

# COMPETENCIAS BLANDAS Y GESTIÓN DE LAS EMOCIONES



**Carrera:**

Psicología General



**Diplomado:**

Competencias Blandas y Gestión de las Emociones

**Proyecto:**

Guía orientada al manejo de los principales conflictos que se generan en el entorno laboral.

**Autores:**

Eliani Santos Disla	15-1311
Juleysi del Orbe Cortorreal	17-0465
Julissa Hernández Núñez	17-9191

**Facilitadora acompañante:**

Alexandra Ventura

**20 de abril del 2022**  
**Santiago de los caballeros,**  
**República Dominicana**

## ÍNDICE

	PÁG.
<b>Introducción</b>	<b>04</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>05</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>05</b>
<b>CAPÍTULO I: LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE EMOCIONES</b>	
1.1 Fundamentos teóricos de las emociones	07
1.1.1 Función de las emociones	10
1.1.2 Anidación de las emociones	11
1.2 Propuesta de Estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral.	13
1.3 Recursos y herramientas a utilizar	14
1.4 Sugerencias para el abordaje de las emociones	15
<b>CAPÍTULO II: MANEJO EFECTIVO DE LA CRISIS.</b>	
2.1 Fundamentos teóricos de la crisis	17
2.1.1 Crisis Emocional	19
2.2 Propuesta de Estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral	20
2.3 Recursos y herramientas a utilizar	21
2.4 Sugerencias para el abordaje de la crisis	22
<b>CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS.</b>	
3.1 Fundamentos teóricos de los conflictos	27
3.1.1 Causas de los conflictos	29
3.2.2 Tipos de Conflictos	30
3.2 Propuesta de Estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral	33
3.3 Recursos y herramientas a utilizar	34
3.4 Sugerencias para el abordaje de los conflictos	35
<b>Conclusión</b>	<b>36</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>37</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>38</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo final hablaremos de una manera clara y coherente sobre los temas tratados en el programa del diplomado en investigación llamado Competencias Blandas y Gestión de las Emociones, el cual está orientado a fortalecer la oportunidad de profundizar en el manejo de las emociones y la gestión estratégica de los conflictos y la crisis en diferentes contextos para generar bienestar y apoyar la productividad, canalizando las emociones y capitalizando las potencialidades de las personas hacia el logro de metas valiosas en el plano personal y profesional.

Las habilidades blandas son aquellas capacidades que posee una persona y que le permiten poder comunicarse o poder interactuar con otras de una manera clara, precisa, efectiva y enfocada principalmente al trabajo, pero también tienen un fuerte vínculo con la vida diaria.

Este tipo de habilidades no son sólo resultado de algo al azar, son el resultado de la combinación de varios factores como: Habilidades sociales, Habilidades de comunicación, Habilidades de comportamientos, Habilidades interpersonales.

En el siguiente trabajo se desarrollará la guía que concierne al capítulo I, II y III en los cual se investigó acerca de los diferentes fundamentos teóricos de las emociones, las crisis y los conflictos en el ámbito laboral. También se elaborará una serie de Propuestas estratégicas y actividades de actuación personal y/o laboral. Seguido de los recursos y herramientas utilizados en las estrategias y actividades antes mencionadas.

La investigación, estudio y realización de esta asignación se ha hecho con un interés académico y como requisito para la asignatura curso final de grado.

## **Objetivo General**

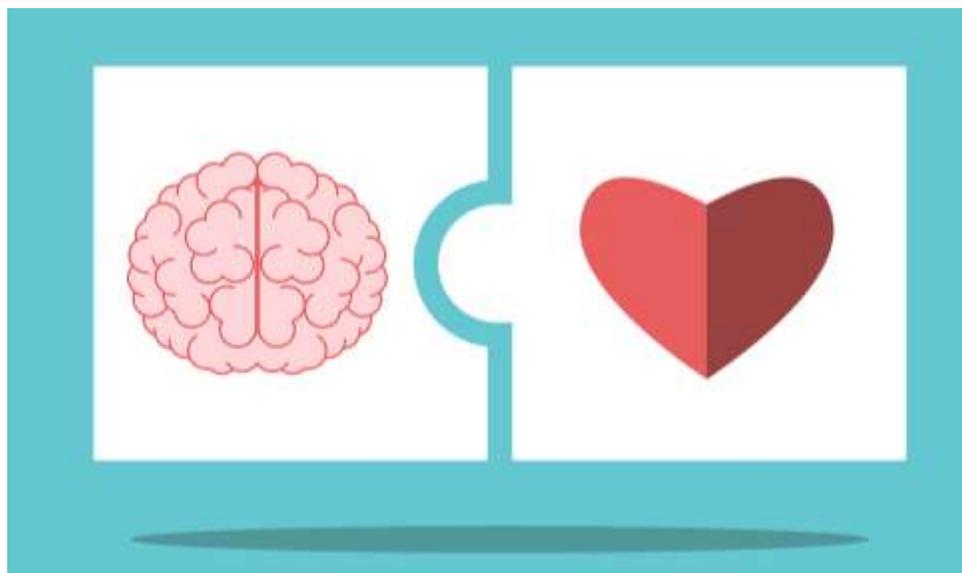
- Determinar cómo impactan las emociones, las crisis y los conflictos en el comportamiento humano y cuales estrategias utilizar para gestionarlas mediante un plan de abordaje.

## **Objetivos Específicos**

- Evidenciar la importancia de las competencias blandas para la gestión de las emociones en el ámbito laboral.
- Evidenciar que las emociones tienen un papel fundamental en un buen desarrollo de las habilidades blandas y en el buen desarrollo laboral.
- Conocer las estrategias para manejar de manera adecuada los conflictos laborales, llevando a buen término cada una de las situaciones que de alguna manera desestabilizan la tranquilidad y trabajo en equipo de estas.
- Elaborar planes estratégicos para el buen manejo de las emociones de los empleados y la elaboración de un reglamento interno realizando un análisis que nos permita detectar las contingencias y problemas más frecuentes entre los trabajadores y el empleador.
- Analizar las causas y consecuencias de las emociones en lo personal y en lo laboral.
- Determinar las estrategias y actividades para el buen manejo y rendimiento de un individuo en el ámbito laboral y personal.

# **CAPÍTULO I**

## **LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES.**



## 1.1 Fundamentos teóricos de las emociones.

La emoción es un proceso psicológico enfocado a la supervivencia. Se ha estudiado desde diferentes puntos: conductual, biológico y cognitivo:

- **Aproximación conductual:** Basa principalmente sus estudios en el miedo y la ansiedad.
  
