A woman with long hair and glasses is sitting at a table in a meeting room. She is looking at a laptop screen. In front of her is a large sheet of paper with a grid of images. She is holding the paper with her left hand and pointing at the laptop with her right hand. The background is blurred, showing other people in the room. The overall tone is professional and focused.

Manejo de las Emociones, la Crisis y los Conflictos

Carrera: Psicología Industrial

Diplomado: Competencias Blandas y Gestión de las Emociones

Proyecto:

Manejo de las Emociones, las Crisis y los Conflictos

Autores:

Yanlily Morfa Lluberes

16-2169

Dany Geraldina Tavárez

16-9547

Dimayra Vásquez Rosa

15-5371

Facilitadora Acompañante:

Alexandra Ventura

**18 de abril del 2022,
Santiago de los Caballeros,
República Dominicana**



TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	3
Módulo I: Las Competencias Blandas En El Manejo De Emociones	6
Módulo II: Manejo Efectivo De La Crisis	9
Módulo III: Gestión De Los Conflictos	15
Propuesta de Estrategias y actividades de actuación personal y/o laboral.	17
Sugerencias	27
Conclusión	30
Referencias Bibliográficas	32

INTRODUCCIÓN

Las competencias blandas son aquellas destrezas asociadas a la inteligencia emocional y a la capacidad que tiene un individuo para interactuar efectivamente a nivel personal y profesional, las cuales deben ser transversales a las habilidades duras o directamente relacionadas con su quehacer.

El mayor reto que tienen hoy en día las empresas es conseguir que las instrucciones de la Dirección acaben llevándose a cabo tal y como se planearon. Cabe destacar que cuando hablamos de mandos medios, son los encargados de hacer que esto suceda y el nivel operativo es quien ejecuta la acción final.

Muchas veces esos mandos medios no cuentan con las competencias o habilidades necesarias para ejercer ese liderazgo de manera eficiente, lo que resulta en objetivos no alcanzados.

En la actualidad las empresas también juegan un papel fundamental en la economía, pues gracias a ellas se satisfacen necesidades del ser humano, sin embargo cualquier compañía sin importar su tamaño o razón social, afrontan en el desarrollo de sus actividades diferentes problemáticas internas y externas, es el caso de los conflictos laborales estos aparecen en cualquier circunstancias y en cualquier lugar del mundo, pues es de saberse que los conflictos hacen parte del ser humano, que los conflictos hacen parte del ser humano pues cada individuo siempre afronta conflictos internos que al exteriorizarse provoca dificultades en su entorno, esto conlleva a desestabilizar el clima organizacional y las relaciones laborales lo cual entorpece el desarrollo de los empleados.

El presente nos trae la importante información sobre el manejo de las emociones y crisis en el trabajo en el cual como equipo hemos llegado a investigar diversas informaciones y conceptos que investigamos, también informaciones muy importantes de cómo manejar los conflictos también unas sugerencias de cómo manejarse con nuestros familiares.

OBJETIVO GENERAL

Tener una guía para entender de manera estratégica las emociones, la actuación ante la crisis y los conflictos en el ámbito personal y profesional, teniendo así un amplio contenido que nos sirva como guía ante cualquiera del manejo de estas situaciones, aplicando también nuestros propios conocimientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender de manera clara y precisa cada una de las emociones de los colaboradores.
- Manejar de la mejor forma las diferentes emociones del personal.
- Diferenciar los tipos de conflicto y la respuesta social ante ellos e identificar el estilo de comportamiento más adecuado en cada caso.
- Conocer los procedimientos de resolución de conflictos y comprender la estructura y la dinámica de los conflictos.
- Tener una perspectiva clara de cómo manejar las emociones tanto en el entorno personal como laboral.
- Tener una visión clara de cómo se maneja el conflicto.
- Utilizar estrategias y herramientas que nos ayuden a evitar los conflictos.
- Que cada lector se quede con el mejor aprendizaje de este importante contenido.

MÓDULO I: LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL MANEJO DE EMOCIONES

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS EMOCIONES

La emoción es un constructo muy difícil de definir. Parte de su complejidad es que la emoción no es una sola cosa, sino que está representada por múltiples componentes que se reflejan en respuestas fisiológicas, conductuales y subjetivas. En este sentido, Fridja sugiere que la emoción es un componente experiencial del afecto y es una apreciación subjetiva de un estado emocional.

Algunos autores coinciden en afirmar que las emociones son procesos adaptativos cuyo efecto positivo o negativo dependerá de la valoración o significado que tenga la situación y de los recursos que tengamos para adaptarnos a estos cambios.

La activación emocional que se produce en nuestro organismo como consecuencia de una situación depende fundamentalmente de la valoración personal o significado que esa situación tenga para nosotros. En este sentido, una situación nos puede resultar irrelevante, es decir, no nos afecta, no produce ninguna reacción. Mientras que, por el contrario, otra situación puede tener un significado positivo o agradable. Por ejemplo, el ir a una reunión donde uno se va a encontrar con amigos queridos, un viaje, incluso una actividad nueva en el trabajo que resulte estimulante puede generar emociones positivas.

La literatura acerca de los enfoques teóricos y los modelos que abordan las emociones en el ambiente laboral indica que se trata de un área que está en crecimiento y por tanto en la actualidad existe una diversidad de enfoques. La mayoría de ellos aborda y enfatiza específicamente las implicaciones para el manejo de las emociones en un mundo laboral cambiante de ahí la variedad de enfoques metodológicos. No obstante, cuatro enfoques son los que predominan en la literatura y que se mencionan a continuación:

- La teoría de los eventos afectivos postula que los aspectos del ambiente laboral, incluyendo las condiciones laborales, roles, diseño del trabajo entre otros, inician las emociones en el contexto organizacional. Estos aspectos del trabajo son los que constituyen los "eventos afectivos", detonantes o estresores diarios los cuales actúan sistemáticamente y conlleva a reacciones conductuales o actitudinales que pueden tener un impacto negativo sobre el desempeño laboral. De acuerdo con esta teoría, la frecuencia de estos eventos más que la intensidad son los que determinan los resultados.
- El trabajo emocional se refiere a cuando los empleados/ as o trabajadores/as requieren desplegar estados emocionales particulares como parte de su trabajo.

