y las acciones de uno". Salovey y Mayer (1990, p. 17,433-442)

Finalmente, Salovey y Mayer, según Martín y Boeck (2002), defienden la tesis de que las cualidades emocionales pueden aprenderse y desarrollarse. En primer lugar, esto se consigue mediante el esfuerzo de percibir de manera consciente las propias emociones y las de los otros. La atención es la base para una mejor gestión de las propias emociones y un trato más consciente con las otras personas. Un esfuerzo que vale la pena, porque la competencia emocional influye en todos los ámbitos claves de la vida.

En tal sentido, Albert Mehrabian (1996), citado por Cortese (2005), señala al hablar de Inteligencia Emocional que resulta necesario incluir además las habilidades de: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el control sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de los sentimientos esté balanceada entre cortesía, consideración o respeto; seleccionando trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

Por ello es que este tema despertó la atención mundial, gracias a Daniel Goleman, promotor del concepto de Inteligencia Emocional, quien publicó un Best seller en octubre de 1995, titulado "La Inteligencia Emocional" y más tarde en 1999, otro llamado "Inteligencia Emocional en el Trabajo". El principal aporte de Goleman consistió en reunir los resultados de estudios sobre conducta y el procesamiento de las emociones. Para este autor la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar o modificar los propios estados anímicos y los ajenos.

Afirma Cortese (2003), que aunque el "boom" del tema de la Inteligencia Emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman (2005), menciona las realizadas por profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de "las tres necesidades: poder, logro y filiación".

Según Goleman (2005), McClelland, realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, publicados a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la "*...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual*".

Para McClelland (1973), los rasgos que distinguen a trabajadores efectivos de aquellos que solo hacen bien las cosas, son sus competencias, tales como: la empatía, la autodisciplina y la responsabilidad, entre otros. Este hallazgo condujo a cambios radicales. Un artículo de McClelland publicado en 1973, propició la aparición de un instrumento completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema encargado de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo llevado a cabo.

Desde esa nueva perspectiva, una "competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral". Cortese, (2003)

Este enfoque, según el autor antes mencionado, ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los R. Diversas publicaciones de distintos investigadores plantean que la Inteligencia Emocional permite interactuar con los demás, trabajar en , tolerar situaciones difíciles y de , fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor y, que la carencia de las aptitudes anteriores se denomina, actualmente emocional.

Es notable lo que se ha avanzado, en la investigación sobre Inteligencia Emocional en los diferentes ámbitos de la vida. Por ello, teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se analiza a la IE "como la capacidad que tiene o puede desarrollar el individuo para crear resultados positivos en sus relaciones consigo mismo y con los demás; se encuentra relacionada en la manera como los individuos se identifican, utilizan, entienden y administran sus emociones, de modo que represente un salto significativo en los ámbitos de la comprensión de la conducta humana". Pascal B. (2003, Marzo 28). Inteligencia Emocional. [En línea]. <<http://.htm>> [2006, noviembre 10].

Así, retomando los planteamientos de Goleman (2005), la Inteligencia Emocional, es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. En ésta se describen aptitudes complementarias y diferentes de la inteligencia académica. Muchas personas tienen gran preparación intelectual, pero presentan faltas de Inteligencia Emocional, las mismas terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un Cociente Intelectual menor, pero mayor Inteligencia Emocional.

En tal sentido, la "IE es el factor clave para la adaptación exitosa del individuo en las diferentes contingencias de la vida, así pues la IE es en definitiva un conjunto de metahabilidades que pueden ser aprendidas". Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la IE y sus implicaciones en la validación y evaluación. Sotillo (2003, marzo 27)

Por ello, la Inteligencia Emocional, no es extinguir las emociones, sino administrarlas buscando un equilibrio. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo “malos”, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo, pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora), puede acicatear el espíritu creativo. Cortese, (2005)

En tal sentido, para Sánchez (1995, p.33), cada rol implica un patrón de Inteligencia Emocional diferente; es así como en el ambiente empresarial se determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito profesional en el trabajo, sino un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas tanto a nivel personal como en equipo, el gerente desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder, trabajador y negociador; motivándolo emocionalmente a ser productivo.