- **Aproximación biológica:** Enfoca sus investigaciones en los sistemas cerebrales implicados en el procesamiento de la información.
  
- **Aproximación cognitiva:** Nos dice que una emoción no es más que el fruto del procesamiento cognitivo de estímulos relevantes

Una emoción es un estado psicológico complejo que implica tres componentes distintos: una experiencia subjetiva, una respuesta fisiológica, y una respuesta conductual o expresiva.

Goleman (2015) afirma que el término emoción se refiere al sentimiento, a los pensamientos, a los estados biológicos y psicológicos y al tipo de tendencia que caracteriza a la mente. Aunque se reconoce que existen múltiples emociones, se han identificado ocho de ellas como las principales: ira, tristeza, miedo, alegría, amor, sorpresa, aversión, vergüenza y también se reconoce que ellas pueden presentarse combinadas.

Aun cuando Goleman (2015) afirma que el término emoción se refiere al sentimiento, a los pensamientos, a los estados biológicos y psicológicos y al tipo de tendencia que caracteriza a la mente, García considera que es difícil definir qué son las emociones ya que se trata de expresiones con origen multicausal que se asocian con reacciones afectivas de aparición repentina, de gran intensidad, de carácter transitorio y acompañadas de cambios somáticos ostensibles que se presentan como respuesta a una situación de emergencia o ante estímulos de carácter

sorpresivo o de gran intensidad. Las emociones, dice García, predisponen a los individuos a una respuesta organizada en calidad de valoración primaria y, esta respuesta, puede llegar a ser controlada como producto de una educación emocional, lo que significa ejercer cierto control sobre la conducta que se manifiesta, pero no sobre la emoción en sí misma, puesto que ésta es involuntaria, en tanto la conducta es el producto de las decisiones tomadas por el individuo.

Para Jiménez (2012). Las emociones son disposiciones corporales dinámicas que especifican el dominio de acciones de las personas y de los animales. Por lo anterior, se dice que no hay una acción humana, sin una emoción que la fundamente y la haga posible. Otero agrega que, para conocer el estado emocional en el cual se encuentra un animal o un ser humano, basta con observar sus acciones.

Belli (2001) afirma que, comúnmente, dice que las emociones se gestan en el inconsciente y no en la voluntad, que son más espontáneas que artificiales; más “sentidas” que “pensadas

Para Gradillas (1998)., las emociones pueden clasificarse en positivas cuando van acompañadas de sentimientos placenteros y significan que la situación es benéfica (la felicidad y el amor, por ejemplo), negativas cuando van acompañadas de sentimientos desagradables (ansiedad, ira, hostilidad, tristeza o asco, entre otros) o neutras cuando no van acompañadas de ningún sentimiento (esperanza o sorpresa). Las emociones se clasifican, además, como de alta o baja energía, según la respuesta que emita el sujeto. Inteligencia Emocional fue un término utilizado por Peter Salovey y John Mayer en 1990, quienes la definen como: “la capacidad de controlar y regular las emociones de uno mismo para resolver problemas de manera pacífica, obteniendo un bienestar para sí mismo y para los demás.

Las emociones son disposiciones corporales dinámicas que especifican el dominio de acciones de las personas y de los animales. Por lo anterior, se dice que no hay una acción humana, sin una emoción que la fundamente y la haga posible. Otero agrega que, para conocer el estado emocional en el cual se encuentra un animal o un ser humano, basta con observar sus acciones.

De acuerdo Martínez (2010), “el pensamiento y el sentimiento se hallan inexplicablemente unidos en consecuencia, los humanos albergamos sentimientos sobre todo lo que hacemos, pensamos, imaginamos o recordamos”. Un ejemplo de esto sería cuando le damos un beso o un abrazo a algún familiar o amigo, así manifestamos nuestros sentimientos y evocamos nuestras emociones.

Para entender mejor lo que las emociones son, vamos a centrarnos en los tres elementos clave antes mencionados:

- **La experiencia subjetiva:** Aunque los expertos creen que hay una serie de emociones básicas universales que son experimentadas por personas de todo el mundo independientemente de su origen o de su cultura, los investigadores también creen que la experiencia de la emoción puede ser muy subjetiva. Además, no siempre experimentamos formas «puras» de cada emoción, ni las mismas emociones se manifiestan ante acontecimientos o situaciones de la vida similares.
- **La respuesta fisiológica:** Muchas de las reacciones físicas que se experimentan durante una emoción, como la sudoración de las manos, el ritmo cardíaco acelerado, la respiración rápida, son controlados por el sistema nervioso simpático, una rama del sistema nervioso autónomo que controla las respuestas involuntarias del cuerpo. Mientras que los primeros estudios sobre la fisiología de las emociones tienden a centrarse en estas respuestas autónomas, la investigación más reciente se ha centrado en el papel del cerebro en las emociones.
- **La respuesta conductual:** El componente final es tal vez con él estamos más familiarizados, por ser la expresión real de la emoción. Gastamos una cantidad significativa de tiempo en interpretar las expresiones emocionales de las personas que nos rodean. Nuestra capacidad de comprender con precisión estas expresiones está ligada a lo que llamamos inteligencia emocional y estas expresiones juegan un papel importante en nuestro lenguaje corporal en general.

Los investigadores creen que muchas expresiones son universales, como la sonrisa para indicar felicidad o placer, o el ceño fruncido para expresar tristeza o disgusto.

En 1972, el psicólogo Paul Eckman sugiere que existen seis emociones básicas que son universales a lo largo de las culturas humanas: miedo, asco, enfado, sorpresa, felicidad y tristeza.

En 1999 se amplió esta lista para incluir una serie de emociones básicas como la vergüenza, la excitación, el desprecio, la vergüenza, el orgullo, la satisfacción y la diversión.

### **1.1.1 Función de las emociones**

Toda emoción evoca una reacción, por lo que le sirve de utilidad a la persona para dar respuesta de comportamiento útil a la situación, entre las funciones principales de las emociones según algunos autores (Reeve 1994) podemos mencionar las siguientes, pero sin categorizar que sean las únicas ni tampoco universales, pero sí a las que más han sido aceptada por consenso:

- **Funciones adaptativas:** Esta es una de las funciones más importante de las emociones, pues prepara al individuo para la supervivencia, ya sea acercándose o alejándose de lo que representa seguridad o peligro, autores como Darwin que habló acerca de las teorías evolutivas hizo muchas referencias a esto, aunque no de forma de estudio psicológico, pero podemos evidenciarlo en sus trabajos.

