



Carrera:

Psicología Industrial

Diplomado:

Competencias Blandas y Gestión de las Emociones

Proyecto:

Manual inteligencia emocional y las competencias blandas para el manejo de crisis y la gestión de conflictos.

Autoras:

Patricia Rivas Canario (100019094)

María Elisa Núñez Alcántara (100012078)

Erika Altagracia Núñez Rodríguez (100012632)

Facilitador Acompañante:

Sagrario Medina, M.A.

15 de diciembre del 2021
Santiago de los Caballeros,
República Dominicana.

**Manual inteligencia emocional y las competencias blandas para el manejo
de crisis y la gestión de conflictos.**

Tabla de Contenido.

Presentación	i
Proyecto	ii
Tabla de Contenido	iii
Objetivos	1
Objetivo General	1
Objetivos Específicos.....	1
Introducción.....	2
Competencias Blandas en el Manejo de las Emociones.....	3
Introducción.....	4
1. Objetivos del Módulo	5
1.1. Objetivo General	5
1.2. Objetivos Específicos.....	5
2.1. Competencias blandas.....	6
2.2. Importancia de las competencias blandas	7
2.3. Cómo se pueden clasificar las competencias blandas.....	8
2.4. Emociones	8
2.5. Inteligencia Emocional.	11
2.6. Relación entre las emociones y la Inteligencia Emocional.....	13
2.7. Aplicación de un test de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.	15
Conclusión	19
Manejo Efectivo de la Crisis	21
Introducción.....	22
1. Objetivos del Módulo	23
1.1 Objetivo General	23
1.2 Objetivos específicos	23
2.1. Conceptualización de Crisis.....	24
2.2. Situaciones generadoras de crisis	25
2.3. Impacto de la crisis en el desarrollo personal	27
2.4. Impacto de la crisis en el desarrollo profesional.	30
2.5. Fases de la crisis	31
2.6. Intervención en la crisis (técnicas)	33

2.7. Aprendizajes generados en momentos de crisis.....	34
2.8. La resiliencia a partir de la crisis.	35
2.9. Caso de crisis identificado en el ámbito laboral.	36
2.10. Presentación de un plan para la intervención de la crisis.	39
Conclusión	43
Gestión de los Conflictos.....	45
Introducción.....	46
1. Objetivos del Módulo.....	47
1.1. Objetivo General	47
1.2. Objetivos específicos	47
2. Gestión de los Conflictos.....	48
2.1. Conflicto.	48
2.2. Tipos de Conflictos.....	49
2.3 Etapas del Conflicto	50
2.4 Importancia de la comunicación y estilos de esta que se presentan en el conflicto.	51
2.5. Indicadores en la detección del conflicto.....	51
2.7. Estrategias para el manejo del conflicto.....	55
2.8. Detección de un conflicto en ámbito personal y/o laboral.	58
2.9. Diseño y aplicación de una herramienta para recopilar datos.....	58
2.10. Análisis y tabulación de los datos obtenidos por el grupo.....	61
2.11. Cuestionario aplicado a los empleados de CODEMON, S.A	63
2.12. Diagnóstico sobre la situación real identificada mediante la herramienta aplicada.....	72
2.13. Recomendaciones finales sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico.	77
Conclusión	79
Conclusión	81
Bibliografía	83
Anexos	87

Objetivos

Objetivo General

Conocer y reflexionar sobre las competencias blandas y el manejo de las emociones, la gestión efectiva la crisis y la gestión de los conflictos.

Objetivos Específicos

- Reflexionar sobre cómo las competencias blandas influyen en el manejo de las emociones y en el impulso de la inteligencia emocional.
- Conocer la importancia de las crisis vitales y del manejo adecuado de las mismas para el crecimiento y desarrollo positivo del ser humano.
- Conocer los fundamentos de la gestión de conflictos, a fines de comprender el proceso de mediación.

Introducción

El presente trabajo es parte del requisito final del diplomado “Competencias Blandas y Gestión de las emociones”, cuyo principal objetivo es profundizar en los temas de las competencias blandas y gestión de las emociones, el manejo efectivo de la crisis y la gestión de conflictos, mediante la investigación pertinente y la integración de los contenidos con la práctica, adaptando los fundamentos de las principales teorías para dar respuesta a necesidades en el contexto personal y/o laboral. Hemos desarrollado este trabajo con la finalidad de investigar y enriquecer nuestros conocimientos respecto a las estrategias y herramientas para el manejo de conflictos y la intervención en crisis, reconociendo el manejo de las emociones como un todo para ser eficientes personal y profesionalmente.

En el Módulo I, se aborda el tema de las Competencias Blandas en el manejo de las Emociones, atributos imprescindibles para ser eficientes tanto en el contexto personal como en el laboral. Aquí se describe la importancia de identificar y entender las emociones propias y ajenas, para regularlas hasta lograr los objetivos propuestos.

El Módulo II, describe el Manejo efectivo de la Crisis, haciendo énfasis en los aprendizajes generados a partir de las crisis, como elemento constructivo y de crecimiento para las personas que pasan por situaciones críticas. Destaca la importancia de intervenir adecuadamente las crisis para poder enfrentarlas, fortalecerse a partir de éstas y adoptar cualidades propias de personas resilientes.

Finalmente, el Módulo III está orientado a la Gestión de Conflictos, acción sumamente importante para construir aprendizajes a partir de las diferentes percepciones y fortalecer las relaciones interpersonales. Analizar los conflictos y desde una perspectiva razonable y cooperativa, permite que se adquieran habilidades idóneas para buscar soluciones efectivas y resolver problemáticas.

MÓDULO I

Competencias Blandas en el Manejo de las Emociones

Introducción

¿Por qué son tan valoradas las competencias blandas hoy en día? Existe evidencia de que en el mundo laboral y personal, las personas son más productivas cuando tienen un equilibrio entre sus habilidades cognitivas y las habilidades sociales o competencias blandas. Poseer competencias como la comunicación, la asertividad, la empatía y la escucha activa, garantiza la obtención de mejores resultados al interactuar con los demás. Si bien es cierto que el coeficiente intelectual es determinante para ser eficiente, se suele dar prioridad a las competencias blandas sobre éstos atributos cognitivos, no por ser unos más importante que otros, sino más bien por el equilibrio que debe haber entre los mismos, se puede ser inteligente, pero las habilidades sociales permiten que guiemos nuestros comportamientos y logremos nuestro cometido.

Las denominadas competencias blandas, son esos atributos que hacen a las personas ser más sociables, comunicarse efectivamente, establecer interacciones adecuadas con los demás y buscar soluciones viables ante las demandas del día a día. Dichas competencias se fundamentan de habilidades sociales, de comunicación y de actitudes positivas, que permiten establecer relaciones asertivas con los semejantes, solucionar un conflicto y emprender un proyecto.

El desarrollo de habilidades sociales, otorga a las personas la capacidad para manejar las emociones propias y ajenas, incidir en situaciones determinadas de manera conveniente para llegar a soluciones oportunas, que respondan a las necesidades, manteniendo la cordura y el control de los impulsos y regulando adecuadamente las emociones negativas. Esto hace referencia a la denominada inteligencia emocional, que es tan necesaria para conocer y gestionar las emociones propias y del entorno.

Este módulo está orientado a hacernos reflexionar sobre la importancia de poseer habilidades personales e interpersonales, para ser productivos tanto en lo personal como en lo laboral; ya que funciona como un ente estratégico para desempeñarse de manera efectiva en todo lo que decidamos emprender.

1. Objetivos del Módulo

1.1. Objetivo General

Establecer y reflexionar sobre cómo las competencias blandas influyen en el manejo de las emociones y en el impulso de la inteligencia emocional.

1.2. Objetivos Específicos

- Describir las competencias blandas y conocer cómo éstas se relacionan con la Inteligencia Emocional.
- Conocer la importancia del manejo de las emociones en el contexto laboral y personal.
- Aplicar y dar a conocer una herramienta para medir la Inteligencia Emocional, así como reconocer su importancia para el desarrollo de intervenciones adecuadas.

2. Competencias Blandas en el Manejo de las Emociones

2.1. Competencias blandas

Frecuentemente nos vemos enfrentados a un mundo que constantemente evoluciona y trae consigo una serie de acontecimientos que de una forma u otra nos llevan a la actualización constante y al desarrollo imparable tanto en lo profesional como en lo personal.

En el mundo actual convergen una serie de elementos que con frecuencia empujan al ser humano a seguir en constante crecimiento y a afrontar los cambios de una manera oportuna y sin temor a lo que pueda pasar.

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo que necesitaría para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina.

Sin embargo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades o competencias blandas, las cuales podemos definir como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás.

Podemos destacar que el conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente. En cambio, las habilidades interpersonales son eternas, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy codiciadas en las organizaciones y en la vida personal de cada individuo.

Tal como indica Siu (2020), en su artículo “Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario”, cita como describió Gardner (2001), y como fue refrendado por Goleman, (1998) la parte de las competencias o habilidades blandas, las cuales describen como un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que

constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal. En este mismo sentido, Vargas M. A, & Vargas M. S (2015), define las competencias blandas como un grupo de 3 categorías: actitudes, valores y emociones, y coincide con los autores anteriores en que se encuentran estrechamente relacionadas a la inteligencia emocional.

Las competencias blandas son esas habilidades sociales que van muy relacionadas y de la mano con la inteligencia emocional pues las mismas se pueden describir como aptitudes no técnicas relacionadas a la forma en como la persona interactúa y trabaja con los demás, de igual forma consigo mismo y la capacidad que posee para resolver sus problemas y gestionar su trabajo, entre otros. Este tipo de habilidades están destinadas a trabajar las relaciones interpersonales y las emociones, competencias subjetivas que son de suma importancia cuando de la vida profesional y personal hablamos.

2.2. Importancia de las competencias blandas

Las competencias blandas son de suma importancia pues las mismas nos permiten crecer como personas y como profesional, de igual forma su correcta gestión y desarrollo nos permite comprender que al estar tan relacionada como la inteligencia emocional la persona tiene una gran responsabilidad consigo misma y con los demás para la correcta gestión y manejo efectivos de sus emociones en los distintos ambientes o situaciones en la cual se desarrolle.

En la vida profesional y personal las mismas son muy relevantes porque con estas es que se garantiza el equilibrio y la gestión efectiva de la interacción consigo mismo y con los demás. El cambio y la innovación parecen ser las constantes del trabajo y del crecimiento como persona en la actualidad. Esto significa que los ambientes laborales necesitan profesionales sobresalientes en más que sus conocimientos técnicos, es decir personas capaces de realmente tener buenas relaciones interpersonales y capaces de ser responsables de sus emociones para el manejo efectivo y sobresaliente de la misma. Hoy en día, las habilidades blandas son los

atributos más determinantes para contar con personas o trabajadores listos para evolucionar con la organización y en su vida personal.

2.3. Cómo se pueden clasificar las competencias blandas.

Las habilidades blandas pueden ser atributos personales, características de la personalidad y habilidades comunicativas necesarias para tener éxito en el trabajo. Asimismo, determinan cómo una persona interactúa con los demás.

Algunos tipos de habilidades blandas incluyen: adaptabilidad, comunicación, pensamiento creativo, fiabilidad, ética de trabajo, trabajo en equipo, positivismo, gestión del tiempo, motivación, resolución de problemas, pensamiento crítico, resolución de conflictos.

Como indica Siu (2020), a partir de la clasificación de habilidades blandas o competencias emocionales de Goleman (1998), indica cinco tipos de habilidades blandas mencionadas por este autor dentro de las cuales se destacan:

La **responsabilidad** se define por Goleman (1998), como el cumplimiento de compromisos y objetivos, mediante la autodisciplina y la organización. Por otro lado, la **comunicación** implica la escucha activa, la comprensión mutua y el saber enviar mensajes convincentes. La **adaptabilidad** se define como la habilidad para manejar múltiples demandas priorizando eficientemente lo urgente y adaptando las respuestas a los cambios constantes, lo que demanda un pensamiento flexible. Goleman (1998, p. 63). **El desarrollo de los demás**, es la habilidad por excelencia de la actividad docente, que implica identificar el talento de los demás para potenciarlo.

2.4. Emociones

Dentro de las muchas frases creadas por el psicólogo de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, este nos explica, que la vida está sembrada de altibajos, pero nosotros debemos aprender a mantener el equilibrio.

Un tema muy importante en la vida del ser humano son las emociones pues las mismas se pueden considerar como estados de ánimo que actúan en los momentos indicados de cada persona, la vida siempre está llena de constantes sorpresas y esas sorpresas nos generan emociones que salen a relucir según la situación en la que se presenten. En el ser humano, la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos.

Se entiende por emoción al conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responden a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación con respecto a una persona, objeto, lugar, entre otros.

La emoción se caracteriza por ser una alteración del ánimo de corta duración, pero, de mayor intensidad que un sentimiento. Por su parte, los sentimientos son las consecuencias de las emociones, por ello son más duraderas y se pueden verbalizar.

Las emociones son las causantes de diversas reacciones orgánicas que pueden ser de tipo fisiológico, psicológico o conductual, es decir, son reacciones que pueden ser tanto innatas como estar influenciadas por las experiencias o conocimientos previos.

a. Importancia de las emociones

Las emociones cumplen una función muy importante en la vida de las personas, ya que permiten orientar nuestras acciones de manera eficaz. Además, nos entregan conocimientos respecto a nuestro entorno y sí mismo, permitiendo la toma de decisiones ante diferentes situaciones.

Las emociones cumplen una serie de funciones que nos permiten adaptarnos a un determinado entorno o situación, entre ellas está por ejemplo la protección, afiliación, rechazo, exploración, entre otras más. Las mismas permiten que las personas se enfrenten a diferentes aspectos de la vida que al final constituyen situaciones necesarias

para el desarrollo como persona, es por ello que con el conjunto de estas les permiten a las personas enfrentar diferentes situaciones de su vida y actuar de una manera más efectiva ante estas.

b. Características de las emociones

- Suceden debido a un cambio del entorno
- Se presentan rápidamente
- Causan cambios en la atención y pensamiento
- Varían en intensidad
- Causan cambios fisiológicos
- Motivan a realizar cierto tipo de comportamientos
- Desaparecen rápidamente
- Tienen una experiencia subjetiva

c. Emociones Básicas

- **Miedo.** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.
- **Sorpresa.** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **Asco o Aversión.** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- **Ira.** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- **Alegría.** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- **Tristeza.** Pena, soledad, pesimismo.

Así como se presentan estas Emociones básicas, las mismas a la vez cumplen con diferentes funciones, de las cuales se destaca lo siguiente:

- **Miedo:** Tiende a llevar hacia la protección.
- **Sorpresa:** Ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.

- **Asco o Aversión:** Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.
- **Ira:** Nos induce hacia la destrucción.
- **Alegría:** Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
- **Tristeza:** Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

2.5. Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional constituye un conjunto de habilidades que permiten tomar conciencia sobre las emociones propias y de nuestro entorno y ejercer influencia sobre las mismas para adoptar actitudes convenientes frente a las situaciones propias de la interacción social. De acuerdo con Goleman (1996), “la inteligencia emocional es la capacidad que nos permite reconocer y comprender nuestros sentimientos y los de nuestros semejantes, gestionar los impulsos emocionales y manejar amablemente nuestras relaciones”.

En un lenguaje claro y conciso, Goleman da a entender que la naturaleza dada al concepto de la inteligencia emocional va más allá de las habilidades cognitivas, pues una persona que haya desarrollado habilidades emocionales, podrá tener mejor dominio de las facultades mentales necesarias para ser eficientes en todos los contextos de la vida, en ese sentido, son personas capaces de pensar con claridad y condicionar las situaciones a favor del desarrollo personal y social.

a. Importancia de la Inteligencia Emocional.

El término de inteligencia emocional ha venido cobrando protagonismo desde que fue acuñado por Goleman hasta la actualidad, y no precisamente porque el mundo esté lleno de personas con este tipo de habilidades, sino porque existe una marcada carencia de la misma en nuestra sociedad. Esto se evidencia por las situaciones violentas y la impulsividad que a menudo presenciamos. De ahí la importancia de la inteligencia emocional, porque garantiza la adopción de actitudes éticas ante la frustración, para fortalecer las interacciones sociales y preservar las convivencias con los demás.

Desarrollar esta habilidad es importante no solo para controlar los impulsos, sino también porque se constituye de la empatía y habilidades sociales, que resultan tan necesarias para comprender la situación de los demás, ponernos en su lugar y sensibilizarnos ante ello.

b. Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Según Goleman (1996), la inteligencia emocional está constituida por cinco dimensiones: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Autoconocimiento

Se refiere a tomar conciencia de lo que se está sintiendo, reconocer nuestras fortalezas y debilidades, así como nuestros límites, para actuar desde la confianza y el dominio de nuestros impulsos emocionales.

Autorregulación

Es esa capacidad de manejar los sentimientos propios, ante determinada situación de una manera oportuna. Implica ejercer el control sobre las emociones propias ante las contingencias cotidianas.

Motivación

Funge como un impulso interno que nos orienta hacia la consecución de los objetivos, en este caso hacia la adopción de conductas que nos ayuden a solventar las situaciones de manera efectiva.

Empatía

Goleman (1996) afirma que, “la empatía es la habilidad que permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces”. Esta aptitud es entendida como la tendencia a sentirnos identificados con las emociones y sentimientos de los otros, basándose en la comprensión y la sensibilidad.

Habilidades Sociales

Son habilidades fundamentales para el desarrollo de relaciones interpersonales, pues permiten establecer interacciones adecuadas, comunicaciones efectivas y la gestión de las situaciones que involucran emociones y sentimientos propios y ajenos. En esta dimensión se destacan el asertividad, la escucha activa, la comunicación y la apertura.