5. Negociación

En las ciencias sociales y no sólo en ellas, el principal problema que se plantea cuando se trata de un tema es el de su definición. Lo mismo pasa en el caso de la negociación. Según Cohen y Altimira (2003), la negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que el negociador quiere cosas. Igualmente, la negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un <remolino de tensiones>. Así, la negociación para Economy (1997), es un proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio para ello. Por ello, los tipos de negociación para el autor antes referido, aunque otros autores las señalan como enfoques generales de la negociación, se tienen:

Negociación Distributiva: Para Economy (1997), es la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos, una situación de ganador - perdedor. La característica que más lo identifica es que opera en condiciones de suma a cero. Es decir, cualquier ventaja que obtenga un negociador es a expensas del otro y viceversa. Cuando se realizan este tipo de negociaciones, las tácticas como negociador pretenden tratar de lograr que el opositor acepte los objetivos específicos o se acerque a él (negociador) lo más posible.

Negociación Integradora: Siguiendo con el autor antes señalado, es aquella negociación que pretende uno o varios arreglos para encontrar una solución ganar – ganar. A diferencia de la negociación distributiva, la solución integradora de los problemas funciona a partir del supuesto de la existencia de uno o varios arreglos que conducen a la solución ganar – ganar. En términos del comportamiento organizacional, en igualdad de condiciones, la negociación integradora es preferible a la distributiva; basada en la producción de relaciones a largo plazo y la facilitación para trabajar en equipo, a futuro. Integra a los negociadores y permite que ambas partes abandonen la mesa de negociaciones sintiendo que han logrado un triunfo.

Por el contrario, la negociación distributiva, hace perder a alguna de las partes. Suele provocar inamadversión y aumentar las diferencias cuando las personas tienen que trabajar en equipo de manera constante. Ahora bien, normalmente los negociadores suelen plantearse una negociación como una confrontación o como una cooperación. Las personas que consideran la negociación como una confrontación ven el proceso como una competición en donde hay que ganar una limitada cantidad de dinero.

Este método competitivo en el que el vencedor se lleva la mejor parte, revela una mala interpretación de lo que significa una negociación, además de tener muy poca visión. Una vez que el negociador competitivo vence, la otra parte no está dispuesta a volver a negociar otra vez. Los negociadores que emplean un método cooperativo saben que hay que satisfacer un gran abanico de intereses.

Entienden que la negociación, no es una competencia entre vencedores y vencidos, sino que es una forma en donde las partes implicadas sacan provecho. Para el negociador cooperativo la importancia radica en donde los participantes ganen algo y así es como se crean relaciones beneficiosas a largo plazo para todos. Por otro lado, según Cohen y Altamira (2003), el método cooperativo se conoce como una *negociación basada en el interés*. En donde para los autores ese es el tipo de negociación que ellos definen.

La negociación basada en el interés resulta particularmente provechosa en un mercado que se caracteriza por la diversidad cultural, étnica y económica. Para los autores antes citados la negociación basada en interés “es un método para negociar desarrollado por los académicos de la Universidad de Harvard en los años setenta, donde las partes se concentran en sus intereses individuales y en los intereses de las otras

partes, con el fin de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable” (p.5)

6. Resultados y Discusión

Discutiendo en un primer lugar los resultados obtenidos en la dimensión competencias intrapersonales, que comprende las subdimensiones conciencia en sí mismo, autorregulación y motivación, se constató que el 87.35% de las personas encuestadas revelaron que “siempre” tienen presente esta competencia en ellos; es decir, poseen inteligencia intrapersonal, aquella que se refiere a la autocomprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de , la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Esto significa tomando los criterios de Goleman (2005), que los sindicalistas de estos Institutos Universitarios Públicos de Tecnología, a saber: IUTM e IUTC, poseen la capacidad de poder entender e identificar sus emociones y saben cómo moverse subjetivamente en torno a las mismas. Para Goleman (2005), esta inteligencia domina lo racional; la parte interna de los seres humanos, la que normalmente termina traicionándolos mostrando emociones que no pueden controlar. Desarrollar una alta Inteligencia Emocional lleva a dominar los sentimientos hacia fuera, permitiéndole al individuo, actuar más con lo racional. Ayuda a formarse una imagen concreta y realista de uno mismo y a ser capaz de actuar en coherencia con las propias emociones. Permite resolver los problemas vinculados con las propias emociones.