Plutchick (1980) sugiere ocho funciones principales de las emociones y trata de establecer un lenguaje explicativo que identifique cada una de sus manifestaciones con la función de adaptación que le corresponde. De esta manera será más fácil llevar a cabo este proceso y poder aplicar convenientemente el método experimental para la investigación en la emoción.

- **Funciones sociales:** Entre las funciones de primer orden de las emociones es facilitar la aparición de las respuestas asertivas, la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas, lo cual facilita las relaciones interpersonales y por consiguiente es de mucho valor. El autor Izar (1989) pone en evidencia varias funciones sociales de las emociones, como son las de allanar la interacción social, controlar la conducta, permitir la

comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta pro social la cual nos ayuda para establecer relaciones interpersonales fiables y duraderas.

- **Funciones motivacionales:** Es importante destacar que la relación entre la emoción y la motivación es muy cercana, ya que se trata de una experiencia que está en cualquier tipo de actividad y que tiene las dos principales características de la conducta motivada, dirección e intensidad, es decir la emoción da vida y acelera la conducta motivada. Es decir, la función motivacional de la emoción es congruente con la existencia de las dimensiones principales, dimensión de agrado desagrado y la intensidad de la reacción afectiva. Podemos concluir en una fórmula para las funciones motivacionales de la emoción, sería emoción impulsa la motivación y esta la intensidad de la respuesta.

### **1.1.2 Anidación de las emociones**

Con relación a la emoción, un aspecto fundamental es indagar dónde se ubica algo y, a esta situación, se le llama anidación. En la cultura popular se piensa que el cerebro humano tiene dos partes: una parte emocional y otra racional. La primera se supone heredada de nuestros antepasados más primitivos y por la cual tenemos emociones, sentimientos e impulsos difíciles de reprimir, mientras que el cerebro racional se encarga del análisis más preciso y lógico de las situaciones que vivimos o imaginamos. Esta afirmación es importante porque ubica a las emociones con origen en cerebro y no en el corazón como también se piensa en algunos casos.

Las emociones surgen en el sistema límbico del cerebro que es una de las redes neuronales más interesantes e importantes para el estudio del comportamiento humano, ya que es una de las partes del cerebro más relevantes en la aparición de los estados de ánimo. El sistema límbico es un conjunto de estructuras del encéfalo con límites difusos, pero que están especialmente conectadas entre sí y cuya función se relaciona con la aparición de los estados emocionales o con aquello que puede entenderse por instinto.

Entre otros, el miedo, la felicidad o la rabia, así como todos los estados emocionales llenos de matices, tienen su principal base neurológica en esta red de neuronas. El

sistema límbico no es una región anatómicamente exacta del encéfalo, sino que es, más bien, una red de neuronas distribuidas por el cerebro y que quedan mezcladas entre muchas estructuras diferentes.

Es decir, al referirnos a sistema límbico tiene más que ver con la función que tienen estas zonas que con su naturaleza como parte concreta y bien delimitada del cerebro, sin embargo, sí se pueden señalar partes del encéfalo de suma importancia dentro de la red de interconexiones que es el sistema límbico y que, por tanto, sirven para hacernos una idea sobre cuáles son las zonas por las que pasa este circuito. Las partes del sistema límbico son las siguientes: hipotálamo, hipocampos, amígdalas, corteza orbito frontal.

## **1.2 Propuesta de estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral.**

Estas estrategias tienen como objetivo lograr que los colaboradores gestionen sus emociones y puedan canalizar siendo conscientes de estas.

- ❖ Desarrollo en la capacitación de la inteligencia emocional del personal. Esta estrategia sirve para fortalecer al equipo, ayudando a identificar las debilidades emocionales de los colaboradores y de esta manera poder trabajar en el control de esta. De esta manera la empresa puede prevenir y distribuir mejor el puesto de trabajo del empleado.
- ❖ Comunicación Asertiva. La armonía que otorga una buena comunicación entre los miembros de un equipo favorece el rendimiento y la colaboración, disfrutando las actividades asignadas. Este programa se basaría en la capacitación de las habilidades blandas.
- ❖ Planificación de metas y objetivos del equipo. Establecer y Escribir cada una de las metas y objetivos en una pizarra a la vista de todos los colaboradores, permitirá que el tiempo sea utilizado de manera eficaz, otorgando a los colaboradores trabajar con una base identificada.
- ❖ Mejorar el ambiente laboral, mediante programas y ejercicios de creatividad.
- ❖ Reconocimiento del trabajo realizado por los empleados. El reconocimiento hacia el colaborador en su desempeño de un trabajo sirve de motivación y de competencia sana entre los miembros del equipo para obtener dicho reconocimiento llevándose así la satisfacción de darlo todo, también permite conocer las debilidades de un empleado en el equipo.
- ❖ Talleres.

- ❖ Gestión de las emociones.
- ❖ Salario emocional.
- ❖ Implementar programas para desarrollar las habilidades de los colaboradores con el fin de poder demostrar sus emociones y así mejorar el ambiente laboral.
- ❖ Reuniones con los colaboradores para hacer notar el excelente trabajo que han venido realizando.
- ❖ Cambio de roles dentro del ambiente laboral, para notar su desenvolvimiento en el mismo.

### **1.3 Recursos y herramientas a utilizar.**

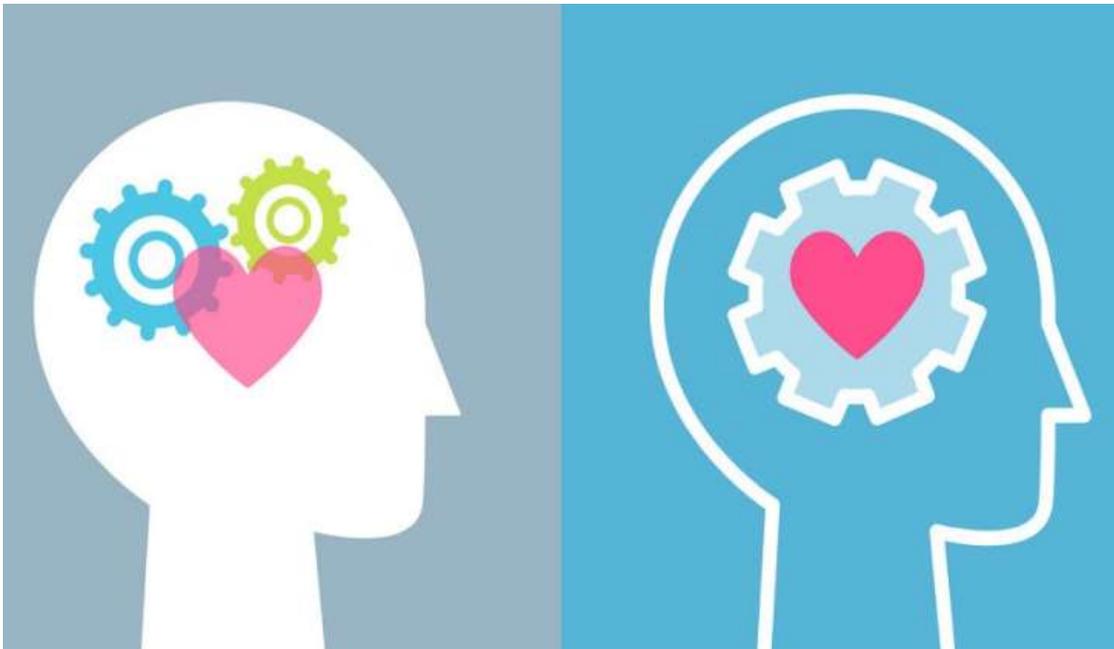
- ❖ Asignación de trabajos en equipo.
- ❖ Tutoriales de la importancia del manejo de las emociones.
- ❖ Brochure sobre diferentes capacitaciones.
- ❖ Certificados a trabajadores excelentes.
- ❖ Comunicaciones motivacionales.
- ❖ Incentivos periódicamente.
- ❖ Campamentos.
- ❖ Reuniones.

