



## **Cómo gestionar emocionalmente un conflicto**



## Sumario

<b>1.</b> Entendiendo al conflicto	3
<b>2.</b> El conflicto y las emociones: una guía para entendernos	4
<b>3.</b> Comunicando nuestras emociones	7
<b>4.</b> Herramientas para afrontar de manera constructiva un conflicto	10
<b>5.</b> Cómo me puede ayudar el #PAE	12
<b>6.</b> Referencias bibliográficas	13

## Entendiendo el conflicto

¿Qué pasa por tu mente cuando lees o escuchas la palabra **conflicto**? Para algunas personas representa sinónimo de problemas, para otras, tensión, y para algunas más puede representar oportunidad o solo una cosa más del trabajo que atender.

¿De qué depende que podamos tener una concepción u otra? Esto está relacionado con las experiencias que hemos tenido en situaciones parecidas, las herramientas con las que contamos para manejar estas situaciones y finalmente lo que consideramos que se ve amenazado por esos conflictos.

Comencemos por ubicar al conflicto como una contradicción de intereses, objetivos, o puntos de vista. El conflicto es algo que debemos entender como algo natural y parte de las relaciones humanas.

**Los conflictos pueden aparecer en tu vida de maneras diversas** en cuanto a formas, motivos, duración, intensidad, recurrencia; sin embargo, a pesar de esa diversidad podemos definir que hay elementos que favorecen su crecimiento, tales como la descalificación, la burla, los insultos, o algunas otras que pueden aminorarlo tales como el respeto, la disposición a hablar y escuchar así como el poder manejar nuestras emociones.

En una oficina donde la cultura de trabajo es de máximo respeto y empatía, es menos probable que aparezcan conflictos intensos que en un lugar

de trabajo donde se descalifica y humilla a los compañeros cuando se equivocan.

Un conflicto que aparece con cierta intensidad y magnitud al no atenderse puede escalar hasta un ejercicio de violencia, es decir, cuando no nos ponemos límites a nosotros mismos y buscamos bajo cualquier forma que la otra parte se someta a nuestra necesidad, podemos llegar a imponer, de la manera que sea, nuestro criterio.

Cabe señalar que **los conflictos pueden gestarse en dos diferentes espacios:** en nuestro interior o en el exterior en las relaciones que habitamos. **Conflictos internos y conflicto interpersonales.**

Al pensar en los conflictos internos, hablamos de los ligados a nuestra toma de decisiones en los que nuestros valores importantes se pueden enfrentar entre sí o con alguna demanda del exterior por ejemplo si es momento de cambiar de rumbo profesional, elegir entre un mayor ingreso o mayor tiempo libre, o tomar una decisión que sabemos que nuestra familia no va a apoyar.

Un ejemplo de conflicto externo pueden ser los que surgen en el espacio laboral, por ejemplo cuando en un equipo de trabajo alguien no cumple con su parte y esto impacta el resultado general del equipo.

En esta ocasión nos enfocaremos en los conflictos externos, pues al estar en una constante interrelación con las personas de nuestro



¿Lo que sentimos es real?

entorno, la posibilidad de que el conflicto surja es probable, por lo cual resulta importante aprender a gestionarlos y comprendernos en el proceso de experimentarlos.

Pensar en conflictos en el trabajo puede resultarte abrumador; sin embargo, sería interesante considerar que **gestionar un conflicto te puede permitir:**

- **Conocer** otros puntos de vista
- **Modificar** condiciones cuya incomodidad ha crecido hasta volverse insostenible.
- Puede ayudarte a conocer la forma en que reaccionas y los **recursos** con los que cuentas así como los que necesitas adquirir.
- Nos permite **visibilizar** alguna dinámica y proceso en la organización que no está dando los resultados esperados.