Igualmente, para Gardner (1983), la Inteligencia Intrapersonal involucra el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta. Por lo antes expuesto, en concordancia con los criterios de los autores manejados en esta investigación, ésta es la inteligencia más importante, porque es cuando uno habla con uno mismo. Una vez dominada esta habilidad, las demás se desarrollan con crecida facilidad.

Para la autora, resulta importante que uno de los resultados arrojados sea precisamente que los sindicalistas; entes gobernantes

de las relaciones políticas y humanas en representación de todos los demás, que hacen vida en estas instituciones, posean Inteligencia Intrapersonal, como capacidad para el conocimiento de sus aspectos internos: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar su propia conducta; en fin, si no se conocen ellos mismos jamás podrán interpretar los sentimientos de sus agremiados.

Lo que evidencia que son seres humanos con conciencia de sus propios estados internos, recursos; conocen sus fortalezas y debilidades, están en la capacidad de controlar sus propios impulsos, manejan adecuadamente sus emociones, están abiertos a las nuevas ideas, se esfuerzan por mejorar o satisfacer sus criterios en pro de sus agremiados, y persisten en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos o contratiempos que se les puedan presentar. Como segundo lugar en este estudio se analizan los resultados obtenidos en la dimensión competencias interpersonales, cuyas subdimensiones son empatía y habilidades sociales, se constató que el 82.50% de las personas encuestadas “siempre” poseen este tipo de inteligencia.

Poseer Inteligencia Interpersonal significa según Gardner (1983), poseer la capacidad de establecer relaciones con otras personas. Este autor afirma que la Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.

Asimismo, tomando los criterios de Cortese (2003), al igual que Goleman (2005), la inteligencia interpersonal, envuelve la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de las otras personas y actuar en consonancia con ellos; estando en correspondencia con la empatía: que incluye comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política y las habilidades sociales: que incluye la influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Por ello, resulta significativo que los sindicalistas de estos institutos también presenten este tipo de competencia, permitiéndoles estar en

la capacidad de establecer relaciones con otras personas; y es válido este resultado, puesto que ellos están ejerciendo esas funciones y/o cargos en pro de los agremiados a quienes representan; es decir, se deben a sus agremiados más que a sus posiciones políticas o personales; y es un factor determinante dado que el poseer esta habilidad los hace exitosos al momento de negociar.

Para la autora, esto confirma lo definido por diferentes autores como Goleman (2005) y Gardner (1983), que señalan a la Inteligencia Interpersonal como la habilidad para entender las emociones de las otras personas y actuar en consonancia con ellos, y siendo así, se podría asegurar que los sindicalistas de estos institutos universitarios trabajan por los intereses de sus sindicatos más que por los suyos propios o por lo de los partidos políticos a los que representan. Son estas competencias interpersonales, los que les permite a estos representantes sindicales y negociadores el tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, y ellos son la voz de esas personas agremiadas; al mismo tiempo les da la habilidad para inducir las respuestas deseables en los demás o en la otra parte negociadora.

Uno de los aspectos a resaltar en esta discusión sobre las competencias interpersonales, es que dentro de sus aspectos se incluyen la conciencia política, como la capacidad de interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del grupo, y el poder de las relaciones entre sus miembros. Esto es relevante que entiendan estos sindicatos, se demuestra con estos resultados, que estos representantes sindicales son aptos para ejercer las funciones que les son inherentes a sus cargos. Además, saben manejar muy bien otros aspectos como la comunicación, la capacidad de influir en los demás, el manejo de conflictos - esencial para ellos el saber negociar y resolver los desacuerdos que se presentan dentro de su grupo.

