



GUÍA COMPLETA EN PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS

Incorpora la cultura del diálogo en la empresa



El arte de gestionar conflictos

ACERCA DE:

CMB

Somos la consultoría que al trabajar durante años con tipologías de empresas tan diferentes entre ellas como startups, grandes empresas, pymes o con el sector público, nos ha permitido aprender y evolucionar en el conocimiento del ecosistema organizativo y ser referentes en la gestión de conflictos.

Hemos creado nuestra propia metodología en la gestión de conflictos en las organizaciones, premiada en 2019 con el galardón ADR Justicia.

PRÓLOGO

Lideras o formas parte de un equipo, tal vez ya has pensado en repensar cómo puedes acompañar a tu equipo y que cosas puedes hacer para ayudarle a avanzar. Si estás en este momento, te invito a avanzar en esta guía, que puede darte algunas ideas para entender, porqué se producen los conflictos y cómo puedes tú ayudar a tu equipo a transitar en él. Y para facilitar este camino a tu equipo, te invito a que puedas acompañarlo en la indagación emocional, en la generación de espacios de diálogo, en acoger la diversidad de los equipos y hacerlo de manera reflexiva y profunda. Si te animas a hacer este camino te aseguro que podréis experimentar la frase “el conflicto es una oportunidad de crecimiento”



PROBLEMAS QUE RESUELVE O PUNTOS EN LOS QUE TRABAJA

- Ofrecer una visión más amplia del conflicto (entender que está pasando detrás de lo que estamos viendo)
- Poner foco en la salud emocional de la empresa (herramientas para trabajo más emocional en la empresa)
- Crea espacios para diálogos profundos
- Perder el miedo al conflicto y verlo como una oportunidad de crecimiento



GUÍA COMPLETA

EN PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS

CUIDANDO LAS RELACIONAS
y la salud emocional de las personas
que integran el equipo en las
organizaciones

Mediante esta guía os podréis
familiarizar con conceptos como por
ejemplo:

- El diálogo
- El conflicto como oportunidad
- El cuidado emocional
- La gestión de la diversidad
- Los límites, el sistema de creencias en las empresas



CMB

Esperamos que a través de los ejemplos, ejercicios que invitan a la reflexión y consejos propuestos a lo largo de esta guía, podáis empezar a trabajar con tu equipos. Verás:

- Las emociones, herramientas y actitudes para expresarlas y trabajarlas en los equipos.
- El conflicto, los indicadores para detectarlo y herramientas y habilidades para dar respuesta.
- El diálogo, cómo potenciarlo y facilitar un conflicto, si se tercia, dentro de la empresa.

LA SALUD EN LA EMPRESA

**POR ORGANIZACIONES
SALUDABLES
QUE CUIDAN DEL
BIENESTAR EMOCIONAL!.**

INTRODUCCIÓN

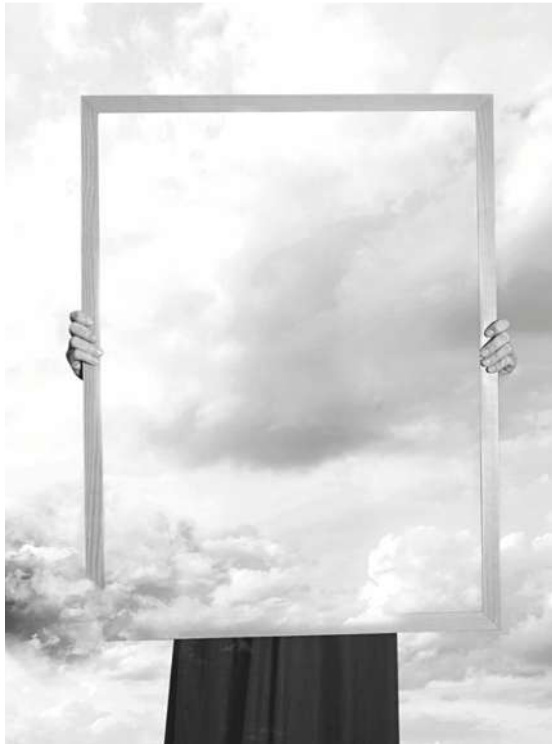
Las empresas son espacios con mucho potencial tanto a nivel individual como colectivo. Al mismo tiempo, a menudo, nos sentimos desmotivados/des o poco reconocidos, con poco espacio para participar y aparece el cansancio, las tensiones y/o los conflictos que no sabemos como gestionar, así como personas que no están a gusto y que están en su puesto de trabajo por estar.