- La disonancia emocional entre lo que sienten y cómo se tiene que comportar tiene un impacto negativo sobre la salud y efectividad como trabajador/a. Este fenómeno se ha observado especialmente en las personas que trabajan en el sector de servicios y ha despertado un gran cúmulo de investigaciones en los últimos años.
- Finalmente, la inteligencia emocional, constituye el enfoque más popular en la actualidad. Es un enfoque que termina integrando este campo a pesar de ser controversial, requiriendo consolidarse desde el punto de vista de su solidez teórica y de investigación. Sin embargo, ha puesto sobre el tapete la importancia de que hoy en día las emociones sean un tema fundamental y el considerar el impacto de las emociones en el ambiente laboral.

El verdadero éxito profesional requiere de inteligencia emocional, la cual posee muchas definiciones, aunque nos quedaremos con la del Dr. Goleman: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.

Quien posee inteligencia emocional reconoce sus sentimientos y esto le permite expresarlos de forma adecuada. Por otro lado, el comprender los sentimientos de quienes nos rodean, nos permite tenerlos en cuenta como personas, empatizar, comunicar y conectar mejor. Esta capacidad es clave para lograr que nuestros colaboradores, compañeros y superiores se sientan satisfechos o predispuestos a esforzarse.

La inteligencia emocional es por tanto una habilidad personal que engloba diversos elementos como la habilidad comunicativa, la empatía, la asertividad o el liderazgo. El Dr. Goleman afirmó que la aptitud emocional es algo así como una meta habilidad, que determina cómo podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto, lo cual es cierto, no existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Esta capacidad de sintonizar y manejar adecuadamente los sentimientos resulta de una forma de pensar, y es por tanto algo que se puede aprender y cultivar.

Pero realmente, ¿qué son las emociones?, ¿qué es y cómo actúa la inteligencia emocional?, ¿cómo influye la inteligencia emocional en las relaciones laborales?

Aunque existen diversas teorías al respecto, puede afirmarse que existen lo que se conoce como emociones básicas o primarias, que son las emociones que experimentamos en respuesta a un estímulo. Las emociones básicas son seis: tristeza, alegría, sorpresa, asco, miedo e ira. Todas ellas constituyen procesos de adaptación y, en teoría, existen en todos los seres humanos, independientemente de la cultura en la que se hayan desarrollado, es decir, puede decirse que se consideran innatas y, en gran medida, instintivas; reacciones inmediatas

del cerebro a determinadas situaciones. Suelen ser reacciones en general de corta duración, aunque pueden prolongarse más en el tiempo.

Aunque están estrechamente ligados con las emociones, los sentimientos suponen una valoración más consciente. Tienen un componente más racional y razonado y de un efecto de mayor duración en el tiempo.

Y también están los rasgos de carácter o de personalidad que suelen ser permanentes en la persona (aunque pueden variar con el paso del tiempo), y que están desarrollados en el individuo por motivos más complejos (genética, educación, experiencias, cultura etc.).

Es claro que las emociones, los estados de ánimo y los rasgos de personalidad influyen en los comportamientos y en las actitudes de las personas. Las emociones son inherentes a la condición humana, no nos podemos desprender de nuestras emociones, en todo caso, podremos aprender a manejarlas o gestionarlas de determinada manera.

Las emociones son por naturaleza temporales. Esto quiere decir que una gestión adecuada de nuestras emociones permitiría impedir que la tristeza, el miedo, la ira u otra emoción negativa permanezca mucho tiempo y se vuelva permanente en nuestras vidas. Lo que ocasiona que ciertas emociones difíciles se fijen por mucho tiempo son comportamientos, modos de pensar y percibir particulares que perpetúan estas emociones lo cual produce que se arraiguen y que crezcan con el tiempo.

Dada la importancia que tienen las emociones para poder gestionar las situaciones estas nos permitirán:

- ✓ Tomar conciencia de nuestras emociones.
- ✓ Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo y en nuestra vida diaria.
- ✓ Adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

MÓDULO II: MANEJO EFECTIVO DE LA CRISIS

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CRISIS

Una crisis es “un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo”. (Slaikeu, 1988)

Partiendo de esta definición podemos decir que una crisis es: “Evento traumático que produce una disrupción en el curso normal de nuestra vida y que nos provoca una reacción de estrés percibida como de intensidad excepcional”

A lo largo de la vida se producen crisis que interrumpen de forma brusca el curso normal de nuestra propia historia. Estas pueden ser de tipo evolutivo, las cuales son previsibles, consustanciales al paso del tiempo y a la consecución de etapas vitales, o bien circunstanciales o accidentales, sobrevenidas e inesperadas. Tienen en común que interrumpen nuestra trayectoria vital generando cambios en nuestro equilibrio emocional.

Históricamente la teoría de crisis data del comienzo de la teoría psicoanalítica, cuando Freud señaló la relación existente entre situaciones vitales presentes y una enfermedad de origen emocional. En sus estudios de casos clínicos Freud mostró cómo el origen de síntomas físicos podía ligarse a una situación conflictiva familiar o de otra índole en la vida del individuo. De este modo se abrió la posibilidad de comprender el sentido biográfico de la enfermedad.

Después de Freud, Eric Erickson describió las crisis evolutivas por las que pasa todo individuo a lo largo del ciclo vital.

Erick Erikson propuso que el concepto de la crisis no solamente contiene un potencial patológico, sino que también es una oportunidad de crecimiento y desarrollo. De manera que, a la vez que la crisis representa un riesgo, también implica una oportunidad. Así, con este tipo de experiencias, como poco habremos conseguido incorporar a nuestro bagaje nuevos repertorios de afrontamiento y de autoconocimiento personal.

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

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

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

Del modo en que superemos estas crisis dependerá el restablecimiento saludable de dicho equilibrio emocional y continuemos con una vida satisfactoria o, por el contrario, se produzca un deterioro que haga que no avancemos y nos quedemos estancados en este momento de la vida y que a partir de aquí nuestra vida gire en torno a este suceso sin conseguir progresar.