#### **1.4 Sugerencias para el abordaje de las emociones.**

- ❖ Resaltar en qué somos buenos y mejorarlo.
- ❖ Prestar atención a otro asunto de manera positiva.
- ❖ Pensar en la consecuencia de nuestros actos en un futuro.
- ❖ Hacer ejercicios de relajación y paz mental.
- ❖ Permitirte un tiempo para ti.
- ❖ Expresar de manera escrita todas las emociones que surjan.
- ❖ Tomar el autocontrol de sí mismo.
- ❖ Reconocer que nos causan esas emociones, aprender a identificarlas para poder manejarlas.

# **CAPÍTULO II**

## **MANEJO EFECTIVO DE LA CRISIS.**



## **2.1 Fundamentos teóricos de la crisis.**

La palabra Crisis tiene abundantes significados y se utiliza en diferentes términos, ya sea en el ámbito político, psicológico, económico o de salud, pero en este capítulo nos centraremos en describir que es una crisis emocional y como esta puede afectar al individuo tanto en lo personal como en lo laboral.

Puedo decir que, es necesario mencionar que este término proviene del vocablo griego krisis (decisión) y krino (separar); así pues, conlleva ruptura, pero al mismo tiempo esperanza y oportunidad. A su vez, en China, muchas personas utilizan el término “wei-ji”, vocablo compuesto de dos ideogramas: peligro y oportunidad.

La crisis (ya sea política, religiosa o psicológica) puede ser conceptualizada de diversas formas, pero existe una palabra que condensa objetivamente su significado: desequilibrio; un desequilibrio ocurrido entre un antes y un después.

Un evento de crisis siempre infiere una desviación contextual en el que se lleva a cabo. Supone una amenaza de pérdida de los objetivos conseguidos (sean estos económicos, sociales, religiosos, psicológicos, etc.) que se presenta envuelta de angustia. Un episodio de crisis se realiza en el tiempo y, ese tiempo es relativamente breve (a diferencia del estrés), que está marcado por un inicio y un final a corto plazo.

Según la Real Academia Española (RAE), el término crisis es el cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.

Como todos sabemos históricamente la teoría de crisis data del comienzo de la teoría psicoanalítica, por lo que pienso que cuando Freud señaló la relación existente entre situaciones vitales presentes y una enfermedad de origen emocional.

En sus estudios de casos clínicos Freud mostró cómo el origen de síntomas físicos podía ligarse a una situación conflictiva familiar o de otra índole en la vida del

individuo. De este modo se abrió la posibilidad de comprender el sentido biográfico de la enfermedad.

Después de Freud, Eric Erickson describió las crisis evolutivas por las que pasa todo individuo a lo largo del ciclo vital. Erikson afirma que los seres humanos con un desarrollo sano pueden pasar a través de ocho etapas entre la infancia y la edad adulta tardía. En cada etapa, la persona se enfrenta, y es de esperar que domine, nuevos retos. Cada etapa se basa en la culminación con éxito de las etapas anteriores. Si los retos no se completan con éxito en una fase, es de esperar que aparezcan como problemas o crisis en el futuro (Jiménez, 2012)

Thomas Holmes al cuantificar los cambios vitales en una escala de reajuste social demostró que aquellos individuos que experimentan más cambios vitales en un periodo dado corren más riesgo de enfermar.

A lo que generalmente podemos decir, que la formulación de la teoría de las crisis en forma más específica pertenece a Eric Lindemann (1944) (citado en Caplan, 1964). Lindemann estudió la reacción normal del duelo y sus etapas, distinguiéndose de las respuestas mal adaptativas que se ven en los duelos patológicos. Observó que al cabo de seis semanas la pena inicial estaba siendo elaborada normalmente, o bien que aparecían síntomas psicológicos o psicosomáticos.

Caplan definió crisis como el estado que aparece cuando una persona enfrenta un obstáculo a sus objetivos o expectativas vitales que parece ser insuperable con los métodos usuales de resolución de problemas que la persona ha utilizado en el pasado. Sobreviene entonces un periodo de desorganización y de alteración durante el cual se intentan diferentes soluciones.

Du Ranquet (1980) la define como: "estado de conmoción, de parálisis en una persona que sufre o ha sufrido un gran shock. Sobreviene cuando el estrés actúa sobre un sistema y requiere un cambio que se sitúa fuera del repertorio habitual de respuestas. La persona o la familia se encuentra ante un obstáculo que no pueden superar por sus propios medios". Personas que en circunstancias normales se

comportan de forma eficaz, en situaciones excepcionales, buscan en su repertorio de aprendizajes y experiencias anteriores situaciones semejantes que les pueda servir de guía para afrontar la nueva situación. Pero ésta rebasa, tanto en intensidad como episódica, toda experiencia conocida. Por lo que únicamente les queda la biología, sus creencias y estilo personal para afrontarlo, pero les falta la parte de procesamiento cognitivo, las experiencias que lo integren con las emociones.

### **2.1.1 Crisis Emocional**

Este es un estado de trastorno, confusión, desorganización o descontrol emocional a la hora de experimentar una situación tan distinta a la realidad de la que ya estabas acostumbrado.

La crisis emocional se produce en diferentes manifestaciones como estrés, malestar y tensión que afecta notablemente tu desempeño en el trabajo o la dificultad de adaptación y satisfacción por lo que haces.