Igualmente, son personas con liderazgo, catalizadores de cambios, o sea, individuos que inician o manejan situaciones nuevas, que establecen vínculos, cooperativos, colaboradores; en fin que utilizan adecuadamente su Inteligencia Emocional; es decir, los sindicatos pertenecientes a estos Institutos Universitarios Públicos de Tecnologías, a saber: IUTM e IUTC, operan con Inteligencia Emocional.

Concluir esto es importante, puesto que la inteligencia Emocional, es una forma que les permite a los individuos interactuar con el mundo, teniendo muy en cuenta los sentimientos, y englobando habilidades como: el control de los impulsos, la autoconciencia, , el entusiasmo,

la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida; y siendo esto así, estos sindicatos están en manos de las personas más idóneas, puesto que tienen bien claro cuáles son sus funciones y representan cabalmente a sus agremiados. Para la autora, hoy en día va ganando terreno la convicción de que vivir las emociones es un elemento insustituible en la maduración personal y en el desarrollo de la inteligencia.

Se tiene muy en cuenta el espacio intelectual y se le ha dedicado tiempo y esfuerzo, se nos ha motivado para que saquemos el máximo partido a nuestros recursos intelectuales.

No se discute la necesidad de adquirir conocimientos técnicos o culturales para estar preparados para la vida profesional, pero en cuestión de prioridades se olvida muchas veces de la importancia de educarnos para la vida emocional, es necesario atender los sentimientos, contextualizarlos, jerarquizarlos, interpretarlos y asumirlos; ya que nuestros actos en un momento determinado pueden verse dominados por nuestro estado de ánimo e interferir negativamente en la resolución de un conflicto, negociación o en una decisión a tomar.

Bien, pasando a discutir los resultados arrojados por la otra variable manejada en esta investigación, como lo es la negociación, se pudo determinar en la dimensión etapas de la negociación, que en un 89.69% “siempre” se cumplen estas etapas a la hora de entablar una negociación por estos sindicatos. Se apoya lo anteriormente explicado, en los planteamientos de Scout, (1991, p.36), para el autor “la manera en que cada una de estas fases se desarrolla varía de una negociación a otra. A veces no siguen un orden claro; las partes avanzan y retroceden de una a otra. Incluso puede seguirse un orden en un aspecto de la negociación, para luego comenzar de nuevo otro orden distinto”. Pero es importante que se den para organizar la negociación.

En tal sentido, es obvio que el objetivo de toda negociación consiste en llegar a un acuerdo, pero no a un acuerdo cualquiera, sino al *mejor acuerdo posible*. Por ello, se ponen en evidencia dos motivaciones en los negociadores y en especial, estos sindicatos: la primera es llegar a ese acuerdo y la segunda es ganar en tal acuerdo; o por lo menos

que ambas partes negociadoras así lo sientan. Ahora bien, explicando los resultados arrojados en la dimensión estrategias de negociación, subdimensión tipos de estrategias, se resalta que para los negociadores de estos sindicatos, la estrategia más empleada es la de colaboración con un 73.33%, dejando claro que la menos utilizada es la de tipo competitiva.

Para Gordon (1997), la elección de una estrategia dependerá de la relación que deseen las partes negociadoras y de la importancia del contenido a tratar. Asimismo, señala Buskirk (1991, p.12), “proyectar estrategias convenientes es insuficiente si su aplicación no se realiza con las tácticas adecuadas”. En definitiva, las estrategias son algo mucho más amplias y abarcales, son los patrones generales de tácticas empleadas. Al resultar que la estrategia más empleada por los sindicatos es la de colaboración, se constata que ésta es la normalmente utilizada en los tratos integradores y subraya la obtención de metas comunes para ambas partes, requiriendo que una comunique sus necesidades a la otra, adoptando una postura de solución de problemas, buscando soluciones que satisfagan a las dos partes.