## El conflicto y las emociones, una guía para entendernos

Imagina la siguiente escena: *Llegas a tu trabajo, abres tu bandeja de mail y encuentras una cadena de correos en la cual te solicitan resultados de un procedimiento que no ubicas cuando te ha sido asignado; sin embargo, tu equipo transmite que es una tarea que no has cumplido.*

¿Qué sientes al pensarte en una situación así? ¿Qué ideas te bombardean y qué emociones se desprenden de ellas? Podría ser que experimentes vergüenza al pensar que pudiste haber fallado a tu equipo; tal vez experimentas preocupación pensando en las consecuencias que esto tendrá o quizá sientes confusión sin entender como ha pasado.

Como podemos ver en este ejemplo, cada vez que experimentamos una situación, nuestros sentidos nos ayudan a hacer una lectura y responder ante ella guiados por las emociones que se desprenden de lo que sentimos.

**Las emociones son reacciones que surgen de cambios en las funciones de nuestro cerebro y cuerpo a partir de recibir un estímulo**

**La teoría cognitivista nos dice que las emociones están construidas por ideas asociadas a creencias, valores o juicios**

**externo**, podemos decir que son automáticas y espontáneas.

Para entender y definir qué son las emociones y su participación en el conflicto, usaremos la **teoría cognitivista**, la cual nos dice que las emociones están construidas por ideas asociadas a creencias, valores o juicios.

De este modo podemos pensar que ciertas ideas se asocian a reacciones emocionales, volviéndose así mensajeros de qué es lo importante para nosotros. Por ejemplo, al pensar en conflicto fácilmente se asocia una idea de perder derechos, recursos, status o algo que consideramos valioso.

En el caso de la cadena de correos, posiblemente el enfado venga de que estas transmitiendo una imagen en la empresa que no te interesa para tu futuro profesional, por poner un ejemplo.

Los conflictos, al ser situaciones externas, se convierten en un estímulo que genera una carga emocional,



lo cual será fundamental para marcar el rumbo del conflicto, ya que puede potenciarlo, diluirlo o evadirlo.

Con esta información en mente es importante señalar que **el conflicto no es un inconveniente sino una parte natural de las relaciones**, lo que hace toda la diferencia es la forma en que se enfrenta y se soluciona.

Como hemos comentado anteriormente, sin emociones es muy probable que los conflictos se

vean como diferencias que se pueden negociar hablando y nada más, es por eso que **conocernos desde el terreno emocional es fundamental para que el conflicto no nos afecte ni escale más de lo funcional**.

Si te preguntara ¿cuáles son las emociones que conoces? ¿cuáles son las que experimentas con mayor facilidad? En realidad, es que hay una **variedad inmensa de emociones que experimentamos en el día a día**, como podemos observar en la siguiente tabla:



En la imagen podemos observar como emociones básicas el amor, la alegría, la ira, la tristeza, el miedo y el asco, a partir de ellas se desprenden otras emociones.

Mirando la tabla anterior, ¿cuáles consideras que puedan estar presentes al transitar por un conflicto? La realidad es que pueden ser varias, sin embargo, las más frecuentes podrían ser:

**Rabia:** Surge cuando percibimos una situación como amenazante o injusta, nos invita a la defensa.

**Frustración:** La experimentamos cuando percibimos que hemos realizado un esfuerzo y que no hemos recibido lo que esperamos o deseamos.

**Hostilidad:** Se genera a partir de considerar a las personas, objetos o situaciones como causantes de un mal que atravesamos. Nos invita a estar a la defensiva.

**Desánimo:** Es un estado de indiferencia en el cual percibimos obstáculos que consideramos no son posibles de superar y por lo tanto nos alejan de lo que deseamos.

**Hastío:** Es un estado de aburrimiento y desganado producido por la percepción de algo que sucede una y otra vez sin variación, generando monotonía.