En este proceso de desorientación la crisis provoca un desorden y pérdida de estabilidad debido a la experiencia repentina de una situación o evento estresante que altera el buen funcionamiento de la tranquilidad que tenemos hasta ese momento de desequilibrio o descontrol. Muchas veces estas crisis se ven reflejadas en nuestro ambiente laboral, el cual puede verse afectado por nuestras emociones, también existen razones que son muy comunes que provocan crisis laboral pueden ser:

- ❖ Trabajo bajo presión, por altos niveles de exigencia.
- ❖ Poco control del flujo de trabajo.
- ❖ Horarios inflexibles.
- ❖ Inseguridad laboral.
- ❖ Bullying.

Los efectos de estas emociones negativas en el estrés laboral responden constantemente provocando además complicaciones en la salud, algunos ejemplos son:

- ❖ Ansiedad laboral.
- ❖ Depresión.
- ❖ Dolores musculoesqueléticos.
- ❖ Presión arterial alta.
- ❖ Ataque cardiaco.

## **2.2 Propuesta De Estrategias Y Actividades De Actuación Personal Y/O Laboral.**

El manejo de crisis en sentido general hace referencia a las acciones realizadas que permiten identificar amenazas y vulnerabilidades y señalar posibles impactos sobre los procesos o estructuras. Algunas estrategias para el Manejo de Crisis se contemplan en distintos textos, los que mencionaremos en lo adelante son las estrategias que según nuestro criterio resultan más efectivas:

1. **Las interacciones positivas:** Principalmente con el contacto psicológico. Para ello, quien va a intervenir en la situación de emergencia deberá escuchar activamente a la persona y mostrarse interesada en lo que está expresando. Para transmitir un verdadero interés, es necesario expresar empatía. Para lo que se recomienda lo que se También es posible que la persona requiere tiempo para expresarse, por lo que es necesario dejarle y no forzar que hable. Quien interviene deberá esperar pacientemente el momento adecuado para realizar una pregunta corta y motivadora; esto puede contribuir a que comience el proceso natural de desahogo.

2. **Técnicas de relajación:** Se recomienda ayudarle a tranquilizarse por medio de técnicas de relajación. Para ello, pueden aplicarse técnicas de respiración, meditación, estiramiento, entre otros. Todo dependerá del caso, lo cual debe ser evaluado por quien realiza la intervención.

3. **Identificación del problema:** Se debe realizar una evaluación del problema para analizar las dimensiones reales de este. La persona que interviene en la situación de emergencia deberá ayudar al afectado a concretar su futuro inmediato.

Es esencial que le ayude a aceptar lo que ha sucedido, pues los hechos no pueden ser cambiados.

4. **Identificación de soluciones:** Considerar ser lo más realista posible y determinar objetivo ante la situación; hacerle ver a la persona afectada que, aún después de lo ocurrido, podrá continuar haciendo su vida, resaltando las fortalezas que posee y que vendrán tiempos mejores.

5. **Identificación de estrategias de afrontamiento:** Otra técnica que puede ayudar a la persona afectada en una situación de crisis o emergencia son las estrategias de afrontamiento. Estas le permitirán reducir el estrés, la ansiedad y demás efectos negativos que derivan del suceso traumático.

6. **Desviación de crisis:** Tras realizar la evaluación pertinente, se puede pedir a la persona afectada que lleve a cabo una acción concreta, no obstante, se deben tener en cuenta sus capacidades para poder realizarla. Si está muy afectada, será necesario abordarla con una actitud directiva para que su capacidad de actuar se dé de forma gradual.

7. **Seguimiento:** Una vez se haya realizado la intervención de emergencia, será necesario mantener el seguimiento del caso para determinar si la persona ha podido afrontar eficazmente la crisis o no. Si no se observa un buen progreso, es posible que se deba realizar una intervención en segunda instancia, la cual, dependiendo de la gravedad del estado psicológico de la persona, puede tener una duración de semanas o meses

### **2.3 Recursos y herramientas a utilizar.**

Toda crisis debe abordarse con preparación y planificación, para la solución de una crisis laboral es importante contar con diferentes recursos, para estos casos es de vital importancia llevar a cabo los siguientes lineamientos:

- ❖ Asignación de actividades.
- ❖ Tutoriales de la importancia del manejo de las crisis.
- ❖ Capacitaciones sobre el manejo del ambiente laboral.
- ❖ Conocer el entorno.
- ❖ Anticípese y planifique.
- ❖ Solicite ayuda precozmente.
- ❖ Promueva el liderazgo y la adherencia al mismo.
- ❖ Distribuya la carga laboral: asigne funciones.
- ❖ Movilice todos los recursos disponibles para sentirse cómodos.
- ❖ Contar con un modelo de gestión de crisis.

### **2.4 Sugerencias para el abordaje de la crisis.**

A continuación, presentamos las sugerencias más relevantes para abordar y solucionar momentos de crisis, cada plan será específico para cada situación de crisis, aunque siempre deben plantearse las siguientes cuestiones: ¿Cuál es la

causa de la crisis y cómo puede prevenirse si se da nuevamente? ¿Cómo se puede evitar que la crisis empeore? ¿Cuánto tiempo llevará resolver la crisis? ¿Qué herramientas y recursos se van a necesitar? ¿Qué personas estarán involucradas?

- ❖ Relacionarse con la situación tal como es para poder mejorarla
- ❖ Mantén la calma y la fe.
- ❖ Analiza la situación e identifica el problema adaptativo.
- ❖ Convierte el problema en una oportunidad.
- ❖ Hacer equipo.
- ❖ Ponte en acción para salir del proceso
- ❖ Aprender e innovar constantemente

La intervención en crisis es la estrategia que se aplica en el momento de una desorganización grave, resultado de una crisis de cualquier índole que no se haya podido afrontar de manera eficiente.

El objetivo es ayudar a la persona a recuperar el nivel de funcionamiento que tenía antes de la crisis, la restauración del equilibrio emocional y una mejora en cuanto a su conceptualización de lo sucedido para apoyar en la activación de los recursos de afrontamiento que se requiere.

Esta intervención se brinda de acuerdo con el momento en el que se encuentre la persona luego de la emergencia, la intervención en crisis puede darse en primera y en segunda instancia; las diferencias entre una y otra consisten en el tiempo que

se requiere, quién la está brindando, en dónde, el procedimiento y las metas propuestas en el momento de la intervención (Slaikeu, 2000).