¿QUÉ ES UNA EMPRESA SALUDABLE?

Desde la perspectiva de gestión de conflictos, una empresa saludable es aquella que busca el reconocimiento de todas las personas, y de todos los roles y donde todas las experiencias son importantes y necesarias para la evolución de los equipos.

Es una forma de ser y estar en la empresa y donde poder dar la bienvenida a la diversidad y esto nos ayuda a que la empresa pueda ser realmente un espacio inclusivo y sostenible.





NIVEL VISIBLE Y NIVEL INVISIBLE

EN LAS ORGANIZACIONES CONVIVEN DOS NIVELES:

El nivel visible se refiere a los aspectos más tangibles o materiales de la empresa: el nombre, la visión, los objetivos, la organización, los equipos de trabajo o áreas, los proyectos, los roles estructurales (director/a, mandos intermedios ...) , los roles de poder, las funciones, las tareas a hacer, los temas a tratar, los sistemas de toma de decisiones...

La claridad en todos estos aspectos es muy importante para que la empresa pueda desarrollar sus objetivos y la finalidad por la cual fue creada.

"PONER FRASE"

Al mismo tiempo, hay otro nivel que está interconectado y que convive con el primer nivel, es el nivel invisible.

Se refiere a los aspectos más subjetivos, a lo que significa por cada cual la empresa, a como se siente, a las diferentes experiencias, a los diferentes sueños, a las diferentes percepciones, a la diversidad de voces y roles, a los roles inconscientes, a los roles compartidos, las relaciones, los conflictos, los sistemas de creencias que tenemos, etc.

En nuestra cultura empresarial, a menudo enfocada en el mundo más productivo, tendemos a dar más importancia a nivel más visible, y a no tener tanto en cuenta la realidad más invisible.



**DESDE LA PREVENCIÓN DE
CONFLICTOS, TENER EN CUENTA EL
NIVEL INVISIBLE DONDE HABITAN,
LAS EMOCIONES, LAS RELACIONES Y
LOS CONFLICTOS, NOS AYUDA A:**

- Mejora la salud y el bienestar individual de las personas que forman parte de la empresa. .
- Prevé lo burn out o los detecta, y ofrece atención cuando algunas personas se sienten quemadas por exceso de tareas o responsabilidades.
- Mejora las relaciones entre las personas y fomenta la cohesión grupal.
- Fomenta la diversidad de participación e implicación de las personas en su trabajo.
- Contribuye a que las empresas sean más sostenibles, puesto que permite fijar objetivos y actividades coherentes con las diversas sensibilidades de las personas que la conforman.

LA IDENTIDAD MAYORITARIA Y MINORITARIA EN LA EMPRESA.



**OTRA MANERA DE VER A LAS
PERSONAS, LOS EQUIPOS Y LAS
EMPRESAS ES A TRAVÉS DE SU
IDENTIDAD.**



La identidad mayoritaria es aquello con lo que las personas de la organización se identifican consciente o inconscientemente.

Es aquello que está aceptado en la empresa. Por ejemplo: ser personas muy activas, organizar muchos proyectos, estar muy motivadas, participar mucho, sentirse parte, tener buen rollo...

La identidad minoritaria es aquello con la que las personas de la organización no se identifican y que no quieren ver.