AMOR	ALEGRÍA	IRA	TRISTEZA	MIEDO	ASCO
Empatía Serenidad Compasión Gratitud Admiración Ternura Comprensión Confianza Orgullo	Satisfacción Entusiasmo Euforia Ilusión Placer Alivio Deseo Sorpresa Éxtasis Optimismo Felicidad	Odio Rabia Malhumor Rencor Frustración Celos Rebeldía Hostilidad Incomprensión Envidia Soberbia	Soledad Desánimo Aburrimiento Desamparo Nostalgia Culpa Decepción Resignación Hastío Melancolía Pesimismo	Nerviosismo Pavor Timidez Confusión Terror Inseguridad Recelo Vergüenza Tensión Sumisión	Desprecio

**Pesimismo:** Es un estado en el que nuestra mirada se enfoca en mirar todo lo negativo y desfavorable de una situación.

**Timidez:** Es una sensación que nos hace sentir inseguros al relacionarnos con los demás.

**Inseguridad:** Es una sensación que nos hace pensar que no contamos con recursos o habilidades para enfrentar una situación .

**Vergüenza:** Nos señala que ante los ojos externos hemos tenido una exposición negativa debido a una acción inadecuada.

**Tensión:** Podríamos pensarlo como un estado de alerta en el que nos sentimos amenazados por algo a nuestro alrededor, desde un acontecimiento, un objeto o un futuro evento.

**Sumisión:** Implica estar de acuerdo con algo o alguien por temor a que nos rechazen o nos castiguen.

Las emociones que experimentemos al estar en una situación de conflicto pueden hacer que no seamos capaces de expresarnos con claridad o escuchar a la otra persona, o que pensemos las acciones de la otra persona con el objetivo de generarnos malestar o que no podamos pensar ni razonar la situación para tomar decisiones que ayuden a enfrentarla.

Si eres capaz de escuchar tus emociones y sacar la información más relevante de lo que están transmitiéndote, pero sin dejarte llevar por el impulso que te generan, estarás convirtiéndote en una persona que gestiona de manera inteligente los conflictos.

En el ejemplo de la cadena de correos, puedes culpar a las personas que consideras responsables, o bajar los brazos por el desánimo, o no expresar tu opinión por la vergüenza... o puedes expresar con claridad que no eras consciente y plantear con urgencia una reunión para resolver esta situación de manera eficiente y clara para futuras ocasiones.



**La inteligencia emocional en el manejo de conflictos**

## ✓ Ejercicio práctico

Piensa en una situación de conflicto que hayas vivido, ubica los siguientes elementos:

- Causas del conflicto
- Ideas que se hicieron presentes
- Emociones experimentadas
- Expresiones de esas emociones
- Acciones tomadas
- Consecuencias

- ¿De qué te das cuenta al realizar este ejercicio?
- ¿Cuáles son las emociones que experimentas con mayor facilidad?
- ¿Qué conoces sobre tu forma de manejar y responder ante un conflicto?
- ¿Cómo de eficaz ha sido tu forma de responder ante ellos?

## Comunicando nuestras emociones

Una vez que hemos entendido las emociones que nos genera atravesar situaciones de conflicto, vamos a entender que acciones podrían desencadenar y que efecto podría tener en la solución del conflicto.

En este punto cabe señalar que **en cualquier interacción entre las personas se producirá**

**un proceso de comunicación** a partir de los gestos, tonos palabras y reacciones que cada parte produzca lo cual al ser percibido por la otra parte generará una respuesta acorde a lo que se percibe.

A continuación revisaremos las formas en que se podría dar nuestra comunicación en un conflicto, así como las consecuencias que podría tener:



### COMUNICACIÓN PASIVA

Implica una falta de expresión verbal de opiniones, valoraciones, etc.



Efectos:

- Puede generar conflictos internos.
- Propicia el experimentar tristeza.
- Promueve la ansiedad en la interacción.
- Abona a una visión negativa propia.
- Dificulta que las personas nos comprendan.



### COMUNICACIÓN AGRESIVA

Es una expresión de sentimientos, pensamientos y creencias en forma hostil y dominante.



Efectos:

- Puede dañar nuestras relaciones hasta hacerlas insostenibles.
- Sensación de frustración e insatisfacción.
- Ante los demás puede generar miedo o rechazo.



### COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es una expresión de nuestro pensar y sentir en una manera honesta, directa y respetuosa.