Diferentes profesionales de la salud mental pueden intervenir en la atención en crisis, por ejemplo, los psicólogos, psicoterapeutas, odontólogos, psiquiatras, enfermeros, paramédicos, brigadistas y demás personal capacitado para hacerle frente a situaciones de emergencia.

La intervención en crisis como se mencionó anteriormente se divide en:

1. Definir el problema para entenderlo desde el punto de vista. Esto requiere usar habilidades básicas de escuchar, empatía, sinceridad y aceptación.
2. Garantizar la seguridad continuamente en el primer plano de todas las intervenciones. Esto significa evaluar constantemente la posibilidad de que u otros corran peligro físico o psicológico. Evaluar y garantizar la seguridad son actividades permanentes en el proceso de intervención en crisis.
3. Brindar apoyo, transmitiendo que se ocupa de la mujer y dándole apoyo emocional, así como instrumental e informativo.

En los pasos 4, 5 y 6 se utilizan estrategias de acción, pero si la persona no puede participar, será necesaria una ayuda más directa para que movilice su capacidad de afrontamiento. Las técnicas de escucha son parte importante de estos pasos, y la función de la orientadora será no directiva, colaborativa o directiva, dependiendo de la evaluación.

4. Examinar alternativas, que pueden estar basadas en tres posible perspectivas: a) apoyar para que evalúe sus recursos situacionales, o las personas conocidas del presente o el pasado que pueden preocuparse por lo que le sucede; b) ayudar [a la mujer] a identificar mecanismos de afrontamiento o acciones, conductas, o recursos ambientales que pueda usar para ayudarla a atravesar la crisis actual; y c) ayudar

a examinar sus patrones de pensamiento y, si es posible, encontrar formas de enfocar su situación para alterar su visión del problema y así disminuir su nivel de ansiedad.

5. Trazar un plan dirigido por la mujer, que sea muy detallado e incluye a las personas, grupos u otras referencias que se puedan contactar para pedir apoyo inmediato. Proporcionar mecanismos de afrontamiento y medidas de acción concretas y positivas para que la mujer tome conciencia en el presente. Es importante procurar que la planificación se haga con la mayor colaboración posible [de la mujer] para asegurar que ella tenga un sentido de propiedad del plan. Es importante que no se sienta privada de su poder, independencia, o auto respeto. Los elementos más importantes de la planificación son los sentidos de control y autonomía de la mujer. La planificación tiene el objetivo de que ella se sobreponga a corto plazo para lograr algo de equilibrio y estabilidad.

6. Obtener compromiso. El control y la autonomía son importantes para el último paso del proceso que comprende pedirle [a la mujer] que resuma verbalmente el plan. En algunos incidentes que involucran letalidad, ambas personas escriben y firman el compromiso. El objetivo es ayudar [a la mujer] a que sea capaz de cumplir con el plan, y dar los pasos positivos necesarios para restablecer el estado de funcionamiento previo a la crisis. Los compromisos adquiridos [por la mujer] deben ser voluntarios y realistas. Un plan que ha sido desarrollado solo por el personal será ineficaz (extracto adaptado de James, R.

# **CAPÍTULO III**

## **GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS**



### **3.1 Fundamentos teóricos de los conflictos.**

El conflicto es una situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Por su condición a menudo extrema o por lo menos nacionalista en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente involucrados o a personas externas no involucradas en el conflicto.

Los conflictos de carácter laboral no son algo nuevo, ni corresponde a una época en que el derecho del trabajo ha desarrollado elementos legales para regir las relaciones laborales de la manera más justa posible, no al contrario, los conflictos son un parte integral de las relaciones en todas las actividades humanas, la aparición del derecho del trabajo tuvo como antecedente indiscutible el abuso del hombre por el hombre, el aprovechamiento ventajoso del fuerte sobre el débil, el desprecio inhumano del económicamente poderoso sobre el indigente.

Por ello se ha dicho, que la historia del derecho del trabajo no es en sí misma otra cosa que la historia del hombre en la búsqueda de su progreso, de su libertad y de su seguridad y en consecuencia normar y reglamentar las relaciones obrero patronal y disminuir la fricción dentro del ambiente laboral. En la época antigua, la institución de la esclavitud hacía imposible rescatar a los económicamente débiles del abandono jurídico en que se encontraban.

La existencia del "hombre-cosa" impedía el nacimiento del derecho laboral que es un derecho que consagra, sobre todas las cosas, la libertad del hombre que trabaja.

Fue en Inglaterra, con la llamada Revolución Cartista, por las cartas dirigidas al parlamento de 1842, cuando verdaderamente apareció el Derecho del trabajo.

Efectivamente debido al conflicto laboral que se daba desde que Hargreaves en 1764 había inventado la primera máquina de tejer, se había provocado un descontento general de los trabajadores manuales, que sintieron la necesidad de defenderse colectivamente de las injusticias de un nuevo capitalismo maquinista que los estaba desplazando de sus actividades. Es evidente que ningún fenómeno histórico nace exclusivamente de ideas puras, sino de la conjugación de hechos e ideas.

Por ello, en lo concerniente a la sociología, aquellas tendencias ideológicas que determinaron el origen de las ciencias íntimamente ligadas con las grandiosas transformaciones sociales. Los grandes acontecimientos de los siglos XV y XVI, relacionados con los descubrimientos y conquistas de nuevos continentes, produjeron solamente un viraje ideológico en Europa, sino que engendraron una profunda transformación de todas las estructuras. Hasta entonces consideradas como firmes, para el asentamiento político, económico y cultural del Viejo Continente.

La productividad se vuelca, de los mercados locales hacia los crecientes horizontes de consumos nacionales y mundiales, originando una nueva ciencia: la Economía. La cual se desarrolla increíblemente, surge la transformación de los métodos de producción, sustituyendo el trabajo manual por el instrumento mecánico, como comentábamos hace rato.

Esta verdadera revolución industrial ocasiona un nuevo fenómeno, a las inconformidades de los trabajadores, así como la inmigración masiva hacia los nuevos centros fabriles, dando origen a las populosas zonas urbanas, alrededor de los crecientes centros de trabajo.

Todo esto origina un nuevo tipo de relaciones humanas, en torno a un factor nuevo: el trabajo colectivo, a través de una nueva fórmula: un sistema económico de mayor producción mediante la utilización de los recursos técnicos de elaboración programada. Simultáneamente, se intensifican las relaciones humanas y con ella los conflictos adheridos a las necesidades de la misma convivencia forzada en los centros de trabajo, así como en la aglomeración.