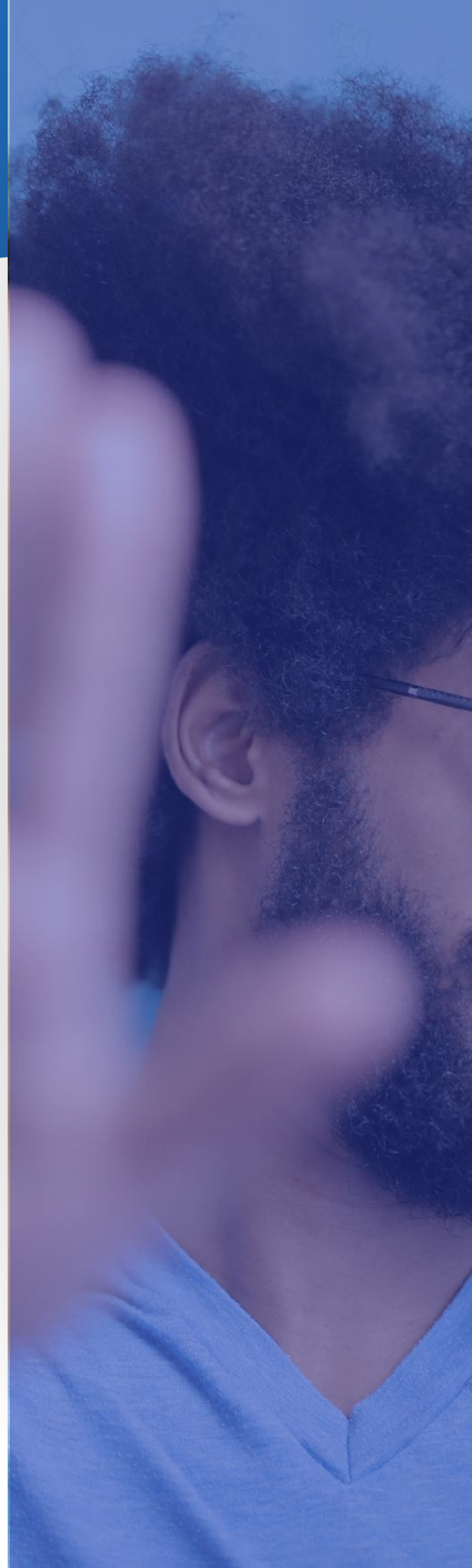
Se puede reconocer siendo conscientes de aquellas cosas que son más difíciles de nombrar. Por ejemplo: conflictuar, los que no participan, la persona desmotivada, la persona que está quemada, quien no se siente parte....

LÍMITES Y SISTEMAS DE CREENCIAS EN LAS EMPRESAS

Límites: Nos referimos a los sistemas de creencias (que vienen de la sociedad, la familia, los grupos de iguales y que hemos ido adquiriendo durante la vida) que estructuran la dinámica entre la identidad mayoritaria del grupo y la identidad minoritaria. Los límites están por algo y son importantes y útiles, en definitiva, definen nuestra identidad. Al mismo tiempo, a veces nos limitan a crecer o a ser un equipo o una empresa más sostenibles.