Efectos:

- Ayuda a crear relaciones satisfactorias.
- Facilita la resolución de problemas.
- Promueve la negociación.
- Favorece el sentirnos relajados.





## Ejercicio práctico

Llena la siguiente tabla con los ejemplos de comunicación que faltan para ejemplificar las diferentes formas de comunicar en un conflicto:

COMUNICACIÓN PASIVA	COMUNICACIÓN AGRESIVA	COMUNICACIÓN ASERTIVA
<i>"Disculpa, seguro yo me equivoque en la información" (aún cuando sabe el proceso que llevo para verificarla)</i>		
		<i>"Me parece que antes de empezar el proyecto sería importante que investiguemos un poco más para definir las líneas que seguiremos".</i>
	<i>"Es una tarea muy sencilla no entiendo como no puedes lograrla"</i>	

Una forma de aprender a comunicarnos asertivamente es organizando nuestras ideas bajo la siguiente lógica:

**Descripción breve de la situación:** Implica hablar puntualmente de los hechos que nos generan malestar



**Lo que me hace sentir:** A partir de los hechos, qué emociones o ideas se activan en mi cabeza



**Lo que pido:** Implica contarle a la persona que queremos que haga diferente

Al usar esta estructura, es importante tomarnos un tiempo para seleccionar la información fundamental que vamos a comunicar, ya que nuestra mente, intoxicada por las emociones, va a recordar, todas las experiencias que pueden darnos la razón. Por eso muchas conversaciones se vuelven un combate de hechos sucedidos a lo largo del tiempo y no solo del evento puntual que hay que resolver.

**Recuerda que el conflicto puede ser entendido como un TÚ VS YO o un NOSOTROS VS EL PROBLEMA.**

Si quieres tener relaciones funcionales, es importante que utilices la lógica de generar un nosotros; acordarte de que no se trata de demostrar quién tiene la razón, sino de conseguir dar solución a un problema conjunto. Un conflicto no se gana contra la otra parte, un conflicto se soluciona CON la otra parte.

Una vez que hemos revisado la forma en que el conflicto y la comunicación se ven impactadas por las emociones, abordaremos formas para aprender a gestionar nuestras emociones y usarlas a favor en ambos procesos.



Diferentes pero iguales

**Si quieres tener relaciones funcionales, es importante que utilices la lógica de generar un NOSOTROS; acordarte de que NO se trata de demostrar quién tiene la razón, sino de conseguir dar solución a un problema conjunto**

## Herramientas para afrontar de manera constructiva un conflicto

### Tiempo fuera

Esta técnica implica tomarnos un momento para alejarnos de la emoción que nos genera el conflicto. El objetivo de este tiempo es ubicar la emoción o emociones que se han activado durante el conflicto, entenderlas y calmarlas generando una traducción más saludable y actitudes constructivas para comunicar en la conversación y tener claridad en lo que se negociará.

### Control Emocional

Es la capacidad de mantener la calma y el control de nuestros actos y palabras en situaciones de estrés, hostiles o con fuertes emociones. Una forma de hacerlo es seguir el proceso que te explicamos en el gráfico adjunto sobre la técnica de los 5 pasos.

### Escucha activa

Implica involucrarse activamente en una conversación, centrando la atención en quien habla y lo que nos dice. Necesita los siguientes pasos:

- a) Preparación:** Apaga el teléfono, cierra la bandeja de entrada y elimina cualquier distracción que puedas encontrar.
- b) Posición y mirada:** Implica mantener la mirada en la persona con quien conversamos cuidando nuestra distancia y lo que nuestra postura comunica.
- c) Reforzar al interlocutor:** Demuestra que estás prestando atención, ya sea preguntando para

- ahondar en la información, guardando silencio o mediante nuestras expresiones faciales.
- d) Observar el lenguaje no verbal:** Prestar atención a expresiones, tonos, gestos, ritmo e intensidad de la comunicación de la otra persona.
- e) Retroalimentación:** Hace referencia a ser capaces de emitir un resumen con las ideas que hemos escuchado para saber si hemos entendido o captado lo más importante.