2.6. Relación entre las emociones y la Inteligencia Emocional.

Las emociones “pueden definirse por tres componentes: Primero, las emociones tienen sentimientos, o afectos subjetivos distintos, asociados con ellas. Segundo, las emociones están acompañadas por cambios corporales, sobre todo en el sistema nervioso y estos producen cambios asociados con la respiración, el ritmo cardíaco, la tensión muscular, la química sanguínea y las expresiones faciales y corporales. Y tercero, las emociones están acompañadas por tendencias a la acción distintas, o incrementos en las probabilidades de ciertos comportamientos”. Larsen y Buss (2005).

Las emociones cumplen ciertas funciones que son de suma importancia de tal manera que nos dominan en el día a día, ya que es la forma como reaccionamos ante cualquier suceso. Las cuales son:

1. Función social. Se refiere a cuando hay cierta comunicación, se transmiten información de cómo nos sentimos, y a través de ellas podemos saber cómo se sienten los demás.

2. Función motivacional. Las emociones nos motivan a actuar ante las situaciones de que si corremos peligro hay que salir corriendo, entre muchas cosas más.

3. Función adaptativa. Las emociones preparan al organismo y movilizan la energía necesaria para ejecutar una acción en determinadas condiciones.

Las emociones se manifiestan de tres maneras y si queremos trabajar nuestra inteligencia emocional hay que tenerlas en cuenta las cuales son:

1. A nivel cognitivo. Hace referencia a los pensamientos y también pueden ser imágenes mentales. Ejemplo: sentimos ansiedad si pensamos que sucederá algo malo, si sentimos tristeza pensamos que hay cosas que simplemente no debieron de suceder, y si estamos enfadados pensamos que algo es injusto.

2. A nivel fisiológico. Las emociones generan reacciones físicas. Un ejemplo podría ser cuando tenemos miedo, pues el pulso y la respiración se aceleran, los músculos se tensan, y se producen una serie de cambios en nuestro cuerpo que nos preparan para una posible huida.

Hay emociones que se son más visibles del organismo, un ejemplo de esto sería la ira y la ansiedad se sienten con gran intensidad, mientras que la tristeza es una emoción mucho más calmada.

3. A nivel motor: Tiene que ver con las maneras de expresar una emoción: comportamientos, expresiones faciales, posturas, gestos. En fin, a través de esa expresión somos capaces de reconocer las emociones en los demás y de comunicar a los demás cómo nos sentimos.

Goleman por su parte, definió la Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás.

Salovey y Mayer propusieron un modelo que identifica cuatro factores diferentes de la Inteligencia Emocional y que son:

La percepción emocional: podría implicar la intuición de las señales no verbales como el lenguaje corporal y las expresiones faciales.

La capacidad de razonar usando las emociones: Las emociones ayudan a priorizar aquello a lo que es prioritario prestar atención y por tanto reaccionar, respondiendo de este modo emocionalmente a las cosas que captan nuestra atención.

La capacidad de comprender las emociones: es buscar o ver el significado del tipo de emoción presentada.

La capacidad de manejar las emociones: La regulación de las emociones, responder de manera apropiada, y saber cómo y cuándo responder a las emociones de los demás, son todos aspectos importantes de la gestión emocional.

Luego de haber abarcado las funciones y definiciones de las emociones y la inteligencia emocional, se destaca que la emoción es la expresión de todo aquello que sentimos ante cualquier situación o sentimiento, mientras que la inteligencia emocional es la capacidad que tenemos de darnos cuenta y reconocer nuestros propios sentimientos y los sentimientos de los demás, de motivarnos y manejar nuestras emociones de manera correcta y en nuestras relaciones. Es decir que, la relación entre ambos conceptos radica en que para desarrollar la inteligencia emocional se necesita de la generación de las emociones, y de la misma manera se requiere del desarrollo de la inteligencia emocional para la regulación de nuestras emociones y las de los demás.

2.7. Aplicación de un test de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.

¿Qué es un test de inteligencia emocional?

Los test de inteligencia emocional son herramientas de medición de diversas áreas de la conducta emocional. Al realizarlo se pueden conocer los puntos fuertes y débiles de una persona en cuanto a inteligencia emocional se refiere.

Análisis de los resultados, fortalezas y Oportunidades de mejora de la persona evaluada.

Tabla 1

Resultados cuantitativos de la persona evaluada.

Respuestas	Valor	Resultados
Nunca	0	8
Algunas Veces	1	26
Siempre	2	22
Total		48

Interpretación de los Resultados

Visto y obtenidos los resultados J.E es una persona con una inteligencia emocional Medio-Alto, lo que indica que:

No está nada mal la puntuación que ha obtenido. Sabe quién es, cómo se emociona, cómo maneja sus sentimientos y cómo descubre todo esto en los demás. Sus relaciones con la gente las lleva bajo control, empleando para ello habilidades para saber cómo se siente, cómo debe expresarlo y también conociendo cómo se sienten los demás, y qué debe hacer para mantener relaciones satisfactorias con otras personas.

Tabla 2

Fortalezas y Oportunidades de Mejora de J.E.

Fortalezas	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto y Responsable • Es asertivo • Posee cierto nivel de inteligencia emocional • Es sociable • Es alguien que sabe estar consigo mismo • Posee cierto grado de sensibilidad hacia los demás • Es una persona alegre • Reconoce las cosas buenas que hace • Tiene autocontrol ante las críticas injustas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupaciones Excesivas • Ser más Perceptivo • Ser más Comunicativo • Tener más enfoque • Tener más motivación • Identificar sus emociones • Ser más determinante • Trabajar la estabilidad emocional • Ser un poco más empático • Tener más confianza en sí mismo

Tomando en cuenta el análisis podemos destacar que, aunque J.E es una persona que en cierto modo controla sus emociones, sabe quién es y lleva una adecuada relación consigo mismo y con los demás, debe seguir trabajando para poder llegar a un nivel de manejo saludable de su inteligencia emocional para consigo mismo y con los demás. Aunque actualmente se encuentra dentro de un manejo normal, J.E debe trabajar ciertos aspectos como la motivación, ser un poco más empático con los demás en el sentido de comprenderlos y ser más accesible, pues aunque lleva las cosas en un nivel controlado en ciertas ocasiones se presenta como una persona poco perceptiva e insegura de sí mismo y con los demás. Por lo que viendo los resultados presentados se recomienda lo siguiente:

Plan de intervención (propuestas de estrategias y actividades de actuación).

Tabla 3

Plan de Intervención sobre la inteligencia emocional.

Actividad	Objetivos
Llevar un diario de emociones	Hacer un repaso de cómo ha ido la jornada emocional, añadiendo estrategias para sentirse mejor y evitar el exceso de emociones negativas.
Asistir a Sesiones de Coaching	Reflexionar sobre por qué tiene ciertos pensamientos negativos, para modificar esas creencias limitantes y entender las emociones más complejas.
Cursos de Inteligencia Emocional	Perfeccionar las habilidades mentales vinculadas a la inteligencia emocional, conociendo y poniendo en práctica actividades que fortalezcan esta capacidad.
Practicar la rueda de la vida	Técnica eficaz para conocernos a nosotros mismos y corregir aquellas áreas de nuestra vida con las que no estamos contentos. Ayuda a saber cuáles son nuestros deseos y necesidades, que muchas veces quedan ocultos por las exigencias sociales.
Desarrollar sus vínculos sociales.	Esta técnica permitiría la modificación de esas características que afectan las relaciones interpersonales en los ámbitos en los que se desenvuelve cotidianamente.

Conclusiones

En un mundo de constante cambios es de suma importancia contar con las herramientas necesarias para mantener un equilibrio entre la parte social, emocional y una vida cotidiana es por ello que el desarrollo de este capítulo fue basado en un tema muy importante para el ser humano como lo son las competencias blandas en el manejo de las emociones.

Al hablar de competencias blandas hacemos referencia a esas destrezas relacionadas a la inteligencia emocional y a la capacidad que tiene el individuo de interactuar equilibrada y efectivamente a nivel personal y profesional. Las competencias o habilidades blandas están relacionadas a esas habilidades sociales que toda persona debe poseer de la forma más efectiva y saludable posible y que se relaciona mucho con la inteligencia emocional debido porque las habilidades mostradas en esta parte impulsan de una manera significativa a la inteligencia emocional.

Al referirnos a competencias blandas, emociones e inteligencia emocional hablamos de un producto en donde las partes dependen mucho de la otra, pues si las competencias blandas están relacionadas a habilidades sociales y abarcan aspectos como la empatía, la comunicación el trabajo en equipo entre otras, para el manejo de todo esto intervienen las emociones que se pueden describir como estados afectivos que experimentamos reacciones subjetivas al ambiente que vienen acompañadas de cambios orgánicos, fisiológicos entre otros. De igual forma interviene la inteligencia emocional la cual podemos describir como el conocimiento de nuestras propias emociones y como estas influyen en nosotros y en los demás.

Para poder desarrollarnos en un mundo de constantes cambios y avances es importante contar con los aspectos sociales y emocionales básicos para el manejo y desarrollo de ciertas situaciones en donde las competencias blandas, la inteligencia emocional y las emociones se unen como una para propiciar con esto los resultados esperados y más efectivos ante las situaciones personales y profesionales que día tras día enfrenta el hombre.

Con todo esto destacamos que las competencias blandas se relacionan en gran medida con la inteligencia emocional, porque 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. En un espacio en donde debemos convivir con nosotros mismos y con quienes nos rodean.

MÓDULO II

Manejo Efectivo de la Crisis

Introducción

El ser humano pasa por un sinnúmero de cambios y acontecimientos que determinan su crecimiento y desarrollo, la gran mayoría de estos acontecimientos suelen ser inusuales o inesperados, y aun así no son del todo negativos como comúnmente se piensa. Pocas personas pueden evitar del todo las crisis, pues, en conjunto con las principales transiciones del desarrollo humano constituyen la materia de que está hecha la vida. En otras palabras, es normal que como seres humanos se atravesen algunas crisis. Sin embargo, lo recomendable es que no se llegue a recaer en el desequilibrio y la desorganización de la crisis, por el contrario, es importante que éstas puedan dirigirse hacia el crecimiento y desarrollo positivo. Webster (1970), define el concepto de crisis como “el punto de cambio”, sugiriendo que el cambio puede ser sanar o enfermar, mejorar o empeorar.

Independientemente de las situaciones que generen las crisis, la persona puede verse afectada en el plano personal y profesional, ya que pasar por una crisis no solo deteriora la capacidad para regular las emociones, sino también las necesarias para resolver los problemas y ser efectivos en el trabajo. La crisis puede ser causada por un divorcio, la pérdida de un ser querido, ser despedido de un empleo, recibir una noticia grave, en fin, son muchas las situaciones que generan las crisis y que pueden llegar a impactar el desarrollo personal y profesional de quienes las padecen. Quien resurge de una crisis genera muchos aprendizajes y adquiere habilidades para enfrentar las situaciones venideras.

Este módulo está orientado al manejo de las principales crisis que se generan en el ámbito personal y/o laboral. Para ello, en primer lugar, se pretende conocer la estructura de las crisis y los distintos estadios por los que se va desarrollando. Posteriormente, comprendiendo las formas de intervención en la crisis, se evalúa un caso de crisis para desarrollar y presentar un plan de intervención adecuado para su manejo, según las necesidades detectadas.

1. Objetivos del Módulo

1.1 Objetivo General

Conocer la importancia de las crisis vitales y del manejo adecuado de las mismas para el crecimiento y desarrollo positivo del ser humano.

1.2 Objetivos específicos

- Describir cómo influyen las crisis en el entorno personal y profesional.
- Analizar los aprendizajes que pueden ser adquiridos a partir de las crisis, para reconocerlas como parte del desarrollo positivo del ser humano.
- Identificar las distintas fases en que se desarrollan las crisis y analizar las intervenciones que pueden ser adoptadas enfrentarlas, a fines de intervenir de manera adecuada.

Manejo Efectivo de la Crisis

2.1. Conceptualización de Crisis

El ser humano está rodeado constantemente de situaciones y cambios en su vida que solo se les permite experimentar así mismos todo por la condición superior que tiene ante otros seres vivos de afrontar de manera más inteligente y capaz las distintas adversidades que se pueden presentar. Las personas conviven en un mundo de constante cambios en donde deben ser capaces de afrontar con las herramientas necesarias los ambientes o situaciones que se le presentan que por lo general traen consigo cambios positivos o negativos, pero que de una forma u otra dejan su aprendizaje a largo plazo.

Parte de esas adversidades que se presentan se convierten en un concepto muy común y cotidiano en la vida de una persona, a este concepto nos referimos como una crisis. Una crisis es un estado temporal de trastorno, que se caracteriza por una desorganización reflejada en una incapacidad para enfrentar la situación adversa que se está viviendo, manejar adecuadamente las emociones, enfocar el pensamiento y la conducta en resolver el problema. Las crisis traen consigo distintos síntomas como: sentimientos de cansancio, agotamiento, desamparo, tristeza, inadecuación, confusión, ansiedad, angustia, frustración, enojo, rabia, cólera; además de síntomas físicos como llanto, sudoración, palpitación, temblor.

Existen diversas definiciones acerca de lo que es una crisis, para Gómez (1992), una crisis es una combinación de situaciones de riesgo en la vida de una persona que coincide con su desorganización psicológica y necesidad de ayuda.

Para Colas Gil et al (2003), menciona que crisis se define como la situación de una persona en la que se produce un grave conflicto interno más o menos prolongado, debido normalmente a la incapacidad de una persona para integrar las distintas tendencias, impulsos, intereses ya sea entre ellos o con las exigencias del entorno.

La crisis es una experiencia que está siempre presente en la vida de los seres humanos, sin importar edades específicas, los niños pueden pasar por crisis, así como los adultos.

Al encontrarnos en un estado de crisis existe una disposición a cambiar, ya sea de forma positiva o negativa; de una forma positiva sería restableciéndose y encontrando una nueva herramienta para solucionar conflictos; un cambio negativo sería quedarse estancado en una crisis, en una inestabilidad emocional que interfiera en las actividades de la vida cotidiana. Las crisis tienen una duración limitada, y esto se refiere a un momento de conflicto en el que no se sabe exactamente cómo reaccionar debido al impacto del evento. Al resolver el estado de crisis se provoca un cambio en el nivel afectivo y cognoscitivo, teniendo su mayor efecto en sentimientos, emociones, ideas y pensamientos ya que son unos de los elementos principales con los que se trabajan en una crisis.

En esencia, podemos entender que una crisis es: una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable.

2.2. Situaciones generadoras de crisis

Al considerarse la crisis como un estado temporal o situación caracterizado básicamente por la incapacidad de una persona para manejar emocional y conceptualmente la situación que se le presenta.

El individuo enfrenta un problema ante el cual sus recursos de adaptación, así como sus mecanismos de defensa usuales no funcionan. El problema rebasa sus capacidades de resolución y por lo mismo se encuentra en franco desequilibrio. Como resultado de todo esto la persona experimenta una mayor tensión y ansiedad, lo cual la inhabilita aún más para encontrar una solución.

A lo largo de la vida nos encontramos con problemas, conflictos y cambios inesperados, que nos producen angustia, tales como las pérdidas por muerte o por ruptura, las enfermedades, la adaptación a situaciones nuevas, el sufrimiento propio o de nuestros seres queridos, las dificultades en la convivencia con la pareja o con

los hijos y un sinnúmero de situaciones en las que no nos sentimos con fuerzas o de las que no sabemos cómo salir.

Las crisis surgen ante situaciones difíciles y dolorosas, que:

Dividen la vida de las personas en antes de y después de, por ejemplo: antes de operarme, antes del incendio, después que se separaron mis papás o después del terremoto.

Se recuerdan para bien o para mal, pues algo cambia en la vida de las personas, por ejemplo: descubrí que tenía muchos amigos, nunca pude recuperarme o me di cuenta que soy más fuerte de lo que creía.

Para poder seguir en el contexto de situaciones que generan crisis es importante destacar que las crisis para identificar las circunstancias en las que se presentan se pueden dividir en dos tipos y dentro de estos se generan las situaciones que por alguna u otra razón generan crisis. Dentro de estas mencionamos:

Las crisis circunstanciales

Son accidentales o inesperadas. Dentro de las situaciones que generan este tipo de crisis podemos encontrar, por ejemplo:

- Muertes inesperadas
- Enfermedades corporales
- Pérdida del trabajo
- Desastres naturales,
- Crímenes violentos, etc.

En esta crisis y las situaciones que la generan pueden presentar cinco características importantes: Es repentina: aparece de golpe. Es inesperada: no puede ser anticipada. Es urgente, pues amenazan el bienestar físico o psicológico. Masiva: muchas crisis circunstanciales afectan a muchas personas al mismo tiempo (por ejemplo,

desastres naturales). Presentan un peligro y oportunidad: la crisis puede desembocar en un mejoramiento o empeoramiento de la situación de la persona.

Las crisis del ciclo vital o crisis del desarrollo.

Son aquellas crisis que están relacionadas con el traslado de una etapa a otra. Son relativamente predecibles y sobrevienen cuando una persona va cumpliendo etapas en su vida desde la niñez a la senectud.

Dentro de las situaciones generadoras de este tipo de crisis se destacan:

- La entrada a la adolescencia
- La inserción en la etapa adulta al ámbito laboral o la llegada del primer hijo
- La jubilación y muerte de amigos y/o pareja en la vejez.