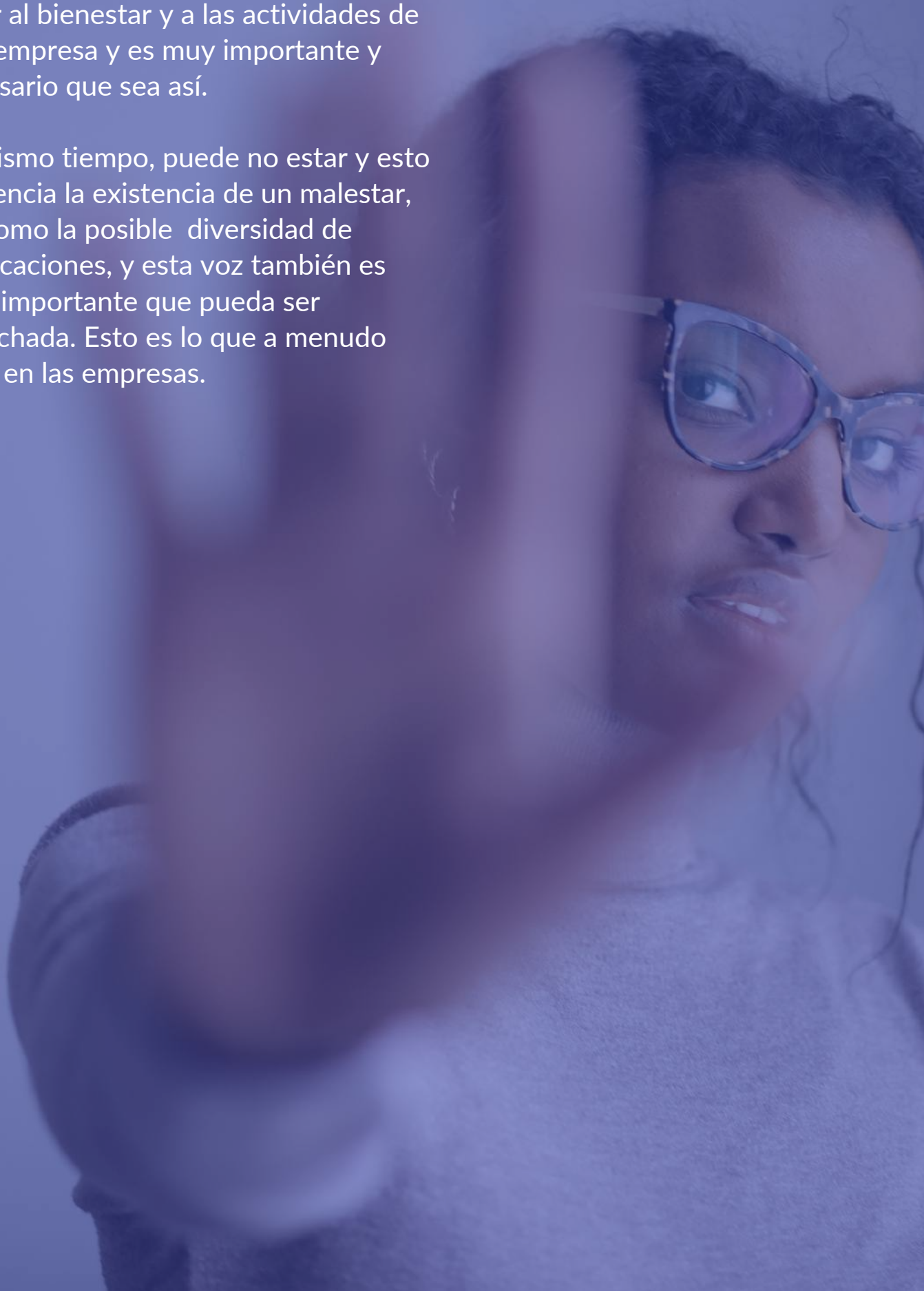
Algunos ejemplos de sistemas de creencias que podemos compartir muchas empresas:

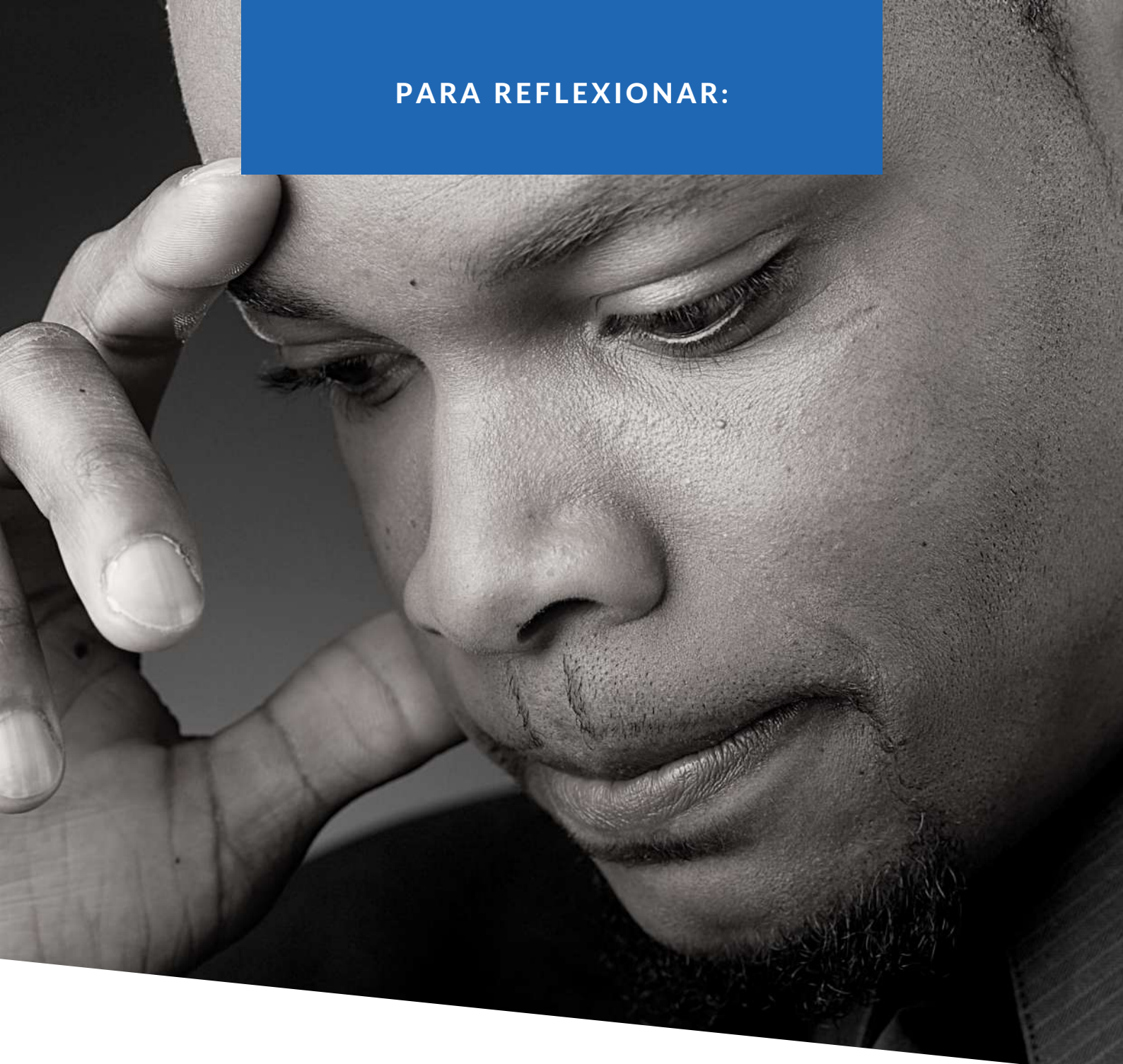
- Si perteneces a una empresa tienes que ser productivo, estar al día de todo lo que sucede en el sector, tienes que estar super motivado/da y siempre dispuesto/da a hacer todo lo que haga falta y estar contento/a.
- A la empresa venimos a trabajar y no a expresar cómo estamos.
as.



- La empresa no es un lugar para hacer amigos. Este sistema de creencias da valor al bienestar y a las actividades de una empresa y es muy importante y necesario que sea así.

Al mismo tiempo, puede no estar y esto evidencia la existencia de un malestar, así como la posible diversidad de implicaciones, y esta voz también es muy importante que pueda ser escuchada. Esto es lo que a menudo pasa en las empresas.





PARA REFLEXIONAR:

HAZTE ESTAS PREGUNTAS

- ¿Cuál es la identidad mayoritaria de mi empresa?
- ¿Con qué nos identificamos?
- ¿Qué decimos que sí que somos?
- ¿Qué es más fácil de ser, de decir y de expresar?
- ¿Cuál es la identidad minoritaria de mi empresa?
- ¿Con que no nos identificamos?
- ¿Qué creemos que no somos?
- ¿Qué es más difícil de ser, de decir y de expresar?
- ¿Con qué aspectos no nos sentimos completamente libres en nuestro equipo?

**SUMERGIÉNDONOS
EN EL NIVEL INVISIBLE,
EMOCIONES,
DIVERSIDAD
Y CONFLICTO**

Entrar en el nivel invisible quiere decir,
entre otras cosas, incluir las emociones,
la diversidad y el conflicto en nuestras empresas.