Lo que según, bajo los criterios manejados por la investigadora, se termina de demostrar a continuación dado que al exponer los resultados obtenidos en la dimensión estrategias de negociación, subdimensión tipos de negociación; se obtuvo que un 71.59%, “siempre” manejan la de tipo integrativa. Este resultado se apoya en los planteamientos de Economy (1997), quien afirma que este tipo de negociación, permite a los negociadores llegar a uno o varios arreglos para encontrar una solución ganar - ganar. A diferencia de la negociación distributiva, la solución integradora de los problemas, funciona a partir del supuesto de la existencia de uno o varios arreglos, que conducen a la solución ganar - ganar.

En términos del comportamiento organizacional, en igualdad de condiciones, la negociación integradora es preferible a la distributiva; basada en la producción de relaciones a largo plazo y la facilitación para trabajar en equipo, a futuro. Integra a los negociadores y permite que ambas partes abandonen la mesa de negociaciones sintiendo que han logrado un triunfo. Por el contrario, la negociación distributiva, hace perder a alguna de las partes. Suele provocar animadversión y aumentar las diferencias cuando las personas tienen que trabajar en equipo de manera constante.

Por todo lo antes mencionado, este resultado del tipo de estrategia

utilizada por los negociadores de estos sindicatos, refuerza aún más que los mismos están conscientes que el ejercicio de sus funciones en pro de sus afiliados y de la institucionalidad como tal. En definitiva, la autora concluye que en todo proceso negociado, el buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada. La Inteligencia Emocional le ayuda a conseguirlo.

Es a través de la Inteligencia Emocional, que los negociadores registran sus propias emociones y aprenden a tratarlas, éstos de motivan y empatizan con la otra parte, obteniendo buenas relaciones. El negociador al conocer sus emociones y sabiéndolas manejar, estará desarrollando su capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás, separando hábilmente las personas de los problemas a negociar.

7. Lineamientos Estratégicos para Propiciar Negociaciones Efectivas a Través del uso de la IE

Tal como lo señala Buskirk. (1991, p.12), “proyectar estrategias convenientes es insuficiente si su aplicación no se realiza con las tácticas adecuadas”. En definitiva, las estrategias son mucho más amplias y abarcales que las tácticas, que serían las formas concretas de plasmarse las estrategias. En tal sentido, determinar ¿cuáles son las técnicas de negociación más eficaces?, a pesar de que viene de muy lejos la preocupación por conocer los métodos más eficaces y efectivos a la hora de resolver las diferencias de intereses entre dos o más partes; este tema no ha sido sistemáticamente abordado hasta hace sólo unas décadas.

Se supone que cada negociador procura servir a sus intereses, ya los conciba en un sentido restringido, o incluya preocupaciones tales como mejorar la relación, actuar según concepciones de equidad y fomentar el bienestar de otros. Los negociadores tienen que aprender, en parte los unos de los otros, lo que es conjuntamente posible y deseable. Hacerlo así exige un cierto grado de cooperación; pero al mismo tiempo, buscan satisfacer sus intereses individuales, esto explica un cierto grado de competencia.

En todo caso y como criterio manejado por la investigadora en este estudio, hay que fomentar negociaciones en las que todos ganen y nadie pierda”. Señalan Lax y Sebenius, (1991, p.42), que la “analogía

del economista es simple: la creatividad ha ampliado el tamaño de la tarta de negociación. Los creadores de valor ven que la esencia de la negociación está en ampliar la tarta, en perseguir ganancias conjuntas. Son factores propiciadores de un espíritu abierto, una comunicación clara, compartir información, mostrarse creativos, mantener la actitud de solucionar problemas conjuntamente y cultivar intereses comunes”. Factores claros de Inteligencia Emocional. En todo caso, quien quiera incrementar la probabilidad de tener éxito en sus negociaciones, debería tener siempre presente estas líneas de acción a seguir, que resulta ser el valor agregado que la investigadora le infunde a esta investigación basándose en los criterios de Goossens, (1989, págs.167-180):

Presentar los argumentos a favor de las propias propuestas.