Son muchas y diversas las situaciones generadoras de crisis a las cuales se enfrenta el ser humano pues día tras día nos enfrentamos a retos y procesos que ponen a prueba muchas de nuestras capacidades desde situaciones simples hasta situaciones complejas pueden colocar a las personas en un ambiente o proceso que eventualmente genere una crisis en su vida y que por lo tanto desequilibre su salud mental y corporal dependiendo el caso, pues el simple hecho de pasar por procesos que se consideran normales en la vida como convivir con su pareja, formar una familia y enfrentar la vida de adulto que se sabe que en cualquier momento llega es una situación que de una u otra forma genera malestares que confrontan a la persona con su ser y todos los sucesos de su alrededor, la forma en cómo se enfrenta y se trabaja esta parte es lo importante, pues considerando el mundo tan actual en donde vivimos y las diversas situaciones que nos pueden generar una crisis debemos ser capaces de afrontarlas de la forma adecuada buscando el equilibrio esperado para la solución más preparada y saludable tanto para la persona como para el problema que produce el desequilibrio en nuestras vidas.

2.3. Impacto de la crisis en el desarrollo personal

La existencia de todas las personas está marcada por el enfrentamiento a situaciones que provocan pensamientos, sentimientos y reacciones, que desequilibran

su cotidianidad. La forma en que cada persona hace uso de los recursos individuales o redes significativas para enfrentarla, hará la diferencia en que esta situación se convierta en un proceso de evolución y crecimiento o de conflicto y deterioro.

Las situaciones de crisis, circunstanciales o de desarrollo, van a provocar que las personas que las experimentan, pierdan el control emocional para su manejo y por lo tanto la capacidad para plantear y generar soluciones, es aquí donde una oportuna y adecuada intervención por parte de personas capacitadas, puede contribuir a la canalización de los recursos internos y externos de las personas hacia la búsqueda y ejecución de soluciones a la crisis, propiciando que, gradualmente, las personas regresen a su funcionamiento habitual.

Consecuencias personales de la crisis

La consecuencia del desequilibrio que surge en la persona, se suelen reaccionar de diversas formas por lo cual es necesario realizar un análisis más detallado de las posibles consecuencias del estado de crisis en un individuo. Es por ello que surge el cuestionamiento de ¿Cómo reaccionan las personas en una situación de crisis? Según Laing, Kornfield y Assagioli (2001), las personas reaccionan, considerando lo siguiente:

- Entran en un estado de shock, como aislante de la experiencia que puede confundirse con ecuanimidad o frialdad.
- Pueden tener una caída o baja en las emociones, desde una tristeza o melancolía lleva hasta la depresión.
- Ansiedad.
- Ira, sensación de impotencia, irritabilidad.
- Tienen momentos de reflexión, cuestionamiento, replanteamiento del sentido de la vida.
- Abandono o sensación de autosuficiencia. Necesidad de dejar las cosas en Paz.

Junto con una vivencia de vulnerabilidad y falta de control sobre los acontecimientos, la desorganización psicológica propia de la crisis se manifiesta en

alteraciones en distintas áreas del funcionamiento. Por lo tanto, las personas afectadas por el evento crítico pueden presentar algunos de los siguientes efectos o impactos:

Efectos cognitivos

- Incredulidad y dificultad para dimensionar la magnitud del evento crítico
- Confusión
- Dificultad para pensar
- Dificultad para focalizar, tendencia a la dispersión
- Dificultad para encontrar alternativas de solución a los problemas
- Dificultad para tomar decisiones
- Dificultades de concentración
- Dificultad para incorporar nuevas informaciones

Efectos emocionales:

- Fuerte impacto emocional, estado de shock
- Emociones intensas de angustia, tristeza, rabia, miedo o impotencia
- Desborde emocional
- Labilidad emocional
- Tensión e irritabilidad
- Aplanamiento afectivo
- Negación o minimización
- Desconexión emocional
- Revivir los efectos emocionales generados por el evento crítico
- Efectos conductuales
- Sobre activación o conductas erráticas
- Impulsividad
- Paralización o inhibición de la conducta
- Conductas de evitación
- Aumento de consumo de alcohol u otras sustancias psicoactivas
- Conductas de aislamiento, reducción de la vida social

Efectos fisiológicos:

- Dolores corporales generalizados y difusos
- Jaquecas, mareos o desmayos
- Taquicardia y alteraciones abruptas de la tensión arterial
- Presión en el pecho (“sofocamiento” o “falta de aire”)
- Problemas gastrointestinales

No todas las personas reaccionamos de la misma manera ante un evento crítico, pues hay factores individuales y sociales que influyen en nuestras respuestas Aron et al, (2009). Sin embargo, existen ciertas reacciones que suelen darse, y que involucran la dimensión física, emocional, cognitiva y relacional con los impactos mencionados anteriormente. Estas reacciones no necesariamente aparecen todas juntas ni en todas las personas. Además, pese a que en un primer momento son esperables, si se mantienen en el tiempo, limitan las posibilidades de buscar soluciones constructivas frente a la situación.

2.4. Impacto de la crisis en el desarrollo profesional.

Pasar por situaciones generadoras de crisis, no solo trae repercusiones en el contexto personal, puesto que tiende a evidenciarse también en las actividades profesionales o laborales.

Generalmente, la crisis impacta negativamente la estabilidad y el manejo de las emociones, que son capacidades esenciales para ser un profesional exitoso, por ende, estas situaciones generan una disminución de la productividad laboral y de la motivación, así como el incremento del absentismo laboral, por mencionar algunas consecuencias.

A inicios de la pandemia del Covid-19, muchas personas se quedaron sin empleo y no precisamente por decisión de sus empleadores, sino porque la crisis sanitaria había afectado otros sectores y se vieron obligados a recortar el personal. Esta situación generó mucha incertidumbre en el sector empresarial, pues el futuro parecía incierto y

aunque muchos supieron convertir esa dificultad en oportunidades, otros desvalorizaron sus capacidades para optar por otro puesto de trabajo o crear su propio proyecto. En este sentido, esta crisis sanitaria fue la causante de crisis emocionales que impactaron directamente en el desarrollo profesional de las personas, haciendo énfasis en el planteamiento de logros, promociones, ascensos y aumentos salariales.

Cuando un individuo está pasando por una crisis, sea en la vida personal o laboral, se ve afectada su concentración y la capacidad para generar y plantear soluciones, por ende, tiende a descuidar sus responsabilidades laborales. No obstante, puede que el trabajador sea capaz de manejar adecuadamente la situación y evitar que se refleje en su productividad.

Si bien es cierto que los empleadores no son los responsables de las crisis en la vida personal, tienen un papel determinante en la prevención temprana de éstas, debido a que los colaboradores pasan el mayor tiempo en sus áreas de trabajo, y percibir cierta diferencia en sus actitudes, podría marcar la diferencia.

Finalmente, evitar que se vea afectado el desarrollo profesional es responsabilidad tanto de la persona como de los gestores de recursos humanos, pues las crisis generadas por procesos de reestructuración, despido de personal, jubilación, entre otras, son el resultado en gran parte de un mal manejo de los protocolos para coordinar, asesorar y tomar decisiones, lo cual no favorece la adopción de una posición más positiva que permita asimilar mejor la situación.

2.5. Fases de la crisis

De acuerdo con Caplan (1964), el desarrollo de una crisis sigue un proceso fásico, cuyas fases se definen a continuación:

Primera fase: Shock o impacto agudo, también denominada parálisis. Es en la que la persona percibe que algo ha ocurrido y se afecta o desconcierta profundamente, principalmente, por lo repentino de la situación. Aquí aparece el estrés, la ansiedad, la irritabilidad y las manifestaciones psicósomáticas, lo cual es proporcional a la capacidad de cada individuo para enfrentar situaciones.

Segunda fase: Desorganización crítica o incertidumbre. Es la fase en que todas las estrategias habituales de afrontamiento y resolución de problemas no son suficientes, por lo que la tensión emocional aumenta hasta niveles insoportables, se experimentan sentimientos depresivos de indefensión y fracaso y surge la ansiedad confusional.

Tercera fase: Resolución. Esta fase es el núcleo central de la crisis, en la que se toma una decisión, que bien puede tener éxito o en algunos casos puede fallar. Ante la incesante búsqueda de soluciones, el sujeto puede desarrollar la creatividad para plantearse otras formas de afrontar la crisis.

Cuarta fase: Retirada final: Esta fase aparece si la crisis no se resuelve en las fases anteriores, por lo que el individuo podría llegar al límite y desarrollar una desorganización emocional grave.

Manejo de las fases de la crisis

El manejo de las fases de la crisis debe estar orientado hacia un enfoque preventivo, pues según Caplan (1964), cualquier intervención dirigida a asistir a la gente en el manejo de las crisis vitales se ha considerado como importante, puesto que, puede prevenir la aparición de psicopatologías de alguna clase en etapas posteriores.

La persona que padece una crisis pasa por un proceso de enriquecimiento y crecimiento, pues siguiendo con las fases mencionadas, la persona debe pasar por la experiencia para reaccionar tal y como en la primera fase. Ahora bien, a medida que acontecen las demás fases, se va generando una conciencia en dicha persona, que respondería al manejo oportuno de las fases posteriores.

Por otro lado, en la segunda fase, donde la persona pasa por un estado de incertidumbre y confusión, es preciso intervenir para que evite o reduzca los efectos dañinos de los sucesos ocurridos.

En cuanto a las dos últimas fases, es imprescindible que, si la persona llega a las mismas sin una solución, se busque reparar el daño generado mucho tiempo después del suceso original, mediante estrategias de intervención emocionales.

2.6. Intervención en la crisis (técnicas)

La intervención en crisis puede entenderse como una estrategia circunscrita por un lado a métodos de mejoría (prevención primaria) antes que ocurran los sucesos críticos de la vida y por otro a las estrategias de tratamiento (prevención terciaria) bien administradas después de que los sucesos de crisis y sus consecuencias han ocurrido.

Prevención primaria: Es la intervención en crisis que tiene como objetivo reducir la incidencia de los trastornos mentales y el mejoramiento del desarrollo humano; aquí las técnicas utilizadas son: La educación y los cambios en la administración en relación con los factores ambientales.

Prevención secundaria: Busca reducir los efectos debilitantes de la crisis y facilitar el crecimiento por medio de la experiencia de crisis. Las técnicas utilizadas en esta intervención son: Primeros auxilios psicológicos y terapia para la crisis.

Prevención terciaria: Consiste en reparar el daño hecho por crisis no resueltas, cuyos tratamientos se auxilian de la psicoterapia, la medicación y la rehabilitación.

Estrategias o técnicas de intervención en crisis:

- **Intervención en crisis de primera instancia o primeros auxilios psicológicos:** Abarca la asistencia inmediata y de modo usual lleva sólo una sesión. Los primeros auxilios psicológicos pretenden de manera primordial proporcionar apoyo, reducir el peligro de muerte y enlazar a la persona en crisis con los recursos de ayuda.
- **Intervención en crisis de segunda instancia o terapia para la crisis:** se refiere a un proceso terapéutico breve que va más allá de la restauración del enfrentamiento, inmediato y, en cambio, se encamina a la resolución de la crisis. La terapia para la crisis, busca que el individuo adquiera las fortalezas necesarias para encarar el futuro.

2.7. Aprendizajes generados en momentos de crisis.

La vida, contemplada en clave de crisis, se puede definir como un largo proceso de cambios pequeños y grandes, físicos, sociales y psicológicos. Son desequilibrios momentáneos que llevan el sello de la crisis.

La vida consiste en avanzar y retroceder, sufrir y disfrutar; querer pasar de un menos a un más, que a veces, va acompañado de angustia y sufrimiento. A este momento de nuestra existencia lo llamamos crisis. Este se produce o bien por el desarrollo biográfico del sujeto, dígase, crisis de la adolescencia, de los cuarenta, etc. o por acontecimientos externos o internos como rupturas, pérdidas, enfermedades, entre otros.

Podemos decir que, sin crisis, o un mínimo de tensión no podemos vivir. Sería una vida plana, sin sobresaltos, pero también sin poder crecer psicológica y emocionalmente. Es como la sal para la comida: un exceso la hace insoportable, pero su total ausencia nos priva de disfrutar de los alimentos. Es por ello que de la misma se generan una serie de aprendizajes en donde se pueden destacar los siguientes:

- Tu autorresponsabilidad es tu poder. La persona aprende que ser autorresponsable le otorga el poder para enfrentar la realidad tal y como es.
- La situación actual requiere madurez emocional para trabajar más duro, hacer renuncias, ajustarse el cinturón y ser pacientes. La resiliencia, la capacidad de estirar la frontera del dolor, es clave en la situación actual. Ser resiliente no es tener fuerzas para continuar, sino continuar, aunque no se tengan fuerzas.
- El afecto es el mejor reconstituyente que existe para recuperar la confianza en uno mismo y superar la adversidad. Los apoyos emocionales no son algo opcional, sino una necesidad. Sin afecto, la vida se hace más cuesta arriba.
- Hay muchas cosas que escapan a nuestro control, pero hay una que siempre nos pertenece: nuestra actitud, cómo reaccionamos a todo lo que nos sucede. Ahí nadie puede intervenir. Una actitud es una respuesta, se elige. A las personas con buena actitud, les va mejor en la vida. La actitud que tomes en la vida es la que la vida tomará contigo.

- Aprender a controlar nuestros pensamientos
- Tener una escucha activa
- Ser constante
- Buen manejo del tiempo
- Ser paciente
- Ser agradecido con lo que tenemos
- Reducir las expectativas

2.8. La resiliencia a partir de la crisis.

La resiliencia puede ayudar a enfrentar los momentos de crisis con una actitud fortalecida y objetivo. Es la forma de reponerse después de pasar por ciertos momentos difíciles, teniendo la confianza de que si se puede salir adelante. Es la capacidad que tienen las personas para recuperarse de situaciones complicadas y seguir avanzando hacia el futuro.

Dentro de las características de la resiliencia están:

- Sentido de control
- La habilidad para enfrentar y resolver problemas
- Conectar con los demás
- Mentalidad de superviviente
- Aprendizaje de las experiencias para actuar de manera diferente la próxima vez
- Confianza en sí mismo
- Práctica de la empatía
- Saber poner límites
- Capacidad de mejorar
- Conservar el optimismo

Ejemplo de resiliencia:

Stephen Hawking: Debido a una enfermedad degenerativa que padece desde hace más de treinta años, Hawking está paralizado de pies a cabeza, lo que le hace estar

en una silla de ruedas. Por otro lado, debido a una traqueotomía que dañó sus cuerdas vocales le es imposible comunicarse a través de la voz.

Esto hace que sea una persona totalmente dependiente en su día a día. Sin embargo, esto no ha impedido que estudie física o incluso que se doctora a pesar de que los médicos sólo le daban tres meses de vida por su enfermedad.

Con estos impedimentos ha escrito con ayuda de los dedos de una mano, que son solo los únicos que puede mover de todo su cuerpo, varios libros y en la actualidad es uno de los científicos más reconocidos.

Actualmente viaja por el mundo dando conferencias, es profesor y está casado. Se comunica a través de un procesador de palabras que está incorporado a su silla de ruedas. En vez de vivir como una víctima y auto compadecerse de sí mismo luchó por ser positivo a pesar de las circunstancias y cumplir sus sueños.

2.9. Caso de crisis identificado en el ámbito laboral.

A continuación, el caso de crisis descrito se estará desarrollando en el ámbito laboral, por lo que tomando en cuenta esto, la situación que genera la crisis, consiste en lo siguiente:

Sarah Jiménez es una joven de unos 25 años de edad, graduada de la carrera de Psicología General, desde antes de graduarse Sarah tenía muy claro que el área de la psicología que quería ejercer era la parte clínica, específicamente la involucrada con los niños y adolescentes. No obstante, para poder ejercer esta parte primero debía contar con una maestría en el área y con ciertos requisitos para poder destacarse en esta.

Como se graduó joven de la universidad Sarah entendía que aún le quedaba tiempo para poder gestionar una beca que la enviara fuera del país a realizar el master en cuestión, esto como en todo lugar se iba a tratar con la ayuda del gobierno del país. Como estaba en el proceso de trabajar para poder conseguir esta beca e irse a estudiar específicamente para España, una vez salió de la universidad consiguió empleo en el área organizacional que es una de las ramas de la Psicología, este trabajo fue específicamente en un banco, en donde inició como Analista de Reclutamiento y llegó a

ser la Coordinadora del área. En el tiempo que Sarah tiene trabajando en el banco siempre quedó con la idea de aparte de optar por la beca para su maestría, también ahorrar pues quería contar con opciones para poder cumplir sus sueños en caso de que uno de los planes no se diera, además de que entendía que irse a otro país a estudiar y a vivir por un tiempo conlleva ciertos gastos que quizás no los iba a conseguir de forma completa con la beca.

Durante casi tres años que Sarah tiene trabajando en el banco ha ahorrado una buena cantidad de dinero que la puede ayudar a costearse su maestría, pero primero quiso intentar con la beca, que al final fue algo inconcluso pues nunca le han dado respuesta. Cabe destacar que de todas las ramas de la Psicología la que menos le llama la atención y le gusta es la Organizacional, pero por ser su primera experiencia y el trabajo que le ha ayudado a reunir el dinero para la maestría siempre estuvo dispuesta con todo y hacía su trabajo impecable, dado que le gusta ser responsable y hacer las cosas con calidad. En el tiempo que Sarah tiene laborando en el banco se ha dado como uno de los mejores recursos que tiene el área de Gestión Humana, tanto así que se considera como una de las cabezas principales de la misma, pero Sarah se encuentra en un trabajo que no le gusta, no la motiva ni le llama la atención y en los casi tres años que tiene en el banco ha presentado ciertas crisis personales que la han motivado aún más a hacer su maestría por su cuenta sin esperar la beca que podía conseguir, llegando al punto de pensar en renunciar.