### **3.1.1 Causas de los Conflictos**

Los conflictos son algo habitual en las relaciones interpersonales, pues cada persona tiene su idea y visión del mundo. Esto puede causar diferencias que van más allá de las simples discrepancias. La comunicación deficiente puede ser el origen del conflicto, por lo que éste es un elemento necesario en la mediación y la correcta gestión del conflicto.

Las causas de los conflictos pueden ser distintas, puesto que existen diferentes tipos de conflictos. Por ejemplo, puede haber conflictos por intereses económicos entre dos empresas, conflictos emocionales en los conflictos internos en una persona, conflictos políticos entre dos países, conflictos religiosos entre dos comunidades o conflictos de competencias entre dos cuerpos policiales.

Aunque el conflicto se ve como algo negativo, en ocasiones, puede ser una oportunidad para mejorar cosas que no van bien o no funcionan. Las causas que desencadenan un conflicto pueden darse de manera individual o en simultáneo (conflicto multicausal).

Entre las más representativas están:

- ❖ Falta o falla en la comunicación. Surge un conflicto entre las partes debido a un malentendido o a una falta de información

- ❖ Discordancia de intereses. Surge un conflicto entre las partes porque cada una de ellas busca su propio beneficio o cubrir su necesidad y esto va en contra de la otra parte involucrada.
- ❖ Discordancia de valores. Surge un conflicto porque las partes involucradas difieren en cuanto a creencias, costumbres o valores.
- ❖ Discordancia de roles. Surge un conflicto entre las partes involucradas, ya que una de ellas reclama o denuncia un avasallamiento en sus derechos en beneficio de la otra parte.
- ❖ Desigualdades. Surge un conflicto porque una de las partes sufre una desigualdad social o económica que quiere eliminar. Muchas veces se dan situaciones conflictivas debido a la escasez de recursos, aunque la abundancia de un recurso también puede ser motivo de conflicto.

### **3.1.2 Tipos de Conflictos**

Las causas de los conflictos pueden variar: valores e ideologías, recursos, expectativas dentro de las relaciones entre personas, choque de personalidades, la protección del territorio, etc. Estas causas suelen ser más habituales en distintos tipos de conflictos.

Los conflictos pueden variar según su contenido, su veracidad o según los participantes. A continuación, puedes encontrar los distintos tipos de conflictos y sus características.

#### **1. Conflictos según su veracidad**

Según su veracidad, los conflictos pueden ser:

**-Conflictos reales.** Los conflictos reales son aquellos que en realidad existen, y que vienen provocados por diversas causas, ya sean estructurales o del entorno (económicas, legales, relacionales, etc.), entre otros.

**-Conflictos imaginarios.** Los conflictos imaginarios derivan de malos entendidos, interpretaciones o percepciones. En este tipo de conflicto no existe voluntad por parte de las partes.

**-Conflictos inventados.** Los conflictos inventados, igual que ocurre con los imaginarios, no son reales. Ahora bien, a diferencia de éstos, existe una intención por parte de alguna de las partes que, generalmente, quiere sacar algún beneficio. Esto hace que buena parte de este fenómeno sea en realidad manipulación o gaslighting.

## **2. Conflictos según los participantes**

Según los actores que participen en el conflicto, éste puede ser:

**-Conflicto intrapersonal.** Este conflicto ocurre de forma interna, en la mente del individuo. Esto significa que tiene su origen en los eventos privados: pensamientos, valores, principios, emociones... Estos conflictos pueden tener distintos grados.

**-Conflicto interpersonal.** Los conflictos interpersonales son aquellos que se producen en los procesos de interacción entre personas. Normalmente aparecen de forma rápida, ya que solo es necesario que una sola persona se sienta atacada para dar inicio a uno, lo cual hace que pueda nacer a raíz de malentendidos. Pueden ser originados por prácticamente cualquier motivo, desde celos a conflicto de intereses en relación al uso de un tipo de recurso.

**-Conflicto intergrupales.** Los conflictos intergrupales se dan entre miembros de un grupo o equipo, por motivos varios: por diferencias interpersonales o porque algo de los participantes del grupo no comparten las ideas de la organización, entre otros.

**-Conflicto intergrupalo.** El conflicto intergrupalo es un conflicto entre grupos y puede llegar a ser muy destructivo, pues, en casos extremos, la violencia derivada de este tipo de conflictos tiene como finalidad el reforzamiento grupal y puede incluso justificarse. Suele tener sus causas en ideologías, prejuicios o disputas territoriales.

### 3. Según el contenido

Según el contenido, el conflicto puede ser:

**-Conflictos relacionales.** Estos conflictos ocurren entre miembros de una familia, amigos o pareja.

**-Conflictos de intereses.** Los conflictos de intereses tienen que ver con las motivaciones y las necesidades de cada persona o grupo y con los recursos presentes en ese momento.

**-Conflictos éticos y de valores.** Tienen que ver con la cultura y el entorno en el que ha crecido la persona. Son frecuentes y complejos, pues no es fácil que una persona cambie los principios que rigen su comportamiento. En el caso del conflicto ético suele ocurrir cuando una persona ha de tomar una decisión que no concuerda con sus valores más profundos.

**-Conflictos de liderazgo y poder.** Los conflictos de liderazgo afectan principalmente a las organizaciones y pueden afectar al rendimiento y a la salud de los trabajadores.

**-Conflictos de personalidad.** La personalidad es un conjunto de rasgos y cualidades estables que configuran la manera de ser de una persona y nos hace únicos. La personalidad, al ser un fenómeno poco flexible, puede ser la base de muchos conflictos intergrupales

### **3.2 Propuesta de estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral.**

Los conflictos, en muchas ocasiones, pueden propiciar cambios positivos. Para ello es necesario que se gestionen correctamente. Es importante entender que hacer un diagnóstico correcto del conflicto va a determinar el éxito en la resolución de las distintas problemáticas. Si abordamos un conflicto de tipo intergrupales o interindividual como si fuese un conflicto interindividual, las posibilidades de éxito pueden ser escasas.

- ❖ Establece una comunicación adecuada.
- ❖ Identifica qué es lo que genera el conflicto.
- ❖ Revisa los objetivos.
- ❖ Nombra a los responsables.
- ❖ Escucha a las partes implicadas.
- ❖ Identifica estilos de trabajo.
- ❖ Balancea los pros y contras.
- ❖ Negocia paso a paso.
- ❖ Suelta tu razón y desarma la oposición.
- ❖ Negociación.
- ❖ Afrontar la situación suavemente.
- ❖ Mediación.

- ❖ Intercambiar posturas entre las partes.
- ❖ Apelar a una tercera parte con autoridad.
- ❖ Arbitraje.
- ❖ Indagación.