Tipos de Crisis

Las crisis pueden ser del desarrollo o evolutivas (esperables) o circunstanciales (accidentales inesperadas o imprevisibles). (Erikson, E. 1959)

Crisis del desarrollo:

Las crisis del desarrollo son más predecibles y sobrevienen cuando una persona va cumpliendo etapas en su vida desde la niñez a la senectud. Presentan una conducta diferenciada y marcan un trastorno en el área intelectual y afectiva.

- ✓ Crisis del nacimiento e infancia
- ✓ Crisis de la pubertad y adolescencia
- ✓ Crisis de la primera juventud
- ✓ Crisis de la edad media de la vida
- ✓ Crisis de la tercera edad

Crisis Circunstanciales:

Las crisis circunstanciales son inesperadas, accidentales y dependen sobre todo de factores ambientales. Abarca alteraciones emocionales y de la conducta ante pérdidas o amenaza de pérdidas de los aportes básicos (físicos, psicosociales y socioculturales que están interrelacionados):

- ✓ Separación
- ✓ Pérdidas
- ✓ Muerte
- ✓ Enfermedades corporales

- ✓ Desempleo
- ✓ Trabajo nuevo
- ✓ Fracaso económico
- ✓ Violaciones
- ✓ Accidentes, Otros.

Es desde el punto de vista de ver las crisis como un periodo de transición entre etapas de la vida como se entiende la intervención en crisis, pues es en estos momentos y según la forma en que se organice el comportamiento, cuando la crisis puede representar una oportunidad para el desarrollo personal o un momento crítico de vulnerabilidad para el trastorno mental.

Concepto de crisis situacional

Estado temporal de trastorno psicológico caracterizado por ansiedad, confusión y desorganización, causado por un suceso inesperado que es vivenciado como amenaza o pérdida y que resulta insuperable con los mecanismos habituales de la persona para enfrentar problemas.

Las personas en crisis suelen presentar como síntomas: ansiedad, sentimientos de desamparo, confusión, cansancio, síntomas físicos y desorganización en el funcionamiento de sus actividades familiares, laborales y sociales.

Las crisis se resuelven generalmente en forma positiva o negativa en un periodo de 4 a 6 semanas.

Factores que inciden sobre el éxito o fracaso de la resolución de una crisis.

- ✓ Comprensión cognitivo emocional de la situación (percepción del problema)
- ✓ Fortaleza del Yo.
- ✓ Mecanismos de enfrentamiento conscientes e inconscientes.
- ✓ Red de apoyo familiar y social.

IMPACTO DE LA CRISIS EN EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

La principal característica de una crisis, es que proviene de una situación que se sale de la normalidad y que afecta directamente algún aspecto/área/proceso en nuestra vida.

- ✓ Las personas en crisis suelen presentar como síntomas: ansiedad, sentimientos de desamparo, confusión, cansancio, síntomas físicos y desorganización en el funcionamiento de sus actividades familiares, laborales y sociales.
- ✓ A nivel personal, existen cambios que amenazan con afectar cada aspecto de nuestras vidas. El divorcio, la pérdida de un familiar o la lucha contra una enfermedad son situaciones difíciles de superar y, por ello, suelen tener un impacto notable también en el ámbito profesional.

- ✓ Cuando la conducta usual de la persona se modifica como consecuencia de experiencias estresantes, esta se manifiesta como cambios en pensamientos, emociones y respuesta.

Reacciones habituales ante una crisis

Las reacciones habituales ante el estrés suelen pasar por cuatro fases:

- ✓ Fase aguda: Pasados los primeros momentos. Se producen estados afectivos intensos y respuestas emocionales como: angustia, ansiedad, ira, irritabilidad, hipervigilancia, manifestaciones vegetativas, sensación de irrealidad. En ocasiones esta descarga emocional es acompañada con llanto, agitación, gritos, respuestas agresivas.
- ✓ Fase de reacción: Dura de una a seis semanas. Los sentimientos previamente reprimidos o negados pueden salir a la superficie. Pueden aparecer sentimientos dolorosos abrumadores, dejando a las personas debilitadas y con ánimo triste. Las reacciones características son: Temor a regresar al evento, sueños o pesadilla, ansiedad, tensión muscular y aumento de la irritabilidad.
- ✓ Fase de reparación; Dura de uno a seis meses. Se diferencia en que las reacciones son menos intensas y no tan abrumadoras. Los sentimientos de dolor persisten, pero se pueden sobrellevar. Se vuelve a sentir interés por los hechos cotidianos. Se hacen planes para el futuro.
- ✓ Fase de reorientación: Aproximadamente seis meses o más. Se llega a asimilar e integrar la situación vivida. Se produce la readaptación a su vida cotidiana. Las intensas reacciones ante el estrés se han reducido sustancialmente. Es importante evaluar las necesidades actuales

Reacciones en el ámbito laboral:

Es casi imposible evitar una crisis, pues sus causas son múltiples y, cuando ocurren, se bloquean todos los recursos que los empleados tienen para afrontarlas, incluso se puede llegar a estados de despersonalización.

Las crisis son periodos pasajeros en los que la empresa debe mostrar toda su humanidad y empatía para ayudar a sus colaboradores. Y este acompañamiento se verá bien recompensado, pues las personas sabrán que hacen parte de un equipo en el que pueden confiar y en el que vale la pena trabajar.

Las reacciones más comunes se manifiestan con:

- ✓ Cambios abruptos de comportamiento
- ✓ Desmotivación
- ✓ Incertidumbre
- ✓ Incumplimiento de tareas

- ✓ Aislamiento y Ausentismo
- ✓ Bornout

Intervención en crisis (Slaikou 1988).

Método de ayuda dirigido a auxiliar a una persona y/o familia o grupo para que puedan enfrentar un suceso traumático de modo que la probabilidad de efectos negativos (daño físico y psicológico, estigmas emocionales) se aminore y se incremente la probabilidad de crecimiento (nuevas habilidades, opciones y perspectiva de vida).

Intervenir en una crisis significa introducirse de manera activa en la situación vital de la persona que la está experimentando y ayudarla a movilizar sus propios recursos para superar el problema y recuperar el equilibrio emocional.