Pasado el tiempo y viendo que Sarah ha tomado en cuenta todas las opciones para ver cómo se maneja con su trabajo y lo que en realidad quiere, decide renunciar, pero antes de hacer el comunicado se queda pensando en las posibilidades, tomando en cuenta todos los ambientes; desde trabajar remoto y acomodarlo al horario de la maestría y del otro país o de renunciar por completo del banco. Se queda pensando en que sería de mucha ayuda para ella continuar con el trabajo y quizás trabajar por objetivos, pues al final dice que es un efectivo que le puede ser de mucha ayuda en la maestría, pero por otro lado se queda pensando en la nueva experiencia que estará viviendo y en la posibilidad de no tener tiempo para trabajar ni cumplir con lo que se le pide, además de que cuenta con una gerente que no se comunica bien y que todo se lo

deja a ella, además de que a todo esto se le suma que es un trabajo que no le gusta, ni la motiva como se mencionó anteriormente.

Tomando en cuenta este dilema Sarah decide poner la renuncia de manera formal a la gerencia de gestión humana, pero para su sorpresa la gerencia no la quiere aceptar, tomando en cuenta el hecho que es un recurso muy valioso para el banco, por lo que a raíz de esto inician a ofrecerle una serie de alternativas y propuestas para ver cómo pueden manejar la situación sin que ella renuncie, colocándole trabajos por objetivos, colocándole horarios especiales etc. Por más que Sarah quiera buscar la mejor forma su temor de que enfrentará cosas nuevas la detiene y no la hace pensar de forma inteligente u objetiva, por lo que con esta confrontación empieza a sentir taquicardia, se estresa con más facilidad, de vez en cuando cambia de estado de ánimo, se nota un poco más desmotivada de lo normal y presenta ideas fijas de que aunque le conviene seguir ganando el dinero no quiere seguir en el banco pues ella sabe que salir de la empresa le brindaría el alivio y la paz que busca.

A raíz de la renuncia de Sarah la unidad, el departamento y ella se han visto involucrados en una serie de eventos desafortunados y cambios de estados de ánimo y bajo rendimiento que impiden un poco continuar con la labor cotidiana pues a pesar de que Sarah sabe lo que quiere el banco y sus mismos pensamientos la ponen en un estado de confusión pues aparte de que le conviene tener un dinero extra siente un compromiso con la empresa y esto la impacta de manera muy personal, pues aunque en el fondo sabe lo que quiere y debe hacer la situación le ha generado una crisis un poco incomoda pues está el hecho de que la empresa no quiere aceptar su decisión y voluntad.

2.9.1. Causas que generaron la crisis.

Dentro de las causas que generaron esta crisis están:

- La renuncia de Sarah
- El hecho de que la empresa no quiere aceptar su renuncia
- Su ocupación actual no forma parte de sus preferencias y gustos profesionales
- La necesidad de ella continuar recibiendo ingresos para los gastos de su maestría.

2.9.2. Etapa de la crisis.

Con la crisis presentada, se puede destacar que el problema que enfrenta Sarah actualmente se encuentra en la segunda fase de las crisis, desorganización crítica o incertidumbre.

Como se destaca en textos anteriores en esta todas las estrategias habituales de afrontamiento y resolución de problemas no son suficientes, por lo que la tensión emocional aumenta hasta niveles insoportables, se experimentan sentimientos depresivos de indefensión y fracaso y surge la ansiedad confusional.

2.9.3. Síntomas de la Crisis.

- Ansiedad
- Taquicardia
- Estrés
- Cambios de ánimos de vez en cuando
- Desmotivación
- Un poco de baja en el rendimiento laboral
- Problemas para conciliar el sueño
- En ocasiones de distrae

2.10. Presentación de un plan para la intervención de la crisis.

Viendo que la crisis presentada se desarrolla en un ambiente laboral en donde Sarah es la principal afectada, como parte de la solución del mismo, se tomarían en consideración las siguientes actividades, orientadas y bajo el control de un profesional en el área:

Plan de Intervención de la crisis

¿Qué actividades o técnicas proponemos?

¿Qué se pretende lograr?

¿Qué resultados se esperan?

Detención del Pensamiento

Con esta técnica se encamina a la terminación de cogniciones no deseadas como pensamientos que evocan temor o angustia, con las instrucciones de esta estrategia se le dan las instrucciones al paciente para tal y como lo indica su nombre practicar la detención de estos pensamientos con el fin de lograr el control y resolución de los mismos.

Se espera que la persona sea capaz de entrar en sus pensamientos y detener esas creencias limitantes que no les permiten avanzar para encontrar la solución más saludable al problema.

Control de la Respiración

En esta actividad se le instruye al paciente la práctica de la inhalación profunda, en donde primero inhala y luego exhala empujando el diafragma hacia abajo y afuera con el espacio suficiente para que el aire se disperse en los pulmones.

Con esta actividad se espera que el paciente se relaje, libere un poco la tensión a la que se ve enfrentado y lo mantenga como un parte valiosa para el manejo de la ansiedad o el estrés.

<p>Diálogo Orientado Consigo Mismo</p>	<p>En esta se ayuda al paciente a concentrarse en un diálogo interno sobre sí mismo o sobre las autoceveraciones que el paciente piensa en situaciones problemáticas, de igual forma situaciones o pensamientos que le generen estrés y un desequilibrio interno que le impida ver más allá del problema, influye en las respuestas oportunas para conocer el problema y su posterior solución.</p>	<p>Se espera que la persona pueda llegar a tener una introspección que le permita conocer los pros y contras de la situación que le afecta, fortalezas y debilidades que presenta y plantearse preguntas que ayuden a analizar la situación de una manera más racional.</p>
<p>Entrenamiento en Inoculación de Estrés</p>	<p>Es un enfoque de habilidades de enfrentamiento que intensifica la capacidad del paciente para responder a situaciones estresantes con emociones menos perturbadoras y un alto nivel de adaptación del comportamiento.</p>	<p>Manejar aspectos de la vida que son inevitables, como el temor, el dolor, la ansiedad, con esta actividad se intentan incorporar tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase de preparación Cognoscitiva • Adquisición de Habilidades • Entrenamiento de la aplicación

Tabla 4 Plan de Intervención en crisis

Manejo en la Toma de Decisiones	Instruye al paciente para evaluar distintas alternativas y realizar una elección sabia entre ellas.	Con esta la persona adquiera habilidades para evaluar las distintas alternativas de la situación presentada de una manera juiciosa y crítica, tomando en cuenta que no existen soluciones realmente buenas si no que dentro de las disponibles se puede elegir la mejor opción y evaluar la utilidad de las consecuencias esperadas.
Manejo en la Solución de Problemas	En esta actividad se orienta al paciente en un conjunto de habilidades más generales que lo capacitan para manejar los problemas duros de modo más efectivo.	Se ayuda a la persona a que adquiera una actitud positiva hacia los problemas, lo que permite delimitarlo de una manera más efectiva y clara para poder generar soluciones alternativas y tomar la decisión que más convenga.
Asistir a sesiones de Coaching	Se busca que la paciente sea capaz de reflexionar para encontrar la opción que genere más impacto positivo en su desarrollo profesional.	En esta actividad se espera que la paciente tome consciencia de lo que realmente quiere, siendo coherente con sus deseos y necesidades, para que pueda tener una vida personal y profesional auténtica y plena.

Conclusiones

El día a día de una persona está rodeado y compuesto de situaciones que de una forma u otra siempre sacan lo mejor de la persona, ante el inminente avance del mundo y sociedad las personas cada día se están viendo en la necesidad de reivindicarse y actuar de forma tal que esas situaciones se conviertan en experiencias que para el futuro servirán como herramienta de apoyo.

Las situaciones en las cuales se ven envueltas las personas traen consigo una serie de sentimiento y procesos no deseados que de no ser manejados de la forma correcta pueden causar daños que a la larga afecten de una forma significativa. Con los distintos ambientes y situaciones de la vida surgen las crisis, al hablar del concepto de crisis nos referimos a una situación grave o decisiva que pone en peligro el desarrollo del asunto o proceso en cuestión.

Es ese cambio negativo, situación complicada, difícil e inestable que se da durante un proceso. Es importante destacar que la función de cualquier crisis consiste en destruir lo viejo para que pueda surgir lo nuevo, no porque escuchemos la palabra crisis debemos pensar en algo negativo de inmediato, pues si bien es cierto que normalmente trae consigo una serie de eventos desafortunados, debajo de todo eso siempre surge algo positivo y algo que tarde o temprano nos permite crecer como persona.

Las crisis pueden ser de dos tipos; circunstanciales, las cuales son consideradas accidentales o inesperadas y crisis del desarrollo las cuales están relacionadas con el traslado de una etapa a otra.

El impacto que puede generar una crisis en la parte personal, profesional y a nivel general en la persona trae consigo una serie de eventos que pueden afectar desde su parte física, emocional en la parte personal hasta su rendimiento y motivación laboral en el caso laboral o profesional, es por ello que ante este tipo de situaciones con el concepto crisis aparecen una serie de herramientas destinadas al manejo y solución efectiva y saludable de la misma y parte de esto son los

modelos y las intervenciones de los cuales se hacen uso y cuyo objetivo es que la persona se recupere de este estado de trastorno y recupere la funcionalidad para poder afrontar el evento a nivel emocional, conductual y racional.

A lo largo de la vida cualquier persona puede sufrir una crisis por lo que es importante estar preparados para que en caso de ser necesario llevar a cabo de forma inmediata el conjunto de actuaciones que permitirán mitigar de una forma u otra el sufrimiento o la aqueja emocional, física, laboral o psicológica que esto pudiera ocasionar.

Las crisis son situaciones que se presentan en vida cotidiana de cualquier persona, la forma en cómo se afrontan y se resuelven es lo que marcará la diferencia tanto para la persona como para la situación que se presenta, de igual forma la intervención de la misma y la herramientas utilizadas son cosas que pueden marcar un antes y una después de lo sucedido, cuando se realiza un plan de intervención en crisis se ayuda 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.

MÓDULO III

Gestión de los Conflictos

Introducción

Los conflictos son entendidos como un proceso de interacción social que se da en un contexto determinado. Son situaciones inherentes a las interacciones sociales, ya que como seres humanos con diferencias individuales solemos tener distintas percepciones de las cuestiones de la vida. Regularmente, los conflictos suelen ser vistos como situaciones negativas, pero funcionalmente siempre tienen algo positivo que aportar, pues permiten construir relaciones interpersonales más estables y reconocer que existen esas diferencias individuales entre seres humanos. Como los conflictos son circunstanciales e inevitables en nuestra vida cotidiana, es muy importante aprender a manejarlos para sacarles el mayor provecho y desarrollar habilidades productivas.

Puede que nos enfrentemos a conflictos negativos que debiliten las relaciones interpersonales, o a conflictos positivos, de los que aprendamos a desarrollar relaciones más fuertes, pero lo más importante es saber gestionarlos y aprender de ellos, pues los conflictos representan una oportunidad para moldear nuestras conductas ante la vida, para establecer sanas convivencias y tener una mejor calidad de vida.

Siempre que nos vemos ante un conflicto, pensamos en la forma de encontrar una solución para disminuir las emociones negativas de las partes involucradas, cuya acción se denomina gestión del conflicto, y puede llevarse a cabo desde la mediación y los acuerdos, cuestión de que se procure la efectividad en la resolución de la situación conflictiva. La transformación de los conflictos no es un asunto sencillo, se requieren de técnicas para analizar y entender todos los aspectos que rodean el conflicto para poder elegir la estrategia más conveniente para su resolución.

A través de éste módulo se busca analizar las distintas formas de gestión de conflictos y reconocer su estructura y proceso como parte del análisis y la

intervención para la búsqueda de soluciones estratégicas en la transformación de los mismos.

1. Objetivos del Módulo

1.1. Objetivo General

Conocer los fundamentos de la gestión de conflictos, a fines de comprender el proceso de mediación y transformación de los mismos.

1.2. Objetivos específicos

- Determinar las diferentes causas del conflicto para orientar el proceso de intervención en el abordaje de la resolución del conflicto.
- Describir el proceso comunicacional y su importancia para la transformación constructiva de los conflictos y sus resoluciones.
- Reconocer el proceso del conflicto, como parte del análisis y la intervención para la búsqueda de soluciones estratégicas en la transformación del mismo.

2. Gestión de los Conflictos

2.1. Conflicto.

El diario vivir de las personas implica una serie de factores y aspectos que ya sean negativos o positivos siempre dejan una lección y como tal les permite crecer como seres humanos, nos es secreto que cada día más evolucionamos y nos enfrentamos a un mundo en donde cada día surgen elementos nuevos que hacen que seamos capaces de innovarnos, aprender y siempre sacar el lado bueno de las cosas.

Algunos de los aspectos que surgen en el día a día de un ser humano está conformado por los conflictos que este pueda enfrentar, aunque en su gran mayoría estos lo perciben como algo negativo, de estos siempre se puede sacar algo bueno pues parte del crecimiento de la vida está caer y levantarse aun con más fuerza y de las cosas o situaciones negativas que se nos presenten siempre aprender una lección y contar con el lado bueno de esto, pues de todo lo difícil o tedioso siempre se podrá sacar algo bueno, para crecer, para adquirir experiencia y para ser más maduros con nosotros mismos y con los demás.

Tomando en cuenta todo esto establecemos que un conflicto es una pelea, disputa o discrepancia que se da cuando dos o más personas tienen intereses u opiniones que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir, que se contradicen. El conflicto puede darse en el ámbito de las relaciones interpersonales o a nivel social cuando se involucran muchas personas o grupos. Puede manifestarse a través de una discusión, malentendido, disputa, pelea y hasta guerra, pero no debe asociarse siempre el término conflicto con la violencia, ya que puede involucrarla o no.

Según algunos autores, el conflicto lo definen de la siguiente forma:

Para Marines, (2012), un conflicto es una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva

de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Para Walls, (2010), el conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses.

2.1.1 Causas o implicaciones de un conflicto

Las causas o implicaciones que desencadenan un conflicto pueden darse de manera individual o de manera simultánea, conflicto multicausal. Entre las más representativas podemos destacar:

- **Falta o falla en la comunicación.** En este se da 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.** En este las partes involucradas difieren en cuanto a creencias, costumbres o valores.
- **Discordancia de roles.** Se da 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.** Se produce el 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.

2.2. Tipos de Conflictos

Debemos tener en cuenta que existen diferentes tipos de conflictos dependiendo del contexto o la forma en que se manifiestan.

- **Conflictos latentes:** son aquellos conflictos que existen, pero las personas implicadas no son conscientes de ellos.

- **Conflictos explícitos o manifiestos:** aquellos conflictos que son aparentes y reconocidos por las personas implicadas.

También podemos encontrar:

- **Conflictos intrapersonales:** surgen en el interior de la persona, consigo misma, están relacionados con los valores que posee o con cuestiones personales y/o íntimas.
- **Conflictos interpersonales:** aquellos que surgen entre dos personas por la intervención de una tercera persona, una idea o por el interés en un bien que los dos aspiran, es decir, por algo que los dos quieren.

2.3 Etapas del Conflicto

- **Preconflicto.** Es la gestación de las condiciones objetivas como la toma de conciencia para que se exprese el conflicto (Conflicto Latente).
- **Escalada.** Se inicia la confrontación al reconocer que existen metas incompatibles.
- **Crisis.** Es la confrontación abierta, la cima del conflicto a través de la conducta incompatible. Es la etapa más difícil de intervención.
- **Desescalamiento, proceso de resolución.** Se estanca, decrece o detiene la conducta conflictiva.
- **Resultado o terminación.** Cuando se da un paso positivo para cambiar mediante: el acuerdo, la retirada, la imposición o la rendición.
- **Postconflicto.** Si se intervino adecuadamente puede ser el fin del conflicto o el inicio del preconflicto.

2.4 Importancia de la comunicación y estilos de esta que se presentan en el conflicto.

Un factor o elemento clave para el buen desarrollo y resolución de un conflicto es la comunicación, la misma tiene una gran importancia en el manejo de los mismos, pues ésta hace parte fundamental de todas las etapas del desacuerdo y de la intervención de terceros ajenos al problema, que participen como mediadores y conciliadores en búsqueda de una solución.

Estilos de comunicación que se presentan en los conflictos:

- **Estilo agresivo:** Las necesidades e intereses de uno mismo prevalecen sobre las necesidades e intereses del otro.
- **Estilo pasivo-agresivo:** En esta no reivindico mis necesidades e intereses, pero tampoco dejo que la otra persona satisfaga las suyas.
- **Estilo asertivo:** Aquí tanto mis necesidades e intereses como las del otro son importantes. Doy valor al otro, pero sin renunciar a mí mismo/a por ello.
- **Estilo pasivo:** Las necesidades e intereses del otro prevalecen sobre mis propias necesidades e intereses.

2.5. Indicadores en la detección del conflicto.

Los conflictos surgen y nos acompañan a lo largo de toda la vida, no hay que entenderlos siempre como algo negativo, ya que los conflictos pueden ser positivos. Es muy importante identificarlos para poder solucionarlos.

Para conocer los indicadores de un conflicto primero debemos saber que es un indicador, es por ello que cuando hablamos de un indicador nos referimos a una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que se realizan en el desarrollo del trabajo, aspecto o situación hacia el logro de resultados específicos.

Con todo esto podemos destacar que los indicadores producen información para analizar el desarrollo de cualquier situación o problema en cuestión y verificar

el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Además de esto detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los mismos conlleva a generar alertas sobre la marcha, para así no perder el foco de lo que se quiere lograr o evitar en el caso de los conflictos.

Algunos indicadores de conflicto que podemos destacar tenemos:

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo, sin importar el asunto
- Retener información o malas noticias
- Sorpresas repentinas
- Declaraciones públicas Fuertes
- Ventear los desacuerdos a través de los medios comunicativos
- Conflictos en los sistemas de valores
- Anhelos de poder
- Aumento en la falta de respeto
- Oposición abierta
- Falta de candor en asuntos presupuestarios y sensitivos
- Falta de objetivos claros
- Falta de discusión del progreso, fracaso con relación a los objetivos, falta de evaluar los programas justamente, o del todo.