### **3.3 Recursos y herramientas a utilizar.**

Quizás podamos reducir los síntomas que producen los conflictos momentáneamente, pero el problema seguirá ahí, en una mala gestión organizacional. Por lo tanto, antes de tomar cualquier acción para paliar los efectos del conflicto, es necesario saber cuál es la raíz o la base del problema. Aquí presentamos algunos recursos que son efectivos para una posible solución de los mismos:

- ❖ Charlas motivacionales
- ❖ Tutoriales de la importancia del manejo de los conflictos
- ❖ Capacitaciones sobre el manejo del ambiente laboral
- ❖ Reúnete con las partes implicadas para tratar de solventar el problema.
- ❖ Mantén la calma y escucha con atención a las partes que intervienen en el conflicto.
- ❖ Entiende lo que quiere conseguir cada una de las partes.
- ❖ Hazles entender que no existe una única forma de ver las cosas, y que tienen que estar dispuestos a ceder en algo para llegar a una solución.
- ❖ Impide que se ataquen personalmente.

- ❖ Identifica en lo que están de acuerdo y en lo que no para proponer soluciones.

### **3.4 Sugerencias para el abordaje de los conflictos.**

Existen ciertos pasos o criterios que se pueden tener en cuenta para trabajar en miras a la resolución de un conflicto:

- ❖ Decir claramente que existe un problema que querer solucionar.
- ❖ Buscar el lugar y momento adecuados.
- ❖ Crear un buen ambiente.
- ❖ Empezar con algo positivo.
- ❖ Ser concreto en lo que se quiere decir, qué es lo que no os gusta o por lo que estáis preocupados.
- ❖ Esforzarse y dar todas las alternativas de solución que se pueda.
- ❖ Utilizar gestos simbólicos, es decir, presentar excusas si lo ve pertinente.
- ❖ Comentar las mutuas percepciones frente a la situación a abordar.
- ❖ Busque oportunidades para evidenciar las inconsistencias en su percepción del problema.
- ❖ Haga que sus propuestas se compaginan con sus valores.
- ❖ Escuche atentamente y reconozca lo que dicen los demás.
- ❖ Hablé con el fin de que se atienda.
- ❖ Hablé con un propósito.

## **CONCLUSIÓN**

La gestión adecuada de las emociones en los procesos de mediación y, en especial, en el ámbito de la mediación laboral no sólo permite mejorar la comunicación entre los mediados, alcanzar acuerdos y mantenerlos en el tiempo, sino que puede tener efectos terapéuticos positivos.

Como mencionamos en el cuerpo de este trabajo las habilidades blandas son aquellas capacidades que posee una persona y que le permiten poder comunicarse o poder interactuar con otras de una manera clara, precisa, efectiva y enfocada principalmente al trabajo, pero también tienen un fuerte vínculo con la vida diaria.

Estas se relacionan en gran medida con la inteligencia emocional, ya que nos permiten comprender que tenemos una gran responsabilidad con nosotros mismos de poder manejar de forma efectiva todas y cada una de las emociones y, claro, manejar también lo que sucede con otras personas.

Es primordial para toda empresa tener personal capacitado para enfrentar las múltiples problemáticas laborales que se puedan presentar. Para lograrlo, compartimos algunos pasos a seguir que pueden ser útiles en el momento de búsqueda de soluciones para los conflictos laborales dentro de tu organización.

- ✓ Acepta el problema y anima a encontrar una solución.
- ✓ Busca una solución inmediata y eficaz.
- ✓ Habla con cada una de las partes involucradas en el conflicto.
- ✓ Evita promover ataques personales o desaprobaciones.
- ✓ Escucha con atención lo que todos tienen que decir.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber estudiado los capítulos detalladamente de este diplomado podemos recomendar a toda persona que tenga la oportunidad de estudiar estos temas leerlo y analizarlo profundamente ya que esto nos ayuda y nos motiva a mejorar tanto en la vida personal como en el ámbito laboral.

En medio de cualquier crisis o conflicto que se nos presente en la vida es importante mantener la calma, mostrando una escucha activa y ofreciendo apoyo incondicional sin emitir ningún juicio.

La comunicación puede ser el catalizador que ayude a la persona a comenzar a manejar la crisis emocional que está experimentando. Sin embargo, la ayuda profesional es la mejor manera de abordar completa y eficazmente un problema de salud mental.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acland, A. (1993). "Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones". Paidós, Barcelona
2. Acland, A. (1997). "El gerente como mediador". Paidós. Barcelona
3. Barcia, M. R. (2005). Urgencia Psiquiátrica y Crisis Psicosocial. Chile: Mediterraneo.
4. Baylos Gau, A. (1991) "Derecho del Trabajo: modelo para amar". Trotta, S.A. Valladolid
5. Berger, P. (1999) "Los límites de la cohesión social. Conflictos y mediación en las sociedades pluralistas". Galaxia Gutenberg. Barcelona.
6. Blanco, A. C. (2002). Debriefing y terapia psicológica en intervención, en crisis: una revisión.
7. Calcaterra, R (2006). "Mediación Estratégica". Gedisa, Barcelona.
8. Calcaterra, R. (2002). Mediación estratégica. Barcelona: Gedisa. ISBN 978-84-7432-901-8.
9. Chalvin, D. (2004) "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo".Deusto S.L. Barcelona.
10. "Conflicto". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: *Concepto.de*. Disponible en: <https://concepto.de/conflicto/>. Última edición: 5 de agosto de 2021. Consultado: 14 de abril de 2022
11. Dahrendorf, R. (1996). Elementos para una teoría del conflicto social. En: Sociedad y libertad: hacia un análisis sociológico de la actualidad. Madrid: Tecnos.

12. Goleman, D. (2015). Why It Can Matter More Than IQ, Intervention de las emotions.
13. Gradillas, V. (1998). *Psicopatología Descriptiva. Signos, sintomas y rasgos*. Madrid: emociones.
14. Gradillas, V. (1998). *Psicopatología Descriptiva. Signos, sintomas y rasgos*. Madrid: Piramide.
15. Hockenbury, H. (2007) *Psychologies Emotional, emotions cause*.
16. Jaspers, k. (1993). *Psicopatología General*. México.
17. Jimenez, G. (2012). *Teoria de Desarrollo III*. México: Red Tercer Milenio.
18. PULSO Salud. (05 de agosto de 2020). Recuperado el 07 de marzo de 2022,
19. Sternberg R. (1987):" Razonamiento, solución de problemas e inteligencia", en Sternberg y otros: *La naturaleza de la inteligencia*, 2, Barcelona, Paidós.