Los cinco componentes de la intervención de la crisis

- Realización del contacto psicológico: Se define este primer contacto como empatía o “sintonización” con los sentimientos de una persona durante una crisis. La tarea primaria es escuchar cómo la persona en crisis visualiza la situación y se comunica cualquiera que sea el entendimiento que surja. Así mismo, se debe invitar a la persona a hablar, escuchar lo mismo de lo que pasó y la reacción de la persona ante el acontecimiento, establecer lineamientos reflexivos, y así cuando los sentimientos están presentes de manera obvia. Existen varios objetivos para la realización del primer contacto psicológico. El primero es que la persona sienta que la escuchan, aceptan, entienden y apoyan, lo que a su vez conduce a una disminución en la intensidad de la ansiedad. El contacto psicológico sirve para reducir el dolor de estar solo durante una crisis, pero en realidad se dirige a algo más que esto.
- Analizar las dimensiones del problema: La indagación se enfoca a tres áreas: pasado inmediato, presente y futuro inmediato. El pasado inmediato remite a los acontecimientos que condujeron al estado de crisis. La indagación acerca de la situación presente implica las preguntas de "quién, qué, dónde, cuándo, cómo"; se requiere saber quién está implicado, qué pasó, cuándo, etc. El futuro inmediato se enfoca hacia cuáles son las eventuales dificultades para la persona y su familia.
- Sondear las posibles soluciones: Se refiere a la identificación de un rango de soluciones alternativas tanto para las necesidades inmediatas como para las que pueden dejarse para después, identificadas de manera previa. Esto es llevar a la persona en crisis a generar alternativas, seguido de otras posibilidades. Una segunda cuestión es la importancia de analizar los obstáculos para la ejecución de un plan en particular.
- Asistir en la ejecución de pasos concretos: Involucra ayudar a la persona a ejecutar alguna acción concreta, el objetivo es en realidad muy limitado: no es más que dar el

- mejor paso próximo, dada la situación. El interventor tomará una actitud facilitadora en la ayuda al paciente para tratar con la crisis.
- Seguimiento para verificar el progreso. Implica extraer información y establecer un procedimiento que permite el seguimiento para verificar el progreso. El seguimiento puede suceder mediante un encuentro cara a cara o por teléfono. El objetivo es ante todo completar el circuito de retroalimentación al determinar si se lograron o no las metas propuestas.

Ahora bien, habrá que tener en cuenta que según la persona y las manifestaciones ante la crisis las intervenciones de ayuda difieren y resultan efectivas si la persona se dispone y asume estas cualidades:

- ✓ Compromiso: Es reconocerse a sí mismo como persona valiosa y capaz de lograr determinadas metas y propósitos existenciales que se proponga, el ser capaz de tomar responsablemente decisiones congruentes con los principios y valores y, como consecuencia, comprometerse con las consecuencias de las mismas.
- ✓ Control: Las personas con limitadas cualidades de control fracasan ante los mínimos obstáculos pues al tener la creencia de falta de control renuncian a sus intentos de afrontamiento y se dan por derrotados antes de tiempo, lo que los puede conducir a un miedo generalizado a la vida en que todo lo ven como un peligro o una amenaza que desborda sus posibilidades de control.
- ✓ Las personas con control asumen su propia responsabilidad, al sentirse capaces de cambiar el curso de los acontecimientos en la dirección de las propias metas y valores... de aquí su estrecha relación con los compromisos anteriormente expuestos.
- ✓ Cambio/reto/desafío: Asume el cambio y no la estabilidad como lo que caracteriza a la existencia humana. Las personas que poseen la cualidad de ver la vida como un reto, ven en la existencia humana y los inconvenientes que ponen a las personas ante disyuntivas de cambio, una constante oportunidad de crecimiento y mejora humano más que como un peligro o amenaza, lo que evidentemente hace que predominen en ellas las emociones positivas que acompañan a las ganas y el coraje de vivir.
- ✓ Resiliencia: La capacidad de una persona o grupo para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves

La resiliencia es fruto de la interacción entre el propio individuo y su entorno. No es un “atributo” con el que los niños nacen, ni una “capacidad adquirida” en el desarrollo, sino que es un proceso “interactivo” individuo – medio.

Las personas resistentes tienen un gran sentido del compromiso, una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos y están más abiertas a los cambios en la vida.

MÓDULO III: GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

CONCEPTO DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. (Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2009).

Dice, (Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2009, p. 542) El conflicto es un medio para resolver problemas y emprender cambios radicales. Es una herramienta eficaz con la que la administración puede cambiar drásticamente la estructura de poder existente, los patrones de interacción en curso y las actitudes atrincheradas. Si no hay conflicto significa que no se están enfrentando los problemas reales.

El conflicto organizacional se analiza como parte de un proceso normal y casi inevitable, debido a que las partes involucradas tienen una carga psicosocial importante. Este conflicto pudiera llegar a constituir una fuente relevante de oportunidades de crecimiento personal y organizacional, siempre y cuando se maneje con efectividad.

El conflicto en las organizaciones es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar alguno de sus intereses.

En fin, el conflicto en las organizaciones es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses, es un resultado disfuncional producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza de la gente y la incapacidad de los administradores para resolver necesidades de los empleados.

FASES DEL CONFLICTO

El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.



Etapa I: oposición potencial o incompatibilidad

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria.

Etapa II: Cognición y personalización

Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverán.

Etapa III: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas tienen una disposición preferida para manejar los conflictos de ciertas maneras.

Etapa IV: Comportamiento

La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones. Como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales.