Los indicadores son esos elementos específicos, metas establecidas y aspectos importantes que nos permiten conocer el problema desde la raíz y nos brinda diferentes conceptos para reconocer el porqué de la situación y como esta surge, es por ello que con la utilización de los mismos en este caso podemos llegar a la resolución del conflicto, lo cual consideramos como un conjunto de conocimientos y habilidades que sirven para solucionar enfrentamientos de forma pacífica: opiniones enfrentadas, críticas, creencias opuestas. Saber cómo evitar conflictos siempre ha sido importante a la hora de abordar desencuentros personales y cada vez lo es más en el plano laboral por igual.

2.6 Fases del conflicto.

Pre-conflicto o conflicto latente: es cuando todavía no se presenta, no aparecen muestras claras de un conflicto, pero sí es cierto que empiezan a reunirse las condiciones “necesarias” para que surja.

En esta fase existe el desacuerdo de objetivos entre dos o más partes, lo que puede producir un conflicto abierto. En esta etapa, el conflicto no es perceptible por todas las personas, aunque es probable que una o más partes estén conscientes del potencial que existe para una confrontación.

Dentro de las características de esta fase están:

1. Identificación de los objetivos que son motivo de relación conflictiva.
2. Identificación del campo de tensiones de cada participante

Escalamiento: Se cuándo se inicia la confrontación al examinar y conocer que existen metas disconformes.

En esta etapa el conflicto se manifiesta más abiertamente. Las relaciones entre las partes se vuelven muy tensas y conducen a la polarización entre las bases o apoyos de cada una. Se registran hostilidades mutuas.

El proceso de escalamiento se caracteriza porque:

1. Tiene lugar un incremento del nº y magnitud de los temas objeto de la disputa.
2. Se incrementa la hostilidad entre las partes.
3. Aumenta la competitividad.
4. Se persiguen demandas u objetivos extremos.
5. Se utilizan cada vez más tácticas coercitivas.
6. Disminuye la confianza mutua (Thomas, 1976).

Despliegue: Es la fase que pueden ocurrir distorsión de las situaciones, Sentimientos de superioridad o inferioridad.

Puede que ocurran peleas esporádicas u otros episodios pequeños de violencia. Es posible que cada parte esté acumulando sus recursos, estableciendo alianzas con la expectativa de aumentar la confrontación y la violencia.

Confrontación: En esta fase es cuando el conflicto se vuelve más tenso. Las partes establecen alianzas con otros representantes y la comunicación entre ellas se agrieta, por lo que sus declaraciones públicas tienden a darse en forma de acusaciones.

Crisis: Es la fase en la que ocurre una confrontación abierta, o mejor dicho la cima del conflicto a través de la conducta incompatible.

Es el punto más alto que existe dentro del conflicto, cuando la tensión es más intensa y estalla la violencia.

Estancamiento: Puede suceder en cualquiera de las fases. Es el momento en el que se detienen acciones de una u otra parte, se mantiene el mismo nivel del conflicto y generalmente no se atienden las cuestiones de fondo.

Des escalamiento: Se estanca, decrece o detiene la conducta conflictiva, es donde se dan las relaciones correspondientes que deben producirse entre las características del conflicto y las situaciones concretas para este "estalle".

De todos modos, en esta etapa los niveles de tensión, confrontación y violencia decrecen de alguna forma, abriendo la posibilidad de algún tipo de acuerdo.

Post-conflicto: Si se intervino adecuadamente puede ser el fin del conflicto o el inicio del pre- conflicto.

En esta fase es que realmente nos damos cuenta si los problemas que han surgido no han sido afrontados de manera correcta, pues pueda que todo se revierta a un pre-conflicto.

2.6.1 Importancia

Cada una de las fases son importantes porque es una manera de que el conflicto se solucione, como también se corre el riesgo que pase a mayores.

Gracias a las fases antes mencionadas se entiende que debemos estudiar el conflicto, su proceso teniendo en consideración cada una de sus etapas o fases, ya que por ellas transcurren las personas y los grupos cuando enfrentan el conflicto. Este análisis debe ser interpretado viendo en cada etapa o fase la oportunidad de su resolución.

Roger Fisher, sostiene que un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen. Allí la importancia de analizar un conflicto, pues de lo contrario no se dispone de información necesaria para su solución.

2.7. Estrategias para el manejo del conflicto.

La manera en que se aborde un conflicto depende en gran medida de la situación conflictiva dada y de la relación que tengan las personas involucradas, puesto que, cada tipo de conflicto exige una determinada estrategia que permita la transformación del mismo, de manera adecuada y oportuna. Es decir que, el modelo a elegir va a depender de los elementos clave del conflicto y de la forma más conveniente para gestionarlo. Kilmann (1981), ha distinguido entre las intenciones estratégicas, las intenciones tácticas y las conductas, dentro de un proceso general de gestión del conflicto, y describe las siguientes estrategias específicas para manejar los conflictos:

- Competir: Es ser afirmativo y no cooperador: cuando la persona se inclina a satisfacer sus propios intereses a costa de la otra parte, pues se busca ganar y hacer perder a la otra persona. Esta estrategia está orientada al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar su postura.

- **Complacer:** Es no ser afirmativo y ser cooperador, es lo opuesto a competir. La persona posterga sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; aquí se percibe el sacrificio, la generosidad y la obediencia hacia el punto de vista de los demás.
- **Evadir:** Es no afirmativo y no cooperador, pues la persona no satisface sus propios intereses, pero tampoco los intereses de otra persona. La persona no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita.
- **Colaborar:** Significa ser tanto afirmativo como cooperador, lo opuesto a la evasión. Aquí la persona colabora intentando trabajar con la otra persona para encontrar una solución beneficiosa para ambas partes.
- **Transigir:** Es un punto intermedio entre afirmación y cooperación, donde el objetivo es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

Estos estilos o estrategias de manejo de conflictos, describen las formas de conductas a adoptar en función de las metas que se pretendan lograr en la situación conflictiva. Muestran las distintas formas en que se pueden gestionar los conflictos, dependiendo de la situación que se presente y de los intereses involucrados en la misma. Su importancia radica en que permite que se tome consciencia sobre las distintas estrategias y se adopten conductas en cada conflicto, eligiendo el estilo que sea más útil o necesario.

Ahora bien, para la transformación del conflicto desde una perspectiva mediadora, existen métodos estratégicos que han sido descritos por Hernández (2017), de la siguiente manera:

Mediación: Esta técnica implica a una tercera que está ajena al conflicto, pero que ofrece una visión pacífica y neutral del mismo, para que las partes puedan encontrar una solución. La mediación permite que las personas involucradas sean capaces de generar opciones de manera participativa y flexible que liberen la situación.

Arbitraje: Es una estrategia extrajudicial, donde las partes acuerdan dar la facultad a un árbitro para que sea quien decida la solución al conflicto, tomando en cuenta las distintas posturas que expresen las partes involucradas. Adoptar esta estrategia permite que las partes defiendan sus posturas y reflexionen sobre los resultados.

Negociación: Es un proceso en el que las partes involucradas en un conflicto establecen acuerdos, adoptan ciertas líneas de conducta y cooperan para buscar ventajas individuales o colectivas o procuran llegar a acuerdos que satisfagan a sus intereses mutuos. La negociación es sumamente importante para que las partes aprendan nuevos supuestos sobre una situación determinada, procurando comprenderse y sacar nuevos conocimientos de la negociación.

Facilitación: En esta estrategia, la solución a un conflicto resulta del diálogo civilizado entre las partes implicadas, motivadas por un tercero imparcial que ayuda en el desarrollo de reuniones entre las partes para que éstos puedan buscar soluciones en conjunto. La persona que funge como facilitador genera el interés en los involucrados, intentando escuchar ambas posturas, para la búsqueda de una solución.

Así como se suele apelar a una tercera parte para que imponga una solución o ayude en la búsqueda de la misma, también es importante que se desarrolle la capacidad para gestionar los conflictos por sí mismos. Para ello se definen las siguientes estrategias que permiten abordarlos adecuadamente:

Afrontar la situación suavemente: Consiste en afrontar la situación de forma pacífica y asertiva, controlando las emociones, sin dañar los sentimientos de la otra persona y conservando la relación con la misma.

Gestionar la ira: Ante una persona enfadada, se deben adoptar conductas contrarias para que no se aumente su nivel de agresividad. En primer lugar, no discutir, aunque la otra persona fomente la discusión, escuchar e intentar indagar la causa del enfado; además, siempre debe primar la empatía y la sinceridad para admitir errores.

Intercambiar imágenes con la otra parte: Facilita la discusión sobre los distintos puntos de vista; transcribiendo la posición de cada quien en el conflicto para facilitar la comprensión y el entendimiento del punto de vista de la otra parte.

2.8. Detección de un conflicto en ámbito personal y/o laboral.

Caso de conflicto laboral

Los trabajadores de CODEMON, S.A., empresa de distribución y venta de productos cosméticos no están de acuerdo con la nueva política de movilidad geográfica que mantiene la empresa, (se les ha comunicado que a partir de ahora viajarán por toda la República Dominicana para vender un producto nuevo de la empresa, pero que, debido a la crisis, no podrán pagarles más, por lo tendrán que hacerlo cobrando el mismo sueldo). Por este motivo, el pasado 3 de febrero del presente año mantuvieron una reunión negociadora con los jefes de la empresa, pues con la decisión tomada por el empleador los colaboradores no estaban de acuerdo. Ambas partes tienen una postura encontrada y ninguna cede, por lo que los trabajadores convocan paros intermitentes de trabajo (concretamente en una primera instancia la realizan un día sí y día no) y de no ser efectivo lo que los empleados solicitan, se llevará a cabo una huelga indefinida. En vista de esta situación la empresa no podrá cumplir con los pedidos a los que se comprometió y los trabajadores verán reducidos sus salarios además de afectar la productividad e imagen de la empresa.

2.9. Diseño y aplicación de una herramienta para recopilar datos.

A raíz del conflicto presentado, la herramienta diseñada y seleccionada consistió en la elaboración de un cuestionario, el cual consistió en la elaboración de ocho preguntas cerradas, el cual fue aplicada a una población de 16 personas conformado por el personal de la empresa CODEMON, S.A

El cuestionario se presenta a continuación:

Somos María, Ericka y Patricia, estudiantes de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA) y actuales participantes del Curso Final de Grado orientado en las Competencias Blandas y gestión de las Emociones. Para nosotras sería una gran ayuda contar tu apoyo en el llenado del siguiente cuestionario, basado en la Gestión de Los Conflictos, luego de haber leído el caso enviado.



Es importante que sepas que las respuestas son totalmente anónimas y estrictamente confidenciales.

Seleccione las respuestas que considere convenientes:

1. **Sexo:** Femenino Masculino

2. **Edad:**

- a. Entre 18 y 25 años
- b. Entre 25 y 30 años
- c. Entre 35 y 40 años
- d. Más de 40 años

3. **¿Cuál considera usted que fue la causa de este conflicto?**

- a. La crisis económica del país.
- b. La propuesta de CODEMON, S.A para sus colaboradores.
- c. La poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad geográfica.
- d. Ninguna de las anteriores.

4. ¿Por qué considera que la empresa tomó la decisión sin antes tomar en consideración a sus colaboradores y el impacto que podría tener en ellos?

- a. La falta de recursos de parte de la organización
- b. Porque los consideran muy comprometidos con la empresa y entienden que sin importar que, deben acatar las decisiones que se tomen.
- c. La necesidad de aprovechar la oportunidad de expandirse en diferentes localidades del país para adquirir mejores beneficios a futuro.
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores.

5. ¿Si la empresa le hubiese planteado la decisión de una manera más empática, cual considera usted que hubiese sido la respuesta?

- a. Viajaría sin problema por considerar que el sueldo no es el único factor de motivación laboral.
- b. Consideraría la decisión.
- c. Aun así, no estaría de acuerdo con la decisión por las consecuencias que implicaría económicamente.
- d. Ninguna de las anteriores.

6. ¿Cuáles factores de motivación considera que son importantes para que la decisión tomada sea recibida de manera positiva?

- a. Los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras
- b. Las posibilidades de mantenerse en una empresa que tiene un futuro comprometedor
- c. Las promociones y desarrollo profesional que se pueden generar a raíz de esta colaboración.
- d. Todas las anteriores.

7. ¿Cuál es el nivel de implicación de las emociones en la respuesta de los colaboradores?

- a. Muy alto, porque se han dejado llevar por la necesidad y no piensan de manera racional
- b. Muy bajo, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa
- c. Ninguna

8. ¿Qué aspectos considera usted que debió tomar en cuenta la empresa antes de tomar la decisión?

- a. La desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos
- b. El trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores
- c. Las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión.
- d. Todas las anteriores.

9. ¿Cuál de las siguientes soluciones cree usted que se debería considerar para llegar a un acuerdo que beneficien a ambas partes?

- a. Establecer un límite de desplazamiento que equilibre el trabajo tanto del trabajador como de la empresa
- b. Considerar implementar un porcentaje por concepto de viáticos
- c. Proporcionar un porcentaje de las ventas realizadas y aumentar el 5% del sueldo por concepto de viajes.
- d. Todas las anteriores

2.10. Análisis y tabulación de los datos obtenidos por el grupo.

2.10.1. Procedimiento para la recolección de datos

La recolección de datos es el proceso de recopilación y medición de información sobre variables establecidas de una manera sistemática, que permita

obtener respuestas relevantes, probar hipótesis y evaluar resultados. La recolección de datos en el proceso investigación es común a todos los campos de estudio.

Arias (2006), define el procedimiento de recolección de datos como el conjunto de métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación.

El procedimiento para la recolección de los datos sobre el conflicto presentado en la empresa distribuidora de Cosméticos CODEMON, S.A., consistió en comunicar a los directivos de la empresa que tomando en cuenta el problema presentado se realizaría una investigación con el fin de ofrecer recomendaciones pertinentes para su posterior solución y a la vez solicitar sus autorizaciones para poder llevar cabo dicho procedimiento, a través del cuestionario diseñado para el objeto de estudio. Una vez obtenida la autorización pertinente se procedió con la aplicación de la herramienta basada en preguntas.

2.10.2. Procedimiento para el análisis de datos.

Para analizar los datos del conflicto presentado se realizó una revisión crítica y objetiva de la información recolectada, a través de un cuestionario compuesto de preguntas relacionadas al tema y en donde cada participante de la población seleccionada colocó su parecer sobre el conflicto en cuestión, con el fin de establecer los aspectos más relevantes de este y las posibles soluciones. Se realizó una tabulación manual del conteo de los datos recolectados en dichos cuestionarios para posteriormente representarlos en cuadros y gráficos estadísticos con el fin de presentar dichos resultados.

Validez: Es el grado de confianza que puede adoptarse respecto a la veracidad o falsedad de una determinada investigación.

Confiabilidad: Nos indica el grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produzca los mismos resultados.

Esta fue una investigación válida y confiable, fue válida porque se recogieron todas las informaciones requeridas para dar respuesta a los factores a evaluar y

confiable, porque fue estructurada de manera minuciosa para obtener información consistente.

2.11. Cuestionario aplicado a los empleados de CODEMON, S.A

Tabla No.1

Sexo de los Empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	44%
Femenino	9	56%
Total	16	100%

La tabla muestra que el 43.8% de los encuestados es del sexo masculino, mientras que el femenino es de 56.3%. Lo que indica que en la empresa predomina el sexo femenino.

Gráfico No. 1

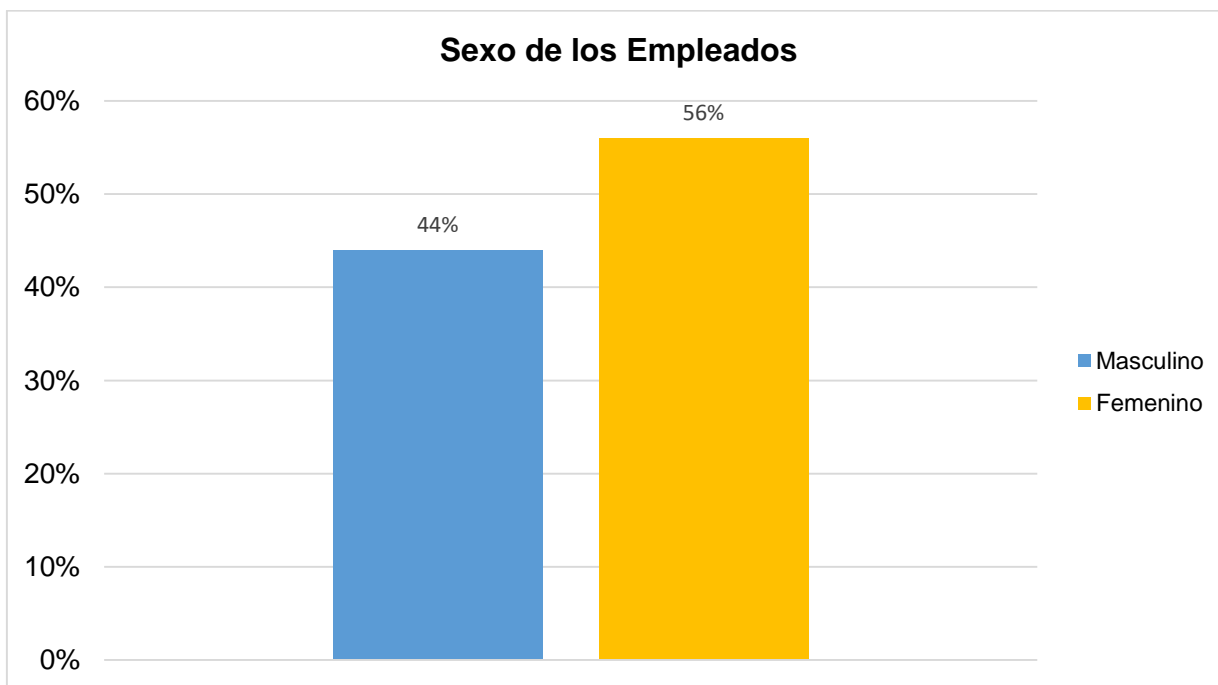


Tabla No. 2

Edad de los Empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	6	37%
Entre 25 y 30 años	8	50%
Entre 35 y 40 años	2	13%
Más de 40 años	0	0%
Total	16	100%

Según los datos presentados en la tabla No. 2, el 37% se encuentra en la edad de 18 a 25 años, el 50% se encuentra entre 25 y 30 años, el 13% está entre 35 y 40 años. Lo cual indica que los empleados de CODEMON son personas jóvenes en su gran mayoría.