**EMOCIONES:** Identifica en tu cuerpo las emociones y las sensaciones físicas que le acompañan ¿Cuál es la emoción que sientes? ¿Sabes que la generó?.

**PENSAMIENTOS:** Identifica las ideas o pensamientos en tu cabeza ¿Qué pienso acerca de lo que sucede?.

**CUESTIONA:** Identifica las evidencias de lo que estás pensando, es decir ubica hechos y palabras concretas, no suposiciones.

**REGULA:** Pon en marcha una acción que te permita mantener la emoción en una intensidad manejable y que permita la elección de la mejor respuesta.

**RESPONDE:** Con la información obtenida hasta el momento ¿sería un buen momento para hablar o requieres más tiempo? ¿tienes claro que quieres decir o pedir? ¿Te sientes capaz de manejar la situación o requieres apoyo?.

Gráfico. "Técnica de los 5 pasos"

### Enfocarnos en la resolución y el aprendizaje

Centrar nuestra atención en encontrar las formas en que se podría solucionar el conflicto puede activar la parte creativa para alcanzar un acuerdo.

Es importante pensar el conflicto como algo que nos acerca a condiciones o situaciones que consideremos más justas o valoradas por nosotros mismos, en definitiva, es una oportunidad para

mejorar nuestras habilidades, así como para adquirir las que consideramos que nos hacen falta.

### Negociación

Es una habilidad que nos permite crear un puente entre nuestros deseos y los de otra persona. Implica estar en la disposición de ceder una parte de cómo consideramos que deberían ser las cosas para dar espacio a la opinión de la otra persona.

Al pensar en negociar es muy importante tomarnos un tiempo para clarificarnos qué elementos son

tan fundamentales e importantes que son los que no podemos soltar, podría serte útil enlistar lo que te gustaría que fuera diferente y a partir de eso clasificar por negociables o no negociables para llegar con claridad a la conversación.

### Questionarnos

¿Qué ventajas obtendré y que ventajas obtendrá la otra parte? ¿Cuáles serán los costos de las propuestas para mí? ¿Qué inconvenientes observo para mí y para la situación?



**La función del contexto en el desarrollo de conflictos**



## Ejercicio práctico

Imagina que llevas un tiempo demandando una subida salarial, ya que consideras que, por tu experiencia, es algo que debería haber sucedido hace mucho. Pero tu responsable te comunica que no se dan las condiciones empresariales para ello...

Describe la situación de conflicto:

¿Cuáles son tus ideas para argumentar respecto al tema?

¿Cuáles son las ideas de la otra parte involucrada?

¿Cuáles son las emociones que se despiertan en ti?

¿Cuáles son las emociones de la otra parte?

¿Qué se ve amenazado para ti en esa situación?

¿Qué intenta defender u obtener la otra parte con sus acciones?

¿Hay algo que no habías considerado o que te sorprenda de la intención de la otra parte?

¿Qué ideas se te ocurren para cuidar lo que se amenaza para ti y lo que la otra persona busca lograr?

## Cómo me puede ayudar el #PAE

### El Programa de Ayuda al Empleado (#pae)

es un servicio de asesoramiento psicológico para ayudarte a resolver y gestionar aquellas situaciones complicadas que estén afectando emocionalmente en tu día a día, ya sean de ámbito personal o profesional.

### ¿Para qué me sirve el #pae?

Gracias a este servicio que te ofrece tu empresa de forma gratuita, tendrás siempre un psicólogo o psicóloga disponible para ti en tiempo real las 24 horas del día durante los 7 días de la semana, y serás atendido de forma automática, sin esperas y sin cita previa.

### ¿Es anónimo y confidencial?

Tanto el contenido de las consultas y la identidad son totalmente ANÓNIMAS Y CONFIDENCIALES. Tu privacidad está en manos de profesionales sanitarios.

### ¿Cuándo puedo usarlo?

Es ilimitado. Úsalo tantas veces como quieras, cuando y donde lo necesites.