LAS EMOCIONES

Las emociones son un aspecto de las personas, relacionadas con cómo vivimos una situación, con nuestra experiencia subjetiva de lo que está pasando.

Las emociones nos llegan a la conciencia en forma de sensaciones corporales y esto lo tenemos desde antes de nacer, desde que somos humanos. Todo el mundo siente.



Una parte de la educación emocional consiste justamente en recuperar esta conexión con el cuerpo, en no dar la espalda a estas sensaciones para poder ser más conscientes de cómo estamos en cada momento, de lo que nos gusta y del que no, de lo que nos molesta, de lo que nos hace daño, etc.

A menudo, la carencia de habilidad en la identificación de las emociones es la causa del malestar, del burn out, de la desmotivación, de la dificultad para gestionar conflictos.

FRASE

¿DE DÓNDE VIENE LO QUE SENTIMOS?

Lo que sentimos tiene que ver con la tendencia de nuestra personalidad, pero también con nuestra historia personal así como con el contexto histórico, social, cultural y económico en que vivimos.

Por eso, aquello que sentimos también está influenciado por el contexto grupal en el cual nos encontramos en un momento dado.

El grupo nos afecta y nosotros lo afectamos. El contexto grupal se nota cuando entramos en contacto con un grupo y de golpe experimentamos emociones y/o sentimientos que en otros grupos no experimentamos tanto.

Cuando esto pasa, decimos que estamos siendo un canal de ciertas emociones que hay en el grupo y que necesitan ser expresadas.





LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES

La expresión de las emociones está limitada en varios sentidos.

Así, en función de la cultura o la subcultura en la que nos hayamos socializado, ciertas expresiones emocionales están más o menos permitidas.

Por ejemplo, la intensidad en un contexto burgués ha tendido a estar mal vista, en cambio en un contexto “marginal” estará más normalizada.

La expresión de la vulnerabilidad está censurada en la mayoría de contextos y especialmente su expresión en público.

Por lo tanto, en la hora de tratar con las emociones, tenemos que tener en cuenta que el hecho de dar espacio es en cierto modo contracultural, que muchas veces los grupos y las personas tenemos límites para hacerlo y que nos hagan daño

LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES



Cuestionamos la utilidad que tienen, las encontramos ridículas o tenemos miedo de sentirnos a cuerpo descubierto y que nos hagan daño.

Además, la expresión de las emociones socialmente está muy condicionada por la socialización de género. A los chicos se les permite conflictuar, expresar la rabia, estar enfadados (ir de cara, luchar como un hombre) o estar poco conectados; en cambio, se les permite poco expresar el miedo o la vulnerabilidad. A las chicas, en cambio, se les permite e incita al romanticismo, el cuidado de los otros y a ser indirectas en la gestión de los conflictos (ir “por detrás”, criticar).



LA RELACIÓN CON
NUESTRO PROPIO
MUNDO EMOCIONAL ES
CLAVE

FUNDAMENTAL

Es fundamental que los equipos y las empresas podamos generar mecanismos para dar espacio al mundo emocional.

Al mismo tiempo pero, por no poner toda la carga o la responsabilidad en el grupo, también es importante que cada cual pueda hacer un trabajo personal para ganar fluidez en la hora de identificar y expresar las emociones.

Hacer trabajo personal quiere decir ganar conciencia de saber como me siento, qué temas me tocan más, porque un tema me toca tanto, qué heridas tengo, cuáles son los temas que más me cuestan, cuáles son mis retos a nivel personal.

Si cada cual de nosotros/as ganamos facilidad a la hora de notar lo que nos está pasando y somos más capaces de expresar cuando un tema nos molesta, nos hace sufrir o nos hace enfadar, no solo nos ayudará a sentirnos mejor; sino que además estamos invitando a los otros /as a hacer lo mismo, estamos dando permiso al equipo y estamos contribuyendo a que sea más fácil que todo el mundo pueda ser quién es y se pueda sentir más libre.