Gráfico No. 2

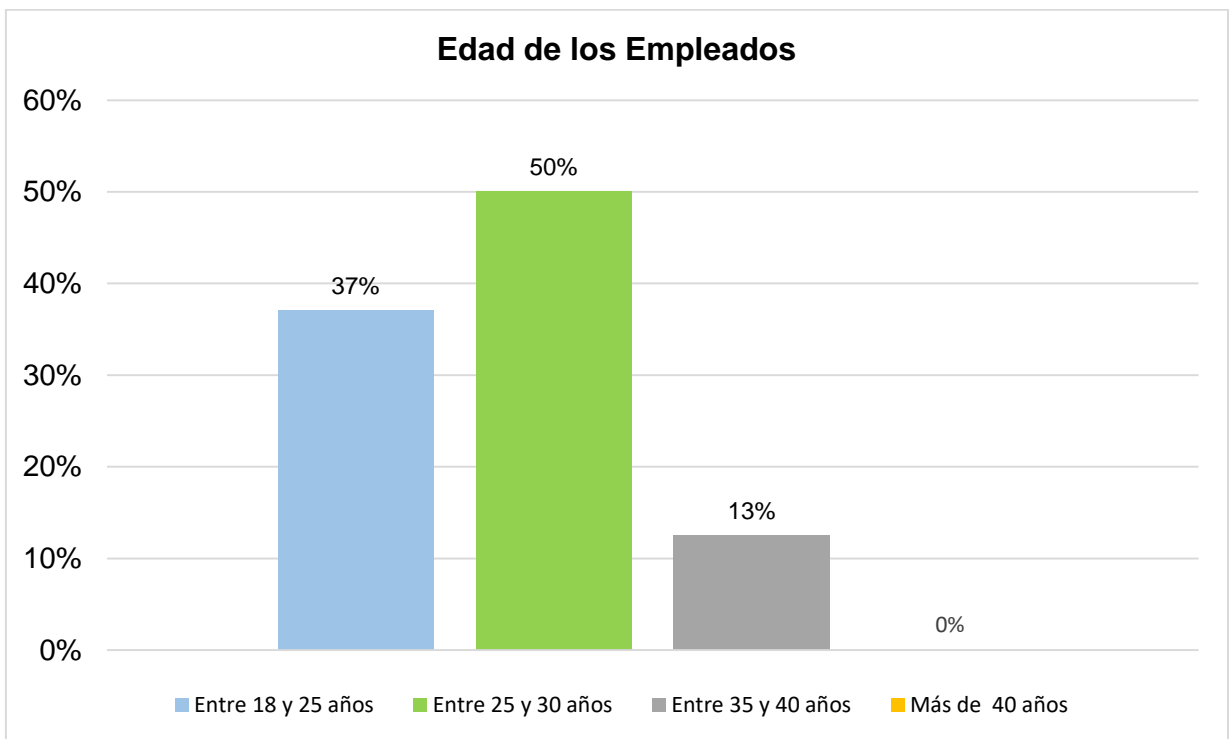


Tabla No. 3

Causa del conflicto según los Empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
La crisis económica del país.	2	13%
La decisión de CODEMON, S.A para los colaboradores.	6	37%
La poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad geográfica.	8	50%
Ninguna de las anteriores.	0	0%
Total	16	100%

En la tabla No. 3 se muestra que el 13% de los empleados considera que la causa principal del conflicto es la crisis económica del país, el 37% considera que fue la decisión tomada por la empresa para los colaboradores y el 50 % indica que es debido a la poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad. Lo que indica que los empleados en su gran mayoría consideran que la causa del conflicto fue debido a la poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad geográfica.

Gráfico No. 3

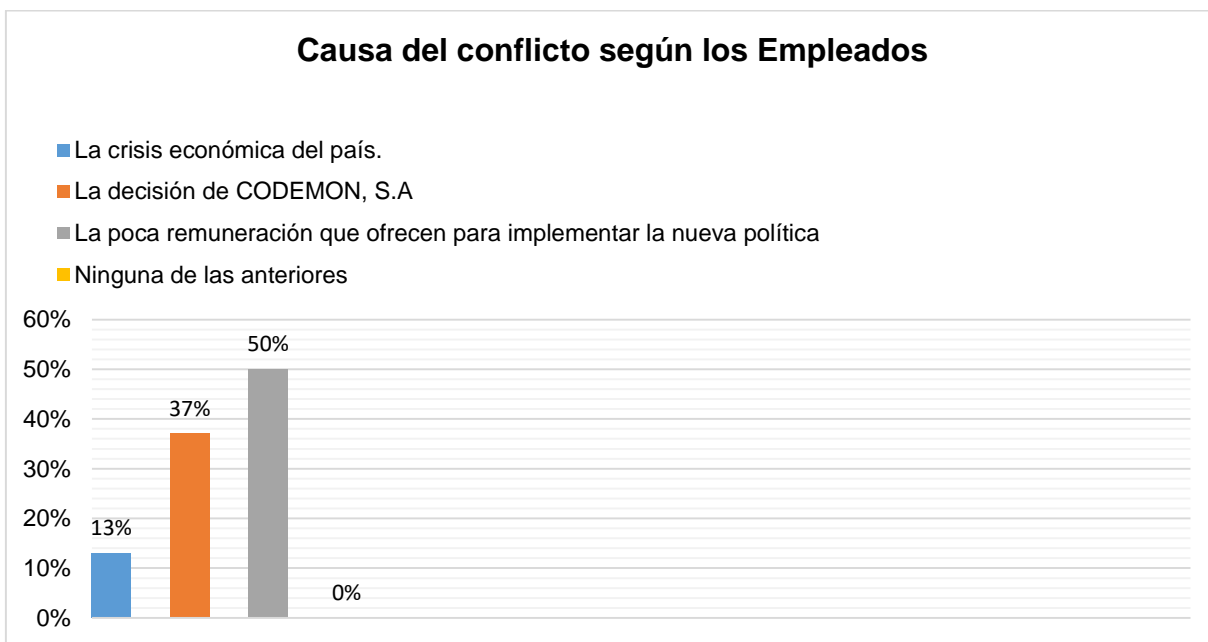


Tabla No. 4

Percepción de los colaboradores sobre la decisión de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por la falta de recursos de parte de la organización.	5	31%
Porque los consideran muy comprometidos con la empresa y entienden que sin importar que, deben acatar las decisiones que se tomen.	3	19%
La necesidad de aprovechar la oportunidad de expandirse en diferentes localidades del país para adquirir mejores beneficios a futuro.	1	6%
Todas las anteriores	7	44%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	16	100%

En la tabla No. 4 se muestra que el 31% de los empleados considera que la empresa tomó la decisión por la falta de recursos, el 19% considera que fue porque los consideran muy comprometidos con la empresa y que sin importar que, deben acatar las decisiones que se tomen, el 6% entiende que fue por la necesidad de aprovechar la oportunidad de expandirse en diferentes localidades del país para adquirir mejores beneficios a futuro y el 44% considera que fue por todas las mencionadas anteriormente. Lo que sugiere que la gran mayoría de empleados considera todas las opciones incidieron en la decisión.

Gráfico No. 4

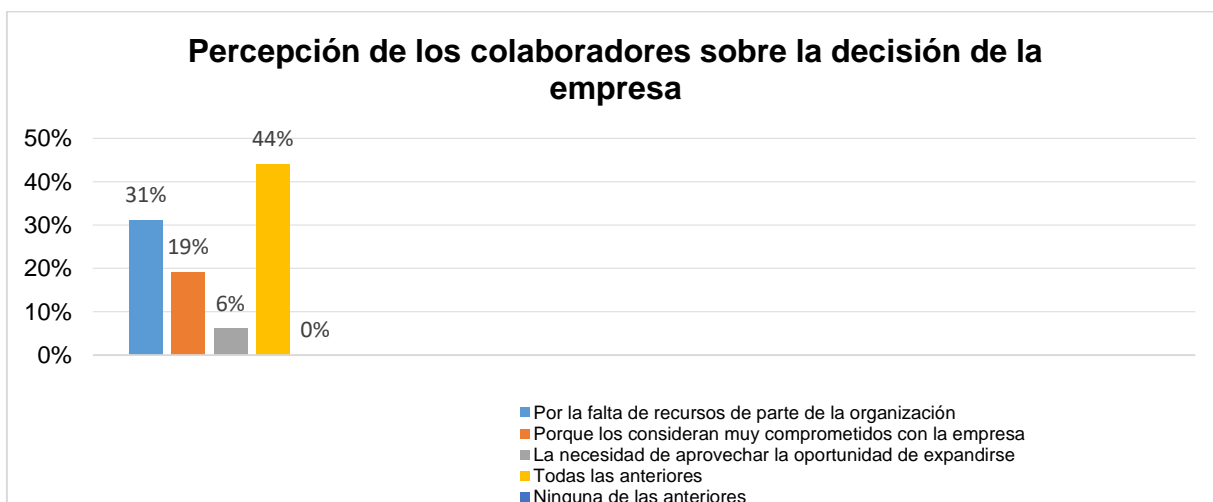


Tabla No. 5

Reconsideración de la respuesta de los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Viajaría sin problema por considerar que el sueldo no es el único factor de motivación laboral.	1	6.3%
Consideraría la decisión.	8	50%
Aun así, no estaría de acuerdo con la decisión por las consecuencias que implicaría económicamente.	7	43.8%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	16	100%

Tomando en cuenta la tabla No. 5, el 6.3% de los colaboradores considera que si la empresa hubiese comunicado la decisión con más empatía viajaría sin problema por considerar que el sueldo no es el único factor de motivación laboral, el 50% consideraría la decisión y el 43.8% aun así, no estaría de acuerdo con la decisión por las consecuencias que implicaría económicamente. Lo que sugiere que la gran mayoría de los empleados consideraría la decisión si la empresa hubiera dado a conocer la información con más empatía.

Gráfico No. 5

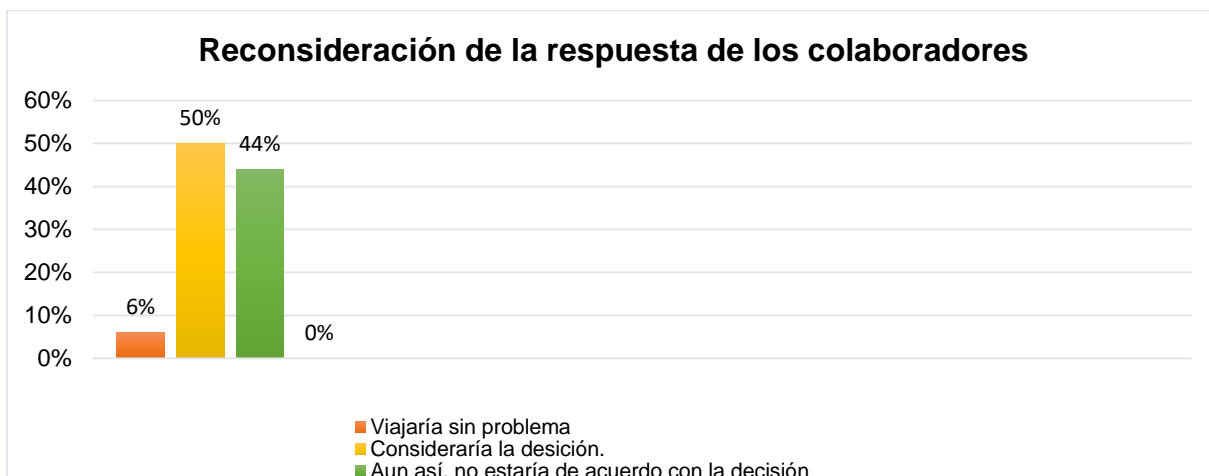


Tabla No. 6

Factores de motivación importantes para los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras.	8	50%
Las posibilidades de mantenerse en una empresa que tiene un futuro comprometedor.	2	12%
Las promociones y desarrollo profesional que se pueden generar a raíz de esta colaboración.	0	0%
Todas las anteriores	6	38%
Total	16	100%

La tabla No. 6 muestra que, dentro de los factores de motivación considerados por los empleados, el 50% considera muy relevante los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras, el 12% considera las posibilidades de mantenerse en una empresa que tiene un futuro comprometedor y el 38% considera importante todas las anteriores. Lo que demuestra que la gran mayoría de los empleados considera como factor o factores más importantes los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras.

Gráfico No. 6

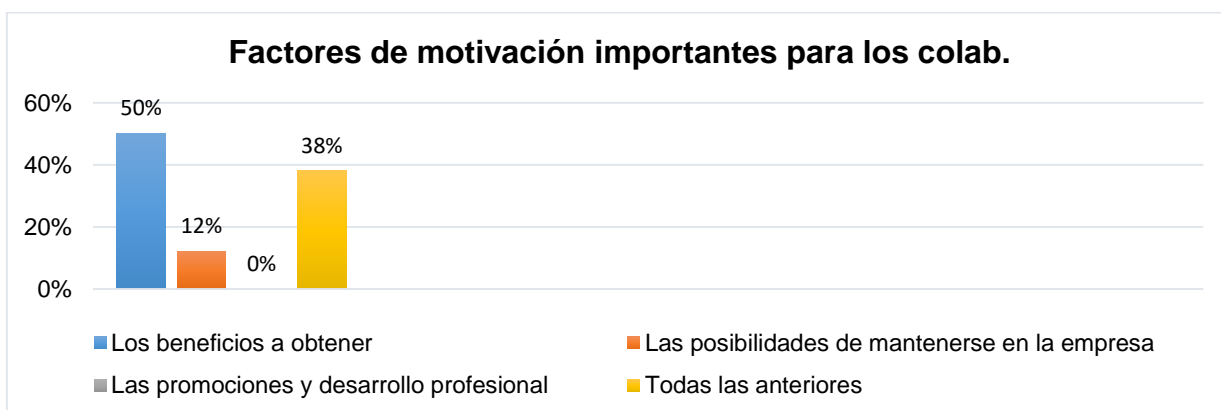


Tabla No. 7

Implicación de las emociones en la respuesta de los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto, porque se han dejado llevar por la necesidad y no piensan de manera racional.	9	56%
Muy bajo, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa.	5	32%
Ninguno	2	12%
Total	16	100%

La tabla No.7 muestra que el 56% considera que la implicación de las emociones es muy alta, porque se han dejado llevar por la necesidad y no piensan de manera racional, el 32% dice que es muy bajo, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa y el 12% considera que no hay ninguna implicación. Lo que supone que la gran mayoría de los colaboradores consideran que hay una implicación muy alta de las emociones en su respuesta a la decisión de la empresa.

Gráfico No. 7

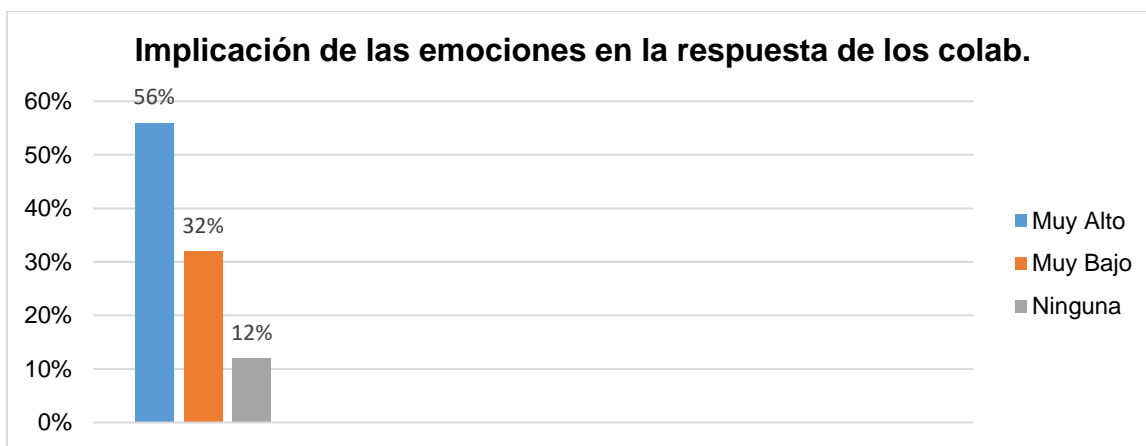


Tabla No. 8

Aspectos a considerar por la empresa en la toma de decisión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
La desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos.	2	12%
El trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores.	4	25%
Las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión.	4	25%
Todas las anteriores	6	38%
Total	16	100%

En la tabla 8 se muestra que el 12% de los empleados indicó que no tomaron en cuenta lo que podría ser la desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos, el 25% señala el trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores, otro 25% considera que no tomaron en cuenta las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión y el 38% consideró todas las anteriores como factores que no fueron tomados en cuenta. Lo que establece que la gran mayoría de los empleados considera que la empresa no tomó en cuenta ningún aspecto de los mencionados anteriormente.