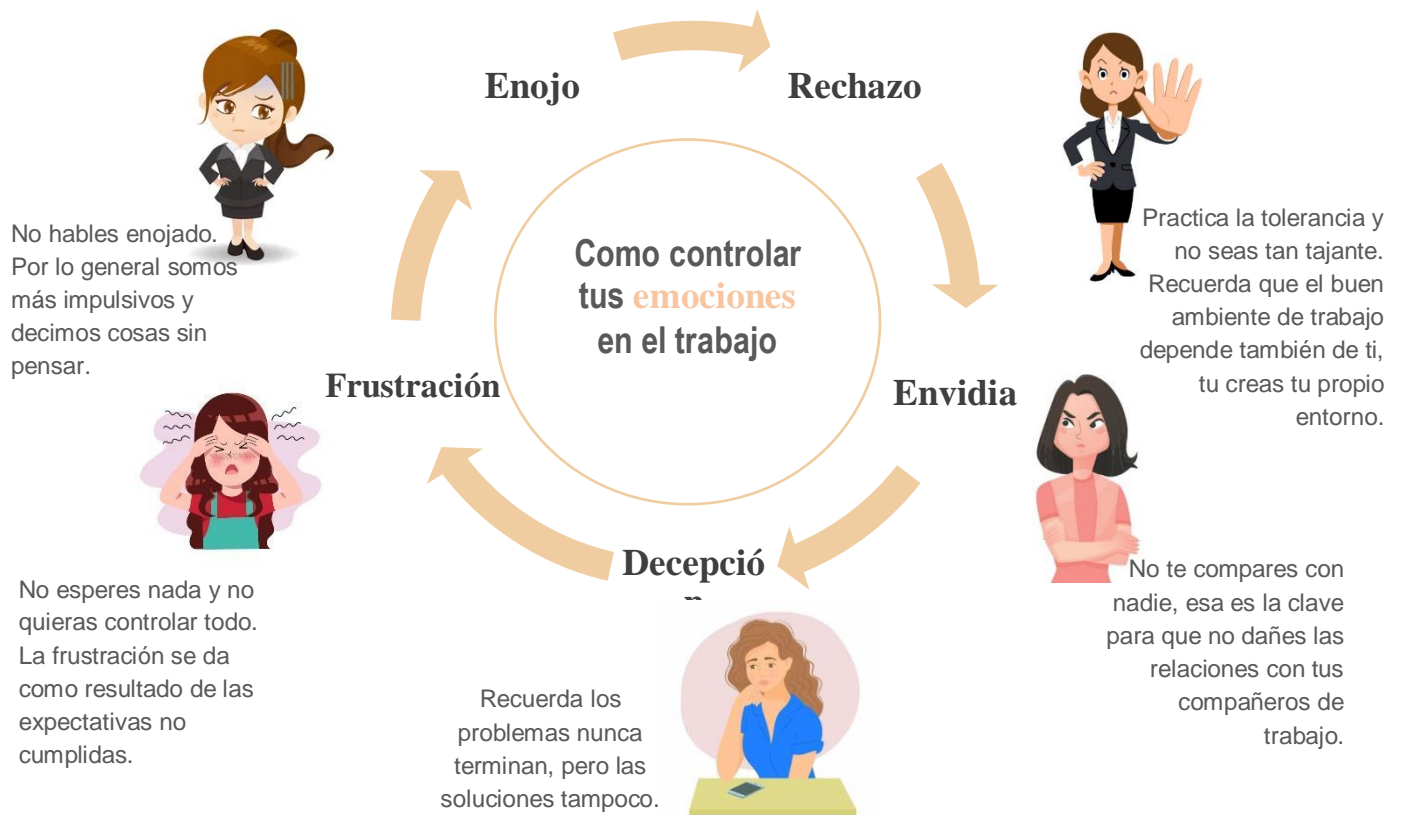
Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

El conflicto desafía al status quo, por lo que además de crear ideas nuevas, promueve el reordenamiento de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACTUACIÓN PERSONAL Y/O LABORAL.



Sabiendo que el ser humano presenta muchos cambios, pero una vez identificamos cuáles son nuestras debilidades y fortalezas podemos tener un mejor manejo de nuestras conductas.

Esta habilidad propone aprender a navegar en el mundo de las emociones y los sentimientos, logrando una mayor sintonía con el propio mundo afectivo y el de las demás personas. Saber leer y comprender lo que comunican las emociones propias y las ajenas.

Considerando que tanto en lo personal como laboral podemos manejarnos de la siguiente manera:

- ✓ Aprender técnica de relajación.
- ✓ Pensar antes de actuar.

- ✓ Manejar las auto instrucciones.
- ✓ Reestructurar las creencias.
- ✓ Autoevaluarse.

Recursos y herramientas para manejar nuestras emociones

Aprender a manejar nuestras emociones es algo fundamental en nuestro día a día, estas son algunas de las principales herramientas.

✓ *Autoconciencia*

Las personas que poseen una mayor comprensión de sí mismos y una más clara certeza de sus diferentes emociones saben dirigir y manejar mejor y de forma mucho más eficaz sus propias vidas.

✓ *Autocontrol*

Con mayor autocontrol podemos autor regular nuestras emociones y sentimientos y ser más prácticos socialmente, en momentos generadores de estrés o en aquellos momentos que “se necesita tener la cabeza fría”.

✓ *La motivación*

. La motivación es una fuerza que nos impulsa, nos da energía adecuada para emprender y alcanzar las metas que nos propongamos. Y las emociones nos dan información sobre nosotros mismos y nuestros estados de ánimo, porque son reacciones de informaciones que recibimos del exterior y nos hacen reaccionar.

✓ *La empatía*

La empatía consiste en entender la realidad existencial del “otro”, “ponerse en su lugar”, intentando ponerse a uno mismo entre paréntesis dejando a un lado nuestras creencias, valores, experiencias, siendo lo más neutro y abiertos posibles.

Con ello podemos detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Esta habilidad emocional es fundamental en las relaciones sociales, en las relaciones con los demás y en la vida.

✓ *Las Habilidades sociales*

Las habilidades sociales son, junto con la empatía, la capacidad que podemos tener y aprender las personas para manejar y desenvolvemos de forma adecuada en las relaciones con los otros, y dirigirnos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo, conocer a una persona o ayudar a un ser querido.

Manejo de Crisis



Cuando la conducta usual de la persona se modifica como consecuencia de experiencias estresantes, esta se manifiesta como cambios en pensamientos, emociones y respuesta. Estos cambios de conducta se pueden interpretar como indicio de que las funciones

biológicas están alteradas en la persona que está sufriendo por el cambio repentino en su vida debido al efecto del desastre sobre su persona y el entorno familiar.

Con estas sugerencias podemos ayudar a que disminuya la sintomatología que le está produciendo malestar psicológico y/o físico a cualquier persona en nuestro entorno, reforzar sus fortalezas personales de forma que recupere la sensación de competencia; que asimile lo sucedido y se distancie del suceso y de las emociones asociadas; disminuir la activación y el estado de alerta; modificar las concepciones erróneas y que retome el curso normal de su vida integrando la experiencia en la propia historia.