Para tener éxito en una negociación, conviene ser el primero en hacer propuestas, pero antes de presentarlas de forma concreta, resulta útil exponer los argumentos en que van a apoyarse estas propuestas. Lo fundamental son los motivos, después vendrán las propuestas concretas.

Resaltar las ventajas para la otra parte. Después de presentar a su interlocutor las ventajas de su propuesta hay que mostrarle también las ventajas que para él tendrá la aceptación.

Concretar las propias propuestas. “Una vez dados los pasos 1 y 2 de la manera ideal, la otra parte negociadora deberá decir, como conclusión lógica, exactamente aquello que desea oír, y deberá acceder también a esas propuestas que usted ni siquiera ha anunciado todavía, porque redundan en el interés de él. Claro está que ese caso ideal se produce muy raras veces. Pero debe orientarse por el negociador en la estructura de su negociación, o sea, empezando por describir la base de partida común, y sólo exponer entonces las razones existentes a favor de las propias propuestas y las ventajas para la otra parte, antes de presentar sus propias propuestas concretas. Un buen negociador debe cuidarse de deducir por sí mismo las conclusiones de la propuesta, sino que, por el contrario, debe aguardar hasta escuchar qué es lo que se propone la contraparte.

Escuchar, sin interrumpir, las propuestas de la otra parte. Escuche atentamente las contrapropuestas del adversario, sin interrumpirle. Es necesario anotar los datos, cifras, fechas, estadísticas, porcentajes, entre otras cosas, que aporte la otra parte negociadora, sin tener reparo alguno en comprobar los datos.

Hacer que el otro exponga las razones de sus propuestas. Es

más o menos alta y sin apoyarlas en razones convincentes. En ese caso, no rechace inmediatamente y sin más sus exigencias, pídale en cambio que las justifique. A partir de ahí, como señala Goossens (1989), le queda al negociador dos opciones: puede atacar una u otra razón, o incluso todas las que haya mencionado la contraparte en apoyo de sus propuestas, dándolas por inexactas o insuficientes, o puede no atender en absoluto a sus razonamientos, y en vez de ello, seguir adelante con contrapropuestas.

Hacer contrapropuestas siguiendo el método de “Sí, pero...” Las nuevas contrapropuestas que el negociador va a hacer debe seguir el método de “Sí, pero...”. Esto equivale a cimentar su argumentación en el “sí” a las propuestas de su contraparte, para hacer acto seguido contrapropuestas que pueden ser diametralmente opuestas a lo que pensaba el otro.

Facilitar la retirada al adversario. En todo caso, cuando observe que su contraparte se inclina a aceptar las propuestas que usted como negociador hizo, debe facilitarle el asunto. Se trata de aligerar la retirada de posiciones que se han convertido en insostenibles. De lo contrario, sólo conseguirá su antagonismo e incluso poner innecesariamente en peligro el éxito ya conseguido en la negociación.

Recibir con cautela las concesiones de la parte contraria. Además, en ningún caso deje traslucir demasiada alegría o satisfacción por el éxito conseguido, pues ello podría formar parte de la táctica del adversario. Para no verse perjudicado reciba con la mayor moderación las concesiones del otro, aunque supongan mucho para usted como negociador, como si se tratase de minucias. Goossens (1989, págs.176-177)

Asegurar los resultados mediante resúmenes parciales. No hay que olvidar que una negociación se compone, al final, de una serie, mayor o menor, de resultados parciales. En consecuencia, como negociador vaya asegurando los resultados que va consiguiendo, pero con cautela, para que no se dé cuenta su contraparte y se vuelva atrás en el proceso de negociación.