Gráfico No. 8

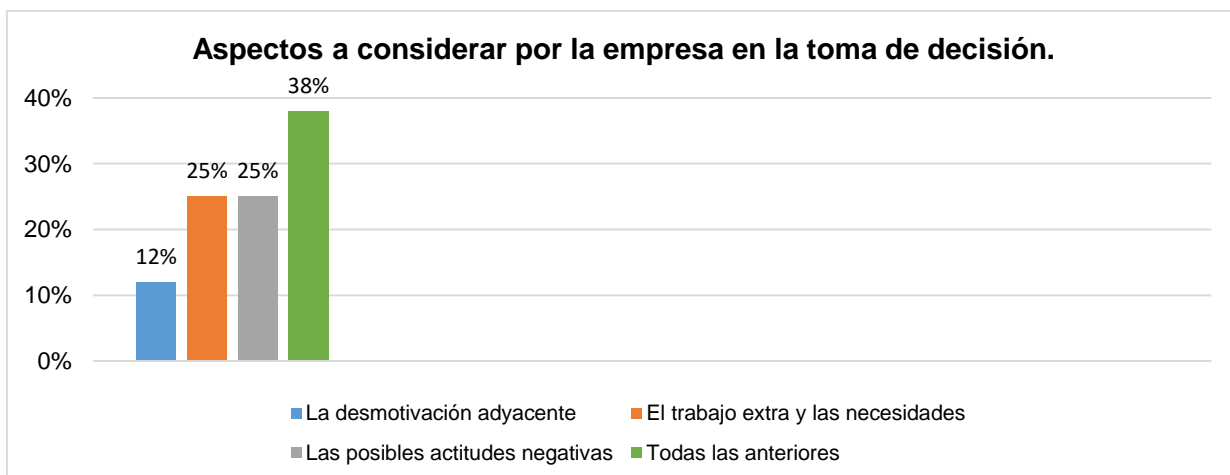


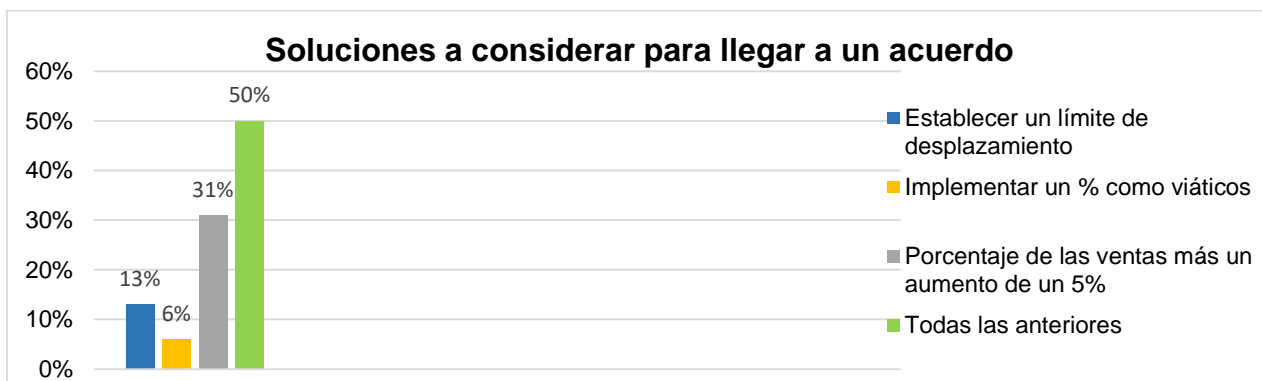
Tabla No. 9

Soluciones a considerar para llegar a un acuerdo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Establecer un límite de desplazamiento que equilibre el trabajo tanto del trabajador como de la empresa.	2	13%
Considerar implementar un porciento por concepto de viáticos.	1	6%
Proporcionar un porcentaje de las ventas realizadas y aumentar el 5% del sueldo por concepto de viajes.	5	31%
Todas las anteriores	8	50%
Total	16	100%

Dentro de las soluciones que consideran pertinentes, el 13% considera que se puede establecer un límite de desplazamiento que equilibre el trabajo tanto del trabajador como de la empresa, el 6% propone implementar un porciento por concepto de viáticos. El 31% considera la proporción de un porcentaje de las ventas realizadas y aumentar el 5% del sueldo por concepto de viajes y el 50 % de ellos considera todas las opciones anteriores como soluciones. Lo que establece que la gran mayoría de los empleados está de acuerdo en que se aplique todas las opciones anteriores para una solución realmente satisfactoria.

Gráfico No. 9



2.12. Diagnóstico sobre la situación real identificada mediante la herramienta aplicada.

Son muchos los factores que inciden de manera directa en el conflicto desarrollado en la empresa de cosméticos CODEMON, S.A dentro de los mismos se destacan los siguientes: manejo en la toma de decisiones; el tipo de comunicación que se genera o utiliza; factores motivacionales; Implicación de las emociones y parte de la desconsideración de la cultura organizacional. Una organización es aquella conformada por un grupo de personas que se encuentran en un mismo lugar y persiguen las mismas metas y objetivos, en parte de esta definición se involucra el trabajo en equipo que en la misma se genere y la cultura organizacional que se desarrolle en la misma.

Dentro de todos los factores mencionados se destaca lo siguiente:

Factor no. 1

Manejo en la toma de decisiones

En este aspecto se muestra que en la empresa, las decisiones y el manejo de las mismas no tienen un orden en donde ambas partes puedan quedar beneficiadas es por esto que el 31% de los empleados considera que la empresa tomó la decisión por la falta de recursos, el 19% considera que fue porque los consideran muy comprometidos con la empresa y que sin importar que, deben acatar las decisiones que se tomen, el 6% entiende que fue por la necesidad de aprovechar la oportunidad de expandirse en diferentes localidades del país para adquirir mejores beneficios a futuro y el 44% considera que fue por todas las mencionadas anteriormente, concordando en su gran mayoría en que la decisión tomada por la empresa no fue la mejor y que en ella incidieron muchos factores de desesperación. Por lo que se refleja que el manejo de la misma no fue la adecuada pues el empleador no fue capaz de considerar las causas y las consecuencias que dicha creación de política geográfica podría generar en sus empleados y el impacto que podría tener en la empresa a pesar de la crisis que se producía, por lo que se

considera que la toma de decisión implementada en esta empresa fue cerrada y muy poca participativa.

Facto no. 2

El tipo de comunicación que se genera o utiliza

Parte de trabajar en equipo y contar con una empresa exitosa que a la vez cumpla con las metas y objetivos propuestos es contar con una buena comunicación organizacional, pues así lo considera Fernández (2002), quien define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio, de igual forma la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización entre la organización y su medio, o bien, influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En la empresa CODEMON la comunicación fue un tanto estricta pues al venir de una toma de decisión cerrada la misma no fluyó con el carisma y el tacto necesario para ser bien aceptada por el público más importante de la organización, sus colaboradores, es por ello que tomando en cuenta esto se destaca que el 6.3% de los colaboradores considera que si la empresa hubiese comunicado la decisión con más empatía y tomando los aspectos verdaderos para una buena toma de decisión y buen desarrollo de la comunicación viajaría sin problema por considerar que el sueldo no es el único factor de motivación laboral, el 50% consideraría la decisión y el 43.8% aun así, no estaría de acuerdo con la decisión por las consecuencias que implicaría económicamente. Lo que sugiere que la gran mayoría de los empleados están de acuerdo en que considerarían la decisión si la empresa hubiera dado a conocer la información con más empatía y de una forma más participativa.

Factor no. 3

Factores motivacionales

La motivación es un factor muy importante al momento de hablar de organizaciones. La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

De igual forma la define Chiavenato (2020) como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado.

En CODEMON se muestra que, dentro de los factores de motivación considerados por los empleados, el 50% considera muy relevante los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras, el 12% considera las posibilidades de mantenerse en una empresa que tiene un futuro comprometedor y el 38% considera importante todas las anteriores. Lo que demuestra que la gran mayoría de los empleados considera como factor o factores más importantes los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración a futuro, entre otras. Haciendo relevancia que debido a la toma de decisión tan cerrada y poca participativa de parte de la empresa no tomaron en cuenta ciertos factores motivacionales que a larga de haberse tomado la decisión con buena cabeza pudieron ser de ayuda para amortiguar el arduo trabajo que venía en el camino.

Factor no. 4

Implicación de las emociones

Las emociones permean las organizaciones y afectan el desempeño individual y colectivo. Por ello es necesario abandonar la tendencia a considerar la emoción algo que debe ocultarse, limitarse, controlarse o incluso manipularse interesadamente. La función clave de las emociones, plantea Pinker (1997), consiste en jerarquizar y activar las metas y submetas que guían el pensamiento y la acción. Ante una señal de peligro se desencadena el miedo y se activa una meta inmediata como huir, pero pueden también activarse metas más complejas y de largo plazo (diseñar estrategias para el manejo del riesgo, por ejemplo). Las emociones permiten al organismo saber qué hacer en cada momento para enfrentar los retos presentes en su ambiente, que van desde las más simples o evidentes señales de amenaza hasta los más complejos dilemas éticos.

Entender el poder de las emociones no es una ciencia intergaláctica, es una relación con nuestro interior humano y el impacto de nuestros actos sobre el entorno en dónde estamos. Las emociones positivas tienen un poder en una gama de beneficios tangibles que promueven la creatividad, aumentan la atención y la intuición, mejoran la resolución de problemas, la memoria, la eficiencia en la toma de decisiones altamente complejas y el fomento de cooperación entusiasta.

Es por ello que en la empresa CODEMON el 56% de los colaboradores considera que la implicación de las emociones de parte de ellos es muy alta, porque se han dejado llevar por la necesidad y no piensan de manera racional, el 32% dice que es muy bajo, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa y el 12% considera que no hay ninguna implicación. Lo que supone que la gran mayoría de los colaboradores consideran que hay una implicación muy alta de las emociones en su respuesta a la decisión de la empresa y por lo tanto no están de acuerdo con la situación actual planteada por la organización pues al final consideran que los mismos no están siendo valorados de

la forma correcta a pesar de los imprevistos que se presentan en el camino lo que los lleva a pensar de manera poco coordinada por igual.

Factor no. 5

Desconsideración de la cultura organizacional

La desconsideración de la cultura organizacional opera de varias formas en el fracaso de los ejecutivos, la más evidente es aquella en que el líder cuenta con una visión estratégica racional que no contempla la transición que deben hacer las personas en creencias, prácticas y competencias para alcanzar el éxito o que minimiza el peso de la costumbre en los cambios. Una segunda expresión de la desconsideración de la cultura es el directivo que no compensa la perspectiva de qué lograr con la el cómo lograrlo con lo que la presión por alcanzar los resultados sin un marco contenedor termina por aflojar los aspectos de la ética, la seguridad y la buena convivencia en los negocios. Un tercer caso es el del ejecutivo que no evalúa cómo la historia de su organización ayuda o dificulta el despliegue de las prácticas requeridas para su éxito: la innovación, el foco en el cliente, la agilidad, la convivencia con el error o el riesgo responsable, entre otros.

Cabe señalar que no gestionar la cultura crea inadvertidamente una cierta cultura; en estos casos tienden a conformarse dos tipos de compañías las arrogantes o las complacientes. Ambos tipos comparten una visión sobre valorada de sí mismos que los lleva a despreciar la competencia, pensar que ya conocen a los clientes y desechar los aprendizajes de los errores propios y ajenos; los propios son atribuidos a problemas de entorno y los de otros a su mal desempeño como empresas. Asimismo, solo se valoriza hablar bien de las iniciativas, de los desempeños y de las áreas llegando incluso al castigo o prohibición de la crítica. Finalmente, se crea una cultura que cree que no es necesario introducir grandes cambios para lograr el éxito. Una expresión concreta de culturas que empujan al fracaso es la de “espíritu de cuerpo” que confunde la integración y la mística con pensar igual, castigar a los diferentes, protegerse en las faltas o encapsularse en una jerga organizacional totalmente desconectada de la realidad y disponible solo

para los elegidos. Es curioso, pero el desprecio por desarrollar una cultura termina generando organizaciones que se miran para adentro en forma poco crítica.

En CODEMON se da a notar esta desconsideración pues tomando en cuenta la encuesta realizada se muestra que el 12% de los empleados indicó que no tomaron en cuenta lo que podría ser la desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos, el 25% señala el trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores, otro 25% considera que no tomaron en cuenta las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión y el 38% consideró todas las anteriores como factores que no fueron tomados en cuenta. Lo que establece que la gran mayoría de los empleados considera que la empresa no tomó en cuenta ningún aspecto de los mencionados anteriormente, pasando por encima la cultura organizacional de la empresa y desconsiderando aspectos que para ellos son muy importantes tanto en lo emocional, motivacional como en lo físico, convirtiéndose la organización y sus líderes de esta forma en poca considerada, un tanto arrogante y que no le dan la importancia que se merecen sus colaboradores y el ambiente en que se genera la cultura de todos.

2.13. Recomendaciones finales sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Considerando las opiniones de los colaboradores de CODEMON, S.A, con respecto a la causa principal del conflicto (ver tabla No.3), es posible discernir que la poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad geográfica fue determinante para que éstos reaccionaran de la manera en que lo hicieron, pues no se tomaron en cuenta las necesidades de los colaboradores. Lo cual se reafirma siguiendo a Varela (2013), quien establece que “los responsables de las compensaciones deben conocer bien los objetivos de la empresa y los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí”.

En este sentido, se recomienda que la empresa desarrolle un buen plan de compensaciones en función de sus capacidades económicas pese a la crisis, que

satisfaga las necesidades de los colaboradores y que les permita vivir adecuadamente.

Así se muestra también, en los resultados de las soluciones a considerar para llegar a un acuerdo (ver tabla No.9), donde se destacan otros beneficios como las comisiones y los viáticos, que deberían ser tomados en cuenta para la planificación de la administración de las compensaciones, a fines de promover conductas deseadas, contrarrestar los paros y evitar las protestas.

Está bien que la empresa quiera expandirse y obtener mayores beneficios en el mercado, pero lo ideal es que busque la manera de mantener satisfechos a sus colaboradores para que estos alcancen tales objetivos, pues en la medida en que éstos contribuyan al logro de los objetivos, esperan ser recompensados de una manera justa, tal y como lo explican los supuestos de las teorías de la compensación.

Conclusiones

Hoy en día el ser humano se enfrenta a una serie de situaciones complejas que por lo general generan crisis y pueden terminar en conflictos, cada día se ven involucrados en etapas de sus vidas en donde se enfrentan a muchas y diversas adversidades y cambios que traen muchos aspectos negativos en la vida de las mismas pero que a la larga también generan cambios positivos que se involucran en el crecimiento como tal de la persona.

Parte de las situaciones estresantes en la cual se pueden ver involucradas las personas con los conflictos, estos se entienden como una pelea, disputa o discrepancia que se da cuando dos o más personas tienen intereses u opiniones que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir, que se contradicen.

El conflicto puede darse en el ámbito de las relaciones interpersonales o a nivel social cuando se involucran muchas personas o grupos. Puede manifestarse a través de una discusión, malentendido, disputa, pelea y hasta guerra, pero no debe asociarse siempre el término conflicto con la violencia, ya que en ocasiones puede involucrarla o no.

Como todo proceso que involucra ciertos aspectos que pueden generar a la larga alguna consecuencia ya sea positiva o negativa, el conflicto conlleva una serie de fases, etapas y herramientas para su posterior solución que de ser utilizadas de la manera correcta puede manejar la situación en cuestión de forma efectiva y eficiente logrando con esto un equilibrio entre la situación que genera el conflicto y sus involucrados.

Así mismo como proceso o situación que involucra disputas, diferencia de intereses u opiniones, el conflicto cuenta con una serie de técnicas para su resolución y gestión que, de una forma u otra ayuda en la búsqueda de su resolución, dentro de estas técnicas contamos con la comunicación, la negociación, la mediación que contribuye en conseguir puntos de encuentro entre ambas partes

afectadas. El punto clave para enfrentar este tipo de situaciones, radica en la escucha activa y en la legitimación del otro, entendiendo que es una persona con una visión del mundo diferente, la cual es válida.

Sin embargo, el principal beneficio del manejo de conflictos consiste en que los individuos logren vincularse, reflexionar, entender el quehacer del otro, para de este modo llegar a un punto de equilibrio en donde ambas partes puedan ser beneficiadas, en donde se encuentre la solución al problema más factible y lógica tomando en cuenta la visión de ambas partes, la situación que genera el conflicto y la solución más eficiente y adecuada ante el problema presentado.

Conclusiones

De acuerdo con las investigaciones realizadas, las competencias blandas son esas destrezas relacionadas a la inteligencia emocional y a la capacidad que tiene el individuo para establecer relaciones interpersonales de manera equilibrada en el ámbito personal y profesional. Las competencias o habilidades blandas están relacionadas a esas habilidades sociales que toda persona debe poseer para ser eficientes en cada actividad que realice, pues en la medida en que sean desarrolladas la persona podrá ejercer mayor control de sus emociones, puesto que impulsan de manera significativa la inteligencia emocional.

Para poder enfrentar los constantes cambios que se presentan en la vida diaria es importante contar con habilidades sociales y emocionales para el manejo y desarrollo de ciertas situaciones en donde las competencias blandas, la inteligencia emocional y las emociones fungen como herramientas esenciales para tomar mejores decisiones ante las situaciones personales y profesionales que demandan tales cambios.

Por otro lado, las crisis son situaciones que se presentan en vida cotidiana, la forma en cómo se enfrentan y se gestionan es lo que marcará la diferencia para el desarrollo normal de la persona, pues la intervención y la aplicación de herramientas adecuadas ayuda a que ésta pueda recuperar sus habilidades para tomar decisiones, a la restauración del equilibrio emocional y a la activación de los recursos de afrontamiento que se requieren.