A continuación, técnicas habituales para el trastorno por estrés agudo y el trastorno por estrés postraumático agudo, que podemos utilizar al momento de una crisis tanto personal como laboral:

Psicoeducación:

- ✓ Normalización de síntomas y explicación de la conducta en situaciones críticas de gran estrés.
- ✓ Aceptación de lo sucedido

Disminución de la activación emocional: Relajación y Respiración:

- ✓ Respiración diafragmática
- ✓ Técnicas de relación e insight
- ✓ Mindfulness
- ✓ Meditación

Para problemas con el sueño:

- ✓ Técnicas de relajación e higiene del sueño.

Para arranques de enfado o ira:

- ✓ Técnicas de relajación de emergencia (tiempo fuera, puños, etc.)
- ✓ Ventilación emocional. Dejar que se exprese. Empatizar.

Para sintomatología de evitación y reexperimentación como flashbacks, miedo intenso, imágenes o recuerdos intrusivos incluso hipervigilancia:

- ✓ Exposición a las experiencias vividas y a las emociones sentidas desde un contexto seguro.
- ✓ Desensibilización Sistemática (DS).
- ✓ Exposición y prevención de la respuesta.

Para pensamientos de culpa, desesperanza negación, generalización, atención selectiva, pensamiento catastrofista, alejamiento afectivo y pérdida de interés, etc.:

- ✓ Reestructuración cognitiva.
- ✓ Pruebas de realidad.
- ✓ Reforzar lo positivo.
- ✓ Aceptación.

- ✓ Intención Paradójica.
- ✓ Cambio de roles. “Si me hubiera pasado a mí qué me dirías...”.
- ✓ Cambio de perspectiva. Punto de vista del observador. Identificar cómo actuaron cada una de las personas implicadas, incluido él mismo.
- ✓ Pensamiento alternativo.
- ✓ Confrontar con situaciones anteriores que haya resuelto satisfactoriamente.
- ✓ Actividades distractoras y Posponiendo el pensamiento.

Para trabajar las pérdidas (personales o materiales):

- ✓ Tareas del Duelo (Worden).

Normalización de síntomas.

- ✓ Es importante durante todo el proceso hacer esta normalización. Asimismo, sólo abordar aquella sintomatología que resulte especialmente perturbadora para poder poner en marcha las pautas y tareas recomendadas que promuevan sus propias resistencias.
- ✓ La reestructuración cognitiva no es explicar lo disfuncional o desajustado de su forma de ver las cosas, sino que sea la propia persona la que comprenda y desarrolle una nueva perspectiva o forma de enfocar y valorar las situaciones.

Actividades De Actuación Laboral

- Crisis generadas por un mal crecimiento: De ninguna manera hay que aguantar todo lo que venga sin quejas porque no significa valentía. Hay que saber cuándo romper el círculo de una situación profesional que está impactando en el crecimiento. Una oportunidad se puede hallar en centros de liderazgo y orientación al trabajador, en los que la persona puede redireccionar sus metas laborales hacia un emprendimiento, otro trabajo o, incluso, una actividad completamente diferente a la que hace.
- Crisis generadas por un mal directivo o jefe la solución: La empresa puede darse la oportunidad de reforzar las habilidades directrices de ese jefe y a su vez tomar decisiones encaminadas al bienestar de todos.
- Crisis profesionales que surgen de vacíos personales: Es clave que las compañías apoyen a la persona a través de los departamentos de recursos humanos o bienestar social. “En estos procesos es importante que haya psicólogos que resalten el potencial del trabajador en la organización”.
- Transmite tranquilidad: comunica a los trabajadores que el ambiente sigue siendo seguro.
- Haz un diagnóstico del estado de ánimo del equipo. Trabajar con el área de Recursos Humanos y los directores de la empresa para detectar quiénes son las personas que están teniendo dificultades para lograr sus metas e incluso que se aísla de los demás. Algunas señales a tener en cuenta son el insomnio prolongado, la irritabilidad, el

desgano, el aislamiento y la depresión. No dejes pasar mucho tiempo para tener un panorama claro de qué está sucediendo al interior de tu empresa.

- Brinda apoyo emocional. Una vez que tengas el diagnóstico de las personas que están pasando mal, desarrolla una estrategia para darles asistencia terapéutica. Por ejemplo, a través de los servicios de un psicólogo, o con sesiones de respiración y meditación en la empresa. Este es un paso muy importante para evitar ataques de pánico o la prolongación de los estados de angustia. Tu mensaje debe ser: “Tener miedo es normal, pero hay que afrontarlo de la mejor manera y aquí está tu empresa para ayudarte”. Recuerda que no hay mejor inversión que la que hacemos en nuestro equipo.

¿Cómo





El conflicto es un medio para resolver problemas y emprender cambios radicales. Es una herramienta eficaz con la que la administración puede cambiar drásticamente la estructura de poder existente, los patrones de interacción en curso y las actitudes atrincheradas. Si no hay conflicto significa que no se están enfrentando los problemas reales.

Es decir que los conflictos, si son abordados desde una perspectiva positiva, son oportunidades para aprender, madurar y mejorar las relaciones que establecemos como sociedad.

Todo ello implica que las diversas estrategias para enfrentar los problemas deben ser estudiadas y aprendidas para que las personas sean capaces de solventar sus conflictos.

Para conocer cómo se decide el tipo de intervención adecuado al tipo de conflicto veremos las siguientes vías de solución:

- **Mediación:**

A la intervención formal de un tercer actor imparcial que trata de ayudar a las partes en conflicto a encontrar espacios de comunicación y entendimiento en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambos, se le conoce como mediación.

El mediador no puede dictar soluciones, es decir no puede arbitrar un conflicto, pero puede usar su prestigio y respaldo para empujar a los contendientes hacia el camino de una solución. En este sentido, el mediador puede jugar una amplia gama de posibilidades de intervención en un conflicto: moderar reuniones, facilitar la información y comunicación entre las partes, propiciar procesos conciliatorios, e incluso participar en el análisis conjunto del problema para idear alternativas creativas de solución.

Su función es generar un clima de entendimiento donde los implicados puedan expresarse libremente para solventar el enfrentamiento.