### ¿Quién atiende mi consulta?

El #pae es atendido por un equipo de psicólogos expertos del equipo Afforhealth.

### ¿Cómo puedo hacer uso del #pae?

Teléfono (Atención 24/7):

911 59 59 19 (España)

555 35 02 620 (México)

170 63 287 (Perú)

150 86 184 (Colombia)

Atención en Inglés:

911 59 93 85 (L-V de 15 a 22 CEST)

Correo electrónico: [pae@afforhealth.com](mailto:pae@afforhealth.com)

Chat: **App forHealthHUB**

Además, tendrás acceso a diferentes contenidos psicoeducativos:

- **Campañas de sensibilización** para aprender a gestionar tus emociones.

- **Talleres semanales en DIRECTO** con psicólogos/as expertos/as.

Y recibirás contenidos exclusivos y novedades a través de nuestra Newsletter: **Info #PAE**

## Referencias bibliográficas

Afolabi, O (2014). **Emotional intelligence and conflict management styles in the workplace.** International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3(6), 118-139.

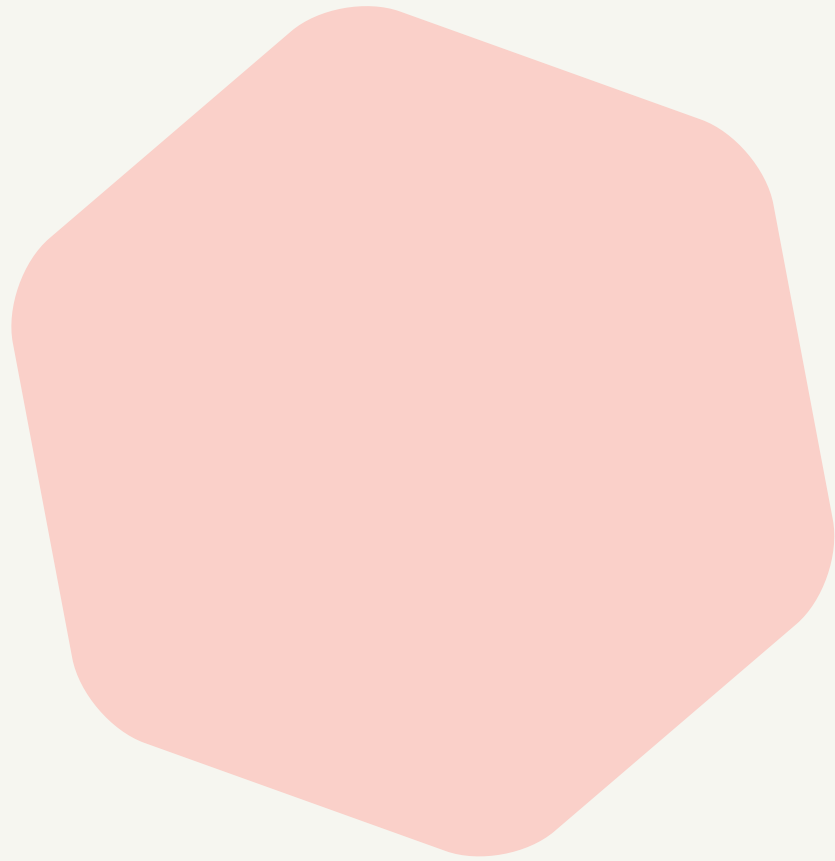
Drukast, V. U., Wolff, S. B (2001). **Building the emotional intelligence of groups.** Harvard Business Review, 79(39), 80-90

Fox, H. (2003). **Narrative therapy in the resolution of conflict.** Journal of Family Psychotherapy, 14 (4), 13-25

Jordan, P. J & Troth, A. (2004). **The role of emotional intelligence in conflict resolution.** Human Resource Management Review, 14 (2), 195-210

White, M. (1995). **Re-authoring lives: Interviews and essays.** Dulwich Centre Publications.





AfforHealth