El impacto que puede generar una crisis en la parte personal, profesional y a nivel general, trae consigo una serie de eventos que pueden afectar desde su parte física, emocional, cognitivo y social, es por ello que ante este tipo de situaciones con el concepto crisis aparecen una serie de herramientas destinadas al manejo y solución efectiva y saludable de la misma, cuyo objetivo es que la persona se recupere de este estado de trastorno y recupere la funcionalidad para poder afrontar el evento a nivel emocional, conductual y racional.

Por su parte, un conflicto es una situación adyacente a las interacciones sociales. Se presentan en nuestro diario vivir y no es posible evitarlos, pues como seres humanos tenemos diferentes formas de pensar y percibir el entorno. Puede que nos enfrentemos a conflictos negativos que debiliten las relaciones interpersonales, o a conflictos positivos, de los que aprendamos a desarrollar relaciones más fuertes, pero lo más importante es saber gestionarlos y aprender de ellos, pues los conflictos representan una oportunidad para moldear nuestras conductas ante la vida, para establecer sanas convivencias y tener una mejor calidad de vida.

Son muchas las estrategias que existen para resoluciones de conflictos, pero para seleccionar la más idónea, se ha de tomar en cuenta la estructura del conflicto y el estado en que se encuentra; además de los objetivos que se persiguen y las actitudes de los actores hacia el mismo, ya que no es lo mismo una actitud competitiva a una cooperadora.

En definitiva, el manejo de las emociones constituye la base para poder enfrentar las situaciones que se presenten, dígase crisis, conflictos y demandas laborales o de interacción social, pues para poder adoptar conductas adecuadas y necesarias para lograr objetivos, es fundamental poseer un nivel adecuado de inteligencia emocional y contar con competencias blandas que determinen la eficiencia de las actividades que se ejecuten para lograrlos y que den como resultado el mantenimiento de las relaciones con los demás.

Bibliografía

- Alianza, C. S. (2020). *Manejo y Comunicación de las Emociones*. Centro Salud Alianza. <https://www.centroalianza.cl/blog/importancia-emociones>
- Castro, R. (2020). Habilidades Blandas: Que son y por qué son importantes. *Personas*. <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Eva. (2020). *Inteligencia Emocional Desarrollo de Habilidades Blandas*. Coaching on Focus. <https://www.coaching-onfocus.com/inteligencia-emocional-desarrollo-habilidades-blandas/>
- Guerri, M. (2021). Que son las Emociones. *Psicoactiva*. <https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>
- Significados. (2019). *Emociones*. Significados. <https://www.significados.com/emocion/>
- Siu, J. R. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente. *INOVVA Reasearch Journal*, 14.
- UCSP, P. (2020). *Que son Exactamente las Habilidades Blandas*. UCSP, Postgrado. <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós, S.A. https://books.google.com.do/books/about/Inteligencia_emocional.
- Federación de enseñanzas . (2011). Temas para la educación. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*(12), 12. <https://doi.org/1989-4023>
- Guerri, M. (2021). *¿Qué es la Inteligencia Emocional? El papel de las emociones en nuestras vidas*. PsiActiva.
- Mundo primaria. (2021). *¿Por qué son tan importantes las emociones?* España.

Adultos, M. (2020). *Que es una Crisis*. Documento PDF:

http://www.buentrato.cl/pdf/Manual_adultos.pdf

Aguilar, J. P. (2013). *Prevención del Riesgo Físico y Emocional*. Reasearchgate:

https://www.researchgate.net/publication/295010963_Caracteristicas_de_las_crisis_y_su_impacto_en_la_persona

Chile, M. d. (2020). *Comprender la Crisis y su Impacto Socioemocional*. Ministerio de Educación Chile: <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2020/07/Comprender-la-Crisis-y-su-Impacto-Socioemocional.pdf>

Definición.es. (2020). *Crisis*. Definición.es: <https://definicion.de/crisis/>

Iztacala. (2019). *Crisis y Emergencias*. Iztacala:

<https://www.iztacala.unam.mx/creas/crisis.html>

Psicología, M. (2020). *Situaciones de Crisis*. Mejora Psicología:

<https://mejorapsicologia.com/situaciones-de-crisis/>

Gil, A. O. (2020). *Primeros Auxilios Psicológicos*. Integreción Académica en Psicología:

<https://integracion-academica.org/25-volumen-5-numero-15-2017/173-primeros-auxilios-psicologicos>

Caplan, G. (1964). *Principios of spreventive psychiatry*. BasicBooks.

<https://scholar.google.com>

Enfrentando la crisis en el entorno laboral desde el punto de vista del departamento de

recursos humanos. (s.f.). Recursos Humanos: https://www.rrhh-web.com/enfrentando_la_crisis.html

Slaikeu, K. A. (1996). Estrategias de Intervención. En *Intervención en crisis*,

Manual para la práctica e investigación. El Manual Moderno.

<http://www.academia.edu/>

Baumann, H. (6 de Agosto de 2021). *Crehana*.

<https://www.crehana.com/blog/negocios/caracteristicas-de-la-resiliencia/>

EL Pais. (17 de Noviembre de 2020). Enseñanzas de 'los mejores' para tiempos de crisis. *laboratorio de felicidad*, págs. 1-3.

https://elpais.com/elpais/2020/11/17/laboratorio_de_felicidad/1605634557_805636.html

Sánchez, Y. C. (26 de julio de 2016). *lifeder*. <https://www.lifeder.com/ejemplos-resiliencia/>

Blog. (2019). *Indicadores del Conflicto*. Blog:

<https://vane04.wordpress.com/2008/11/27/indicadores-del-conflicto/>

Concepto. (2020). *Conflicto*. Concepto: <https://concepto.de/conflicto/>

León, C. (2016). *La Gestión del Conflicto en las Organizaciones Complejas*.

Documento PDF:

https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3#:~:text=J.A%20Walls%2C%20Jr.%2C%20lo,cotidiana%20nos%20guste%20o%20no.

ONU. (2020). *Indicadores*. ONU: <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Universia. (2020). *La Importancia de Aplicar la Resolución de Conflictos en la Vida Personal y Laboral*. Universia: <https://www.universia.net/pe/actualidad/vida-universitaria/importancia-aplicar-resolucion-conflictos-vida-personal-laboral-1009676.html>

Vivir, A. a. (2020). *Como solucionar los conflictos*. Aprender a Vivir:

<https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/aperjim/resolucion-de-conflictos/>

Redorta, J. (2011). Gestión de Conflictos. Documento PDF:

<https://www.editorialuoc.com/media/resources/public/7c/7c0b/7c0bfeb1679c4e60adf95b7339bc203a.pdf>

EAE Business School. (s.f.). Seis estrategias para manejar conflictos:

<https://www.eaprogramas.es>

Kilmann, T. (1981). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) Online*.

Obtenido de <http://www.teamtrainingsolutions.com/tki.html>

Hernández Marín, E. (2017). Gestión de conflictos y proceso de mediación:

MF1040_3. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/lc/uapa/titulos/51186>

Fundación UNIR Bolivia. (2012). *bivica*. <https://www.bivica.org/files/transformacion-conflicto.pdf>

Ríos, M. F. (2015). *journals.copmadrid.org*.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1986/vol1/arti2.htm>

Varela, R. A. (2013). Administración de la compensación. En *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones 2da. Ed.* (págs. 21-164). Pearson Education.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Anexos



TEST DE HABILIDADES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nombres y Apellidos: J.E, Núñez Fecha: 19/ 10/ 2021

Las preguntas que encontraras en este TEST se refieren a la manera de actuar que tienes habitualmente con las personas con las que sueles relacionarte. No existen respuestas buenas ni malas, sino respuestas sinceras que deben reflejar tu estilo, tu modo habitual de pensar, hacer y sentir.

La manera de responder es la siguiente. Debes colocar una cruz en la letra correspondiente a la palabra que identifique mejor la frecuencia en que te ocurra cada comportamiento (pregunta), las palabras son, NUNCA, ALGUNAS VECES o SIEMPRE.

1. Me conozco a mí mismo, sé lo que pienso, lo que siento y lo que hago.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

2. Soy capaz de auto-motivarme para aprender, estudiar, aprobar, conseguir algo...

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

3. Cuando las cosas me van mal mi estado de ánimo aguanta bien hasta que las cosas vayan mejor.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

4. Llego a acuerdos razonables con otras personas cuando tenemos posturas enfrentadas.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

5. Sé qué cosas me ponen alegre y qué cosas me ponen triste.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

6. Sé lo que es más importante en cada momento.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

7. Cuando hago las cosas bien me felicito a mí mismo.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

8. Cuando los demás me provocan intencionadamente soy capaz de no responder.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

9. Mi fijo en el lado positivo de las cosas, soy optimista.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

10. Controlo mis pensamientos, pienso lo que de verdad me interesa.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

11. Hablo conmigo mismo, en voz baja claro.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

12. Cuando me piden que diga o haga algo que me parece inaceptable me niego a hacerlo.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

13. Cuando alguien me critica injustamente me defiendo adecuadamente con el diálogo.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

14. Cuando me critican por algo que es justo lo acepto porque tienen razón.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

15. Soy capaz de quitarme de la mente las preocupaciones que me obsesiona.

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

16. Me doy cuenta de lo que dicen, piensan y sienten las personas más cercanas a mí (amigos, compañeros, familiares...)

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

17. Valoro las cosas buenas que hago.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

18. Soy capaz de divertirme y pasármelo bien allí donde esté.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

19. Hay cosas que no me gusta hacer pero sé que hay que hacerlas y las hago.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

20. Soy capaz de sonreír.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

21. Tengo confianza en mí mismo, en lo que soy capaz de hacer, pensar y sentir.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

22. Soy una persona activa, me gusta hacer cosas.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

23. Comprendo los sentimientos de los demás.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

24. Mantengo conversaciones con la gente.

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

25. Tengo buen sentido del humor.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

26. Aprendo de los errores que cometo.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

27. En momentos de tensión y ansiedad soy capaz de relajarme y tranquilizarme.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

28. Soy una persona realista, con los demás.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

29. Cuando alguien se muestra muy nervioso/a o exaltado/a le calmo y la tranquilizo.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

30. Tengo las ideas muy claras sobre lo que quiero.

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

31. Controlo bien mis miedos y temores.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

32. Si he de estar solo estoy, y no me agobio por eso.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

33. Formo parte algún grupo o equipo de deporte o de ocio para compartir intereses o aficiones.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

34. Sé cuáles son mis defectos y cómo cambiarlos.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

35. Soy creativo, tengo ideas originales y las desarrollo.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

36. Sé qué pensamientos son capaces de hacerme sentir feliz, triste, enfadado/a, altruista, angustiado/a...

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

37. Soy capaz de aguantar bien la frustración cuando no consigo lo que me propongo.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

38. Me comunico bien con la gente con la que me relaciono.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

39. Soy capaz de comprender el punto vista de los demás.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

40. Identifico las emociones que expresa la gente de mí alrededor.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

41. Soy capaz de verme a mí mismo/a desde la perspectiva de los otros.

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

42. Me responsabilizo de los actos que hago.

a. Nunca b. Algunas Veces X c. Siempre

43. Me adapto a las nuevas situaciones, aunque me cueste algún cambio en mi manera de sentir las cosas.

a. Nunca X b. Algunas Veces c. Siempre

44. Creo que soy una persona equilibrada emocionalmente.

X a. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

45. Tomo decisiones sin dudar ni titubear demasiado.

Xa. Nunca b. Algunas Veces c. Siempre

CORRECCIÓN:

Las respuestas **NUNCA** tienen un valor de **0 puntos**

Las respuestas **ALGUNAS VECES** tienen un valor de **1 punto**

Las respuestas **SIEMPRE** tienen un valor de **2 puntos**

PUNTUACIONES:

Entre 0 y 20 puntos: MUY BAJO

Entre 21 y 35 puntos: BAJO

Entre 36 y 45 puntos: MEDIO-BAJO



Entre 46 y 79 puntos: MEDIO-ALTO

Entre 80 y 90 puntos: MUY ALTO

Link de la entrevista a los colaboradores de CODEMON, S.A.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd4UsX0HeWW6qUSpwflowRueMSylLjEI1-0eSPSnUTFQ-YyDQ/viewform?usp=sf_link

Respuestas del cuestionario.

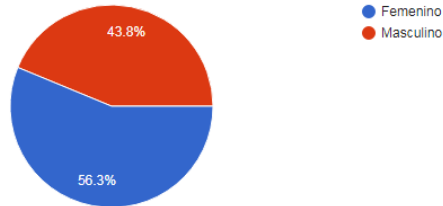
irio para evaluar caso de conflicto.  

    [Envi](#)

Preguntas Respuestas **16** Configuración

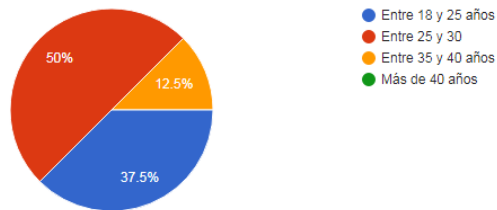
Sexo:

16 respuestas



Edad

16 respuestas

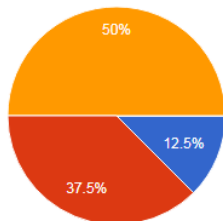


¿Cuál considera usted que fue la causa principal de este conflicto?

16 respuestas

¿Cuál considera usted que fue la causa principal de este conflicto?

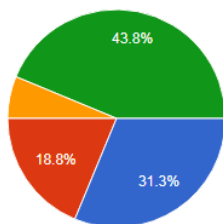
16 respuestas



- La crisis económica del país.
- La decisión de CODEMON, S.A para sus colaboradores.
- La poca remuneración que ofrecen para implementar la nueva política de movilidad geográfica.
- Ninguna de las anteriores

¿Por qué considera que la empresa tomó la decisión sin antes tomar en consideración a sus colaboradores y el impacto que podría tener en ellos?

16 respuestas



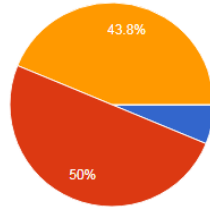
- Por la falta de recursos de parte de la organización.
- Porque los consideran muy comprometidos con la empresa y entienden que sin importar que, debe...
- La necesidad de aprovechar la oportunidad de expandirse en diferentes localidades del país para adquirir mej...
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

Si la empresa le hubiese planteado la decisión de una manera más empática, ¿Cuál considera usted que hubiese sido la respuesta de los colaboradores?

16 respuestas

Si la empresa le hubiese planteado la decisión de una manera más empática, ¿Cuál considera usted que hubiese sido la respuesta de los colaboradores?

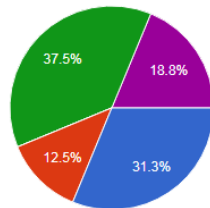
16 respuestas



- Viajaría sin problema por considerar que el sueldo no es el único factor de motivación laboral.
- Consideraría la decisión.
- Aun así, no estaría de acuerdo con la decisión por las consecuencias que implicaría económicamente.
- Ninguna de las anteriores

¿Cuáles factores de motivación considera que son importantes para que la decisión tomada sea recibida de manera positiva?

16 respuestas

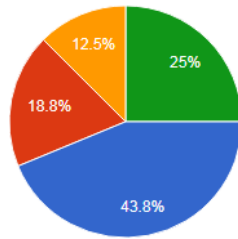


- Los beneficios a obtener luego del sacrificio a realizar; como el reconocimiento, una buena remuneración...
- Las posibilidades de mantenerse en una empresa que tiene un futuro compromiso...
- Las promociones y desarrollo profesional que se pueden generar a...
- Todas las anteriores
- Los beneficios posteriores a obtener luego del sacrificio a realizar; como el...

luego del sacrificio a realizar, como el...

¿Cuál es el nivel de implicación de las emociones en la respuesta de los colaboradores?

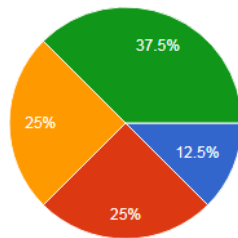
16 respuestas



- Muy alto, porque se han dejado llevar por la necesidad y no piensan de manera racional.
- Muy bajo, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa.
- Ninguna
- Muy baja, porque están siendo realistas con la situación actual del país y lo que conlleva en la empresa.

¿Qué aspectos considera usted que debió tomar en cuenta la empresa antes de tomar la decisión?

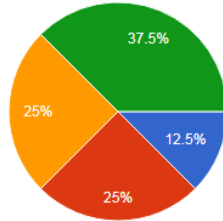
16 respuestas



- La desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos.
- El trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores.
- Las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión.
- Todas las anteriores

¿Qué aspectos considera usted que debió tomar en cuenta la empresa antes de tomar la decisión?

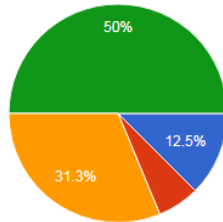
16 respuestas



- La desmotivación de parte de los colaboradores por trabajar más sin ser reconocidos.
- El trabajo extra y las necesidades que presentan los colaboradores.
- Las posibles actitudes negativas que podrían adoptar los empleados con la decisión.
- Todas las anteriores

¿Cuál de las siguientes soluciones cree usted que se debería considerar para llegar a un acuerdo que beneficien a ambas partes? 📄

16 respuestas



- Establecer un límite de desplazamiento que equilibre el trabajo tanto del trabajador como de la empresa.
- Considerar implementar un porcentaje por concepto de viáticos.
- Proporcionar un porcentaje de las ventas realizadas y aumentar el 5% del sueldo por concepto de viajes.
- Todas las anteriores