Hacer su propia retirada apoyándose sólo en una resistencia dilatoria. Como señala Goossens (1989), es lógico que a lo largo de las negociaciones, el negociador choque contra los intereses y planes de la otra parte y que, por lo mismo, ni los deseos suyos como negociador ni los de su contrario puedan cumplirse totalmente. Pues bien, aquí deberá usted como negociador ceder en algo y esforzarse por llegar

a un compromiso. Pero esa retirada deberá hacerla con resistencia y demora, nunca a la desbandada, sino con lógica y prudencia, y siempre sopesando meticulosamente hasta dónde puede usted como negociador ceder estratégicamente.

Cada concesión que haga como negociador, añadir un ataque. Cuando el negociador le haya hecho concesiones a su adversario y esté se alegre lógicamente por el éxito parcial logrado, está usted como negociador en la situación ideal para lanzarse al contraataque, argumentando que, dado que ha cedido tanto, espera que él también ceda, para poder llegar a acuerdos.

Sugerir en el momento oportuno un aplazamiento o una alianza. También puede ocurrir que su posición como negociador se haya hecho insostenible y amenace una derrota total, en cuyo caso podría salvarle a lo sumo, un aplazamiento de la negociación para un momento ulterior si, entretanto, puede usted conseguir nuevos argumentos o ayudas. De acuerdo con Goossens, (1989, págs. 179-180)

“A veces también es posible convencer a la parte contraria de que ambas son igual de fuertes y que lo mejor sería poner fin a ese enfrentamiento mental y dejar todas las cosas como están, suprimiendo en lo sucesivo cualquier ataque abierto o encubierto por ambas partes. Es concebible incluso concertar una alianza con su contraparte, para luchar juntos contra terceros. Ese aplazamiento, armisticio o alianza deberá ofrecerlo el negociador en el momento oportuno; es decir, el adversario no deberá haber notado todavía que su posición es ya tan débil que él tiene las probabilidades de conseguir totalmente su objetivo”.

Siguiendo este orden de ideas, lo anteriormente expuesto permite presentar las reflexiones, presentando como aportes para sustentar la investigación las siguientes estrategias para propiciar negociaciones efectivas. Dado que la estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos, se insta a los Sindicatos de Trabajadores de los Institutos Universitarios Públicos de Tecnologías a utilizar la Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso, con el uso de estos criterios:

Definir los intereses propios pero también tomando en cuenta

estrictamente necesaria; hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso; tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral. En resumen, la única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

8. Reflexiones Finales

Una vez discutido los resultados de la investigación y expuestos los lineamientos estratégicos, como valor agregado de este estudio, se procedió a presentar las inferencias del mismo, destacándose las siguientes ideas:

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación. Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación. Resulta también muy importante detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

Del mismo modo, en compendios con varios autores, basada principalmente en los aportes de Lebel (1990, p.77), presenta los *Diez mandamientos del buen negociador*.

- 1) Querer negociar bien, 2) Preparar las negociaciones, 3) Crear un buen clima de partida, 4) Obtener el consenso por un camino común, 5) Presentarse e informar. Hacer que le informen. Hablar a su posible contraparte de él y de lo que le interesa; conocer las esperas; hacer inventario de las habilidades, 6) Confrontar e intercambiar informaciones, ideas, criterios; es decir, negociar, 7) Saber llegar a una conclusión y a una decisión que sean realistas y honradas, 8) Interesarse sinceramente y de manera positiva por su posible contraparte. Ser auténtico, 9) Trabajar en equipo tomando sus recursos también de los otros, dentro de una ley de intercambio, 10) Saber explotar positivamente sus fracasos, tanto como sus éxitos.

Todo lo planteado se resume de la siguiente manera: (a) es necesario apreciar la negociación, pero eso es difícil saberlo si no se ha experimentado y no se ha obtenido alguna satisfacción; (b) es preciso aprender a negociar; (c) resulta imprescindible entrenarse; (d) estar dotado de algunas cualidades y habilidades, sino hay que cultivarlas.

los del oponente.

No percibir a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Generar un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Tratar de conseguir acuerdos suficientemente buenos para ambas partes; es decir, buscar de beneficios mutuos, la clave está en ser creativo e inventar nuevas opciones que beneficien a todas las partes. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo justamente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final el acuerdo alcanzado puede ser mayor que la inicial.