- **Negociación:**

Ésta es una habilidad que las personas empleamos aún sin darle ese nombre y nos sirve para acordar y decidir tomando en cuenta los deseos de quienes están involucrados. En el caso de la resolución de conflictos hay que considerar dos posibilidades: la primera es la realización de negociaciones únicamente entre las partes involucradas; la segunda sería cuando es requerida la presencia de un tercero, al que llamamos mediador, para facilitar el acercamiento y la negociación entre las partes.

Se trata del mejor de los escenarios, pues los implicados en el conflicto se encargan de buscar una solución sin necesidad de intermediarios y de la manera más pacífica posible.

Fases de negociación:

Preparación

En ella se colecta toda la información asequible y se analiza el conflicto con las herramientas disponibles identificando intereses y necesidades.

Interacción

Es cuando se llevan a cabo los intercambios entre las partes. Se requiere formalidad y respeto desde el inicio.

Cierre

Después de acordar el mejor "paquete" de opciones, hay que diseñar un plan de trabajo que involucre a ambas partes; en él se establece un cronograma para llevar a cabo las acciones.

Es necesario saber que cada caso es distinto, ya que involucra a personas distintas, por ello es imperativo que la mediación adecúe las herramientas y técnicas con el objeto de que el proceso de negociación responda realmente a las necesidades legítimas de cada cual.

- El tercer lado, mediación multiactor

La propuesta se basa en el conocimiento de los roles que uno puede asumir frente al conflicto; de esta manera, nuestra intervención en discusiones puede ser abordada siempre desde una perspectiva de resolución de conflictos y lo mejor del caso es que podemos educar con el ejemplo, cosa que, pedagógicamente hablando, no tiene par.

El Tercer Lado propone: "10 roles prácticos que cualquiera de nosotros puede desempeñar diariamente para detener luchas destructivas en nuestras familias, en nuestro trabajo, en nuestras escuelas, y en el mundo".

- Plan de trabajo:

A partir de los datos del conflicto obtenidos usando las herramientas de análisis se traza un plan de trabajo que incluya elementos como: un cronograma de acciones que incluya la lista de actores que las realizarán, las condiciones mínimas para establecer una negociación en el conflicto (condiciones de/para los actores y de/para la mediación, si la hay) y las recomendaciones del grupo para que el plan funcione.

En consecuencia, para resolver de manera asertiva las situaciones de choque que generan o no violencia existen herramientas personales caracterizadas por posturas individuales más

solidarias y propensas al diálogo y a la búsqueda de soluciones con los demás, tal como la autoestima y la empatía.

- ✓ **La autoestima.** Al considerar la autoestima es importante mencionar que se han desarrollado diferentes conceptos (autores como James, Maslow, Rosenberg, Morris, entre otros), los cuales, de manera general, hacen referencia al sentido de valor de sí mismo, que puede generar sentimientos de inferioridad o superioridad.
- ✓ **Empatía** Ponerse en el lugar del otro La empatía, como herramienta personal para el manejo de situaciones conflictivas, significa que el sujeto desarrolla su capacidad para salir de la perspectiva personal, en la que escucha y considera los puntos de vista del otro, así como sus sentimientos. Galtung expresa que la empatía es un elemento esencial en la resolución de conflictos a través del diálogo.
- ✓ **La Comunicación No Violenta** (en adelante CNV), como teoría y estrategia, es desarrollada por el psicólogo estadounidense Marshall Rosenberg, quien se enfoca en la construcción de un proceso de comunicación cuyo objetivo es el intercambio de información para prevenir la violencia y resolver o abordar conflictos de manera asertiva. Para Rosenberg, la CNV permite reorientar la forma de expresión dentro de cualquier interacción interpersonal, fundamentándose en los ejes de escucha, respeto, empatía y autoconocimiento. De esta manera, el autor define que la CNV permite “reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás.
- ✓ Los enfrentamientos en el entorno de trabajo pueden originarse por diferentes motivos, desde malentendidos en la comunicación hasta diferencias en los valores y necesidades personales. En cualquier caso, todo parte de analizar el problema y determinar la mejor estrategia a seguir. Estas son las 5 técnicas más frecuentes para afrontar un conflicto:
 - ✓ **Facilitación**
 - ✓ Suele ser la fórmula más recurrente para discordias de nivel bajo o medio cona imparcial ejerce de facilitador con el objetivo de que las dos partes se escuchen y resuelvan sus diferencias de la manera más diplomática posible.
 - ✓ **Arbitraje**
 - ✓ Esta técnica es propia de aquellos conflictos graves o que necesitan una solución con urgencia. En este caso, una tercera persona que normalmente tiene más autoridad es quien dicta la resolución. El hándicap del 'arbitraje' es que no se suele llegar a un acuerdo entre las partes.

SUGERENCIAS

Auto-conocernos nos ayuda a mantener las emociones positivas teniendo así mejores resultados en nuestro entorno social y laboral, además podemos:

- ✓ Aprender técnica de relajación.
- ✓ Pensar antes de actuar.
- ✓ Manejar las auto instrucciones.
- ✓ Reestructurar las creencias.
- ✓ Autoevaluarse.



En el ámbito laboral, antiguamente se instaba a controlar al máximo las emociones, cuando no a reprimirlas. El trabajador era básicamente un recurso, cuyo valor radica en su capacidad directa para la ejecución de sus tareas asignadas, su condición como persona ajena al trabajo no importaba.

El contagio emocional es algo conocido dentro de las organizaciones; el optimismo, la positividad, la alegría se transmiten de unas personas a otras y ayudan a configurar un clima de grupo más agradable y satisfactorio en general. Esto sin duda, ayuda a aumentar el rendimiento y la productividad, la calidad del trabajo realizado, la consecución de los objetivos marcados, la colaboración y cooperación y en general un mayor bienestar personal de cada miembro del grupo.

Estudios empíricos desarrollados por Wright y Cropanzano (citado Moccia, por 2016) señalan que:

“cuanto más alto es el nivel de felicidad y emociones positivas de los trabajadores, más fuerte es el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, la ejecución y los resultados”.

En las organizaciones podemos realizar actividades transversales relacionadas a la fomentación de felicidad y emociones positivas, por ejemplo:

- Generar cultura de optimismo.
- Fomentar la cooperación dentro de la empresa.
- Crear iniciativas de motivación.
- Fomentar dinámicas para el fortalecimiento de equipos.
- Generar actividades para promover los valores de la empresa.
- Mantener líneas de comunicación directas.

Diversos factores van a influir en cómo vivimos las situaciones críticas y como las incorporamos en nuestra vida para continuarla de la forma más satisfactoria posible.

Algunas de las sugerencias que podemos abordar para aprender a manejar una crisis que se nos presente tanto de manera personal como laboral son:

- Identificar el momento por el que está pasando la persona o el negocio y como consecuencia, tomarás las medidas necesarias en el momento adecuado, evitando situaciones adversas.
- Identificar los riesgos que pueden provocar dicha crisis
- Investigación y observación dentro del ambiente laboral.
- Integrar estrategias de bienestar y salario emocional que les haga sentir una pieza fundamental
- Compartir sentimientos y pensamientos con otros
- Permitirse sentirse mal, deprimido o indiferente
- No evadir el dolor o sufrimiento con el uso de drogas o alcohol.
- Escuchar y ayudar a compañeros.
- Realizar ejercicios físicos suaves, alternados con relajación
- Hacer cosas que le permitan sentirse bien, útil y solidario.
- Planificar actividades placenteras y distractoras según sus gustos (cine, paseo con amigos, etc.)
- Descansar lo suficiente.
- Comprender al otro y ser empático.
- Tomarse un tiempo para aprender de los errores y crear un plan de prevención.
- Buscar posibles soluciones que nos ayuden a mejorar la situación.



Resolver un conflicto implica disposición, ésta se logra de una manera natural cuando existen condiciones para el diálogo, sin embargo, cuando falta confianza, respeto o equidad en la comunicación se puede recurrir a la figura del mediador quién deberá facilitar su resolución de manera colaborativa y estratégica.



Por otra parte, la negociación como estrategia de resolución de conflictos favorece que las partes inicialmente en desacuerdo o disconformes lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio con economía de esfuerzos.

- Reúnete con las partes implicadas para tratar de solventar el problema.
- Mantén la calma y escucha con atención a las partes que intervienen en el conflicto.
- Entiende lo que quiere conseguir cada una de las partes.
- Hazles entender que no existe una única forma de ver las cosas, y que tienen que estar dispuestos a ceder en algo para llegar a una solución.
- Impide que se ataquen personalmente.
- Identifica en lo que están de acuerdo y en lo que no para proponer soluciones.
- Buscar el lugar y momento adecuados.
- Crear un buen ambiente.
- Decir claramente que existe un problema que queréis solucionar.
- Empezar con algo positivo.
- Ser concreto en lo que se quiere decir, qué es lo que no os gusta o por lo que estáis preocupados.
- Esforzarse y dar todas las alternativas de solución que se pueda.

CONCLUSIÓN

En la actualidad conocer nuestras propias emociones es algo fundamental. Reconocer cuál es la emoción que estamos sintiendo, en el momento en que la sentimos es tremendamente útil, ya que nos permite un mayor conocimiento de nosotros mismos y también nos permite saber canalizar y expresar esas emociones hacia los demás de manera adecuada. Todas las emociones son buenas, mirándolas desde el papel adaptativo que juegan, sin embargo, hoy se sabe que hay algunas que, si se salen de los límites normales y se vuelven crónicas, ya no son tan buenas.

Por otra parte, identificar las emociones de los demás es indispensable para promover la cohesión del equipo y generar un ambiente de trabajo positivo. Al gestionar adecuadamente los conflictos se reforzará el vínculo entre colaboradores e incrementará su sentido de pertenencia y compromiso.

Para poder destacar una crisis hay tantos planes de gestión de crisis como organizaciones, porque no existe una varita mágica para un plan perfecto que se adapte a las diferentes necesidades de todo tipo de organizaciones en cada país. Lamentablemente la tendencia en las organizaciones es cubrir sólo los requisitos mínimos necesarios para cubrir la fase de preparación general, y lo que se pretende crear a partir de este trabajo es un conjunto de lineamientos básicos para brindar a las empresas en la primera fase de preparación.

Resolver un conflicto implica disposición, ésta se logra de una manera natural cuando existen condiciones para el diálogo, sin embargo, cuando falta confianza, respeto o equidad en la comunicación se puede recurrir a la figura del mediador quién deberá facilitar su resolución de manera colaborativa y estratégica. Por otra parte, la negociación como estrategia de resolución de conflictos favorece que las partes inicialmente en desacuerdo o disconformes lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio con economía de esfuerzos.

Según los datos expuestos, podemos concluir que la importancia de saber gestionar las emociones, las crisis y poder enfrentar un conflicto, nos ayuda a ser unos mejores profesionales, al reconocer las causas podemos aprovecharlas como una experiencia de aprendizaje que puede impulsar nuestra carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AJA ESLAVA, L.; Pontificia Universidad Javeriana: “Intervención en Crisis” (Bogotá) (2009).
2. Blasco, J. P. (2013). *Aprender de los grandes cambios vitales*. Universidad de València
3. Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista Paz y Conflictos*, 60- 81.
4. Cuadernos de Crisis: Revista semestral de la Psicología de las Emergencias y de la Intervención en Crisis. “Intervención Psicosocial en Situaciones de Crisis, Emergencias y Catástrofes” Posgrado de la Universidad Autónoma de Madrid, en colaboración con Cruz Roja Española de Madrid.
5. Hueso García, V. (2000). Johan Galtung. La transformación de los conflictos por medios pacíficos. *Cuadernos de estrategia* N°. 111. Ejemplar dedicado a: Ideas sobre prevención de conflictos, 125-159.
6. Sikich, Geary W.; Manual para planificar la administración de emergencias; McGraw- Hill; Ciudad de México, México, 1998.
7. Slaikou, K. (1996). *Intervención en crisis*. (2ª ed.) México: Manual Moderno.
8. Villalobos, A. (2009). Intervención de primera y segunda instancia. *Revista Médica de Costa Rica y Centroamérica*, 587, 5-13. Recuperado de www.binasss.sa.cr/revistas/rmcc/587/art1.pdf