Utilizar criterios objetivos. Existen ciertas cuestiones que no son susceptibles de un enfoque ganar-ganar. Para dirimir este tipo de cuestiones y reducir el tiempo que se invierte en discusiones banales conviene utilizar criterios objetivos.

Tener un plan B o BATNA (en inglés: Best Alternative to a Negotiated Agreement), es esencial para poder negociar. El plan B, es aquello que se puede obtener sin necesidad de negociar. Cuanto mejor es el plan B, mejores son los resultados que se pueden obtener de la negociación, el plan B sube el listón, aumentando la calidad del “peor” resultado. Cuando el plan B es mejor que aquello que se puede obtener en una negociación, no tiene sentido sentarse a negociar. Igualmente, conocer el plan B de la otra parte también aumenta las posibilidades de lograr un acuerdo beneficioso.

Finalmente, se proponen otras tácticas manejadas presentadas como valor agregado de este estudio; tales como las tácticas de desarrollo. **Las tácticas de desarrollo**, para Buskirk (1991), son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Estas tácticas no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Entre estas se sugieren: Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante; facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la

Por otro lado, existen muchos tipos de negociación, tantos como tipos de conflictos humanos haya y, las situaciones en las que se producen, son casi infinitas (interpersonales, familiares, laborales, internacionales, entre otras). En efecto, varios factores contribuyen a que en pleno siglo XXI, todavía se cuestione desde diferentes ámbitos la eficacia de la negociación: entran en escena la globalización económica, nuevas formas de organización del trabajo y el empleo, nuevas tecnologías, nuevos hábitos culturales y formas de vida (véase Navarro, 1997; Méda, 1998; Alonso, 1999; Agulló y Ovejero, 2004; Carnoy, 2001; Naredo, 2001; Boltanski y Chiapero, 2002; entre otros).

Fuentes Consultadas

Cohen, E. y Altamira, R. (2003). **Claves de negociación... con el corazón y la mente**. McGraw - Hill. Instituto de Empresa. Interamericana de España.

Economy, P. (1997). **El arte de la negociación. Bases de la efectividad en las relaciones comerciales**. McGraw - Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. México

Gardner, H. (1983). **Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences**. New York, Basic, BOOKS.

Gardner, H. (1983). **Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences**. New York, BOOKS.

Goleman, D. (1995). **Inteligencia Emocional**. New Cork: Bantam Books

Goleman, D. (2005). **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Editor S.A. (1996). Buenos Aires Argentina.

Goleman, D. (1999). **The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations**.

Gordon, J. (1997). **"Comportamiento Organizacional"**. Prentice Hall 5ta. Edición.

Hindle, T. (1998). **La negociación eficaz**. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona, España.

Kennedy, Benson y McMillan (1990). **Cómo negociar con éxito**. Segunda Edición. Desto, España.

Märtin, D. y Boeck, K. (2002). **EQ. Qué es Inteligencia Emocional. Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida**. 8va Edición. EDAF/ Psicología y autoayuda. España.

Ovejero, A. (2004). **Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente**. McGraw-Hill. Interamericana de España.

Thornike, E. (1920). **Intelligence and its uses**. Citado por Harper's Magazine (EU).

Artículos Web:

Cortese, A. (2003). **La Inteligencia Emocional y la excelencia en el trabajo..** .

Cortese, A. (2003). **¿Qué es la inteligencia emocional?**. www.sht.com.ar. Extraído el 28 de marzo de 2003. (Consulta: 31/03/2006)

Cortese, A. (2003). **La Inteligencia Emocional en la empresa.** . Extraído el 28 de marzo de 2003. (Consulta, 31/03/2006)

Pascal, B. (2003). **Inteligencia Emocional**. <http://>. (Consulta: artículo extraído el 28 de marzo de 2003)

Sotillo, R. (2003). **Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la IE y sus implicaciones en la validación y evaluación**. <http://>. (Consulta: artículo extraído el 27 de marzo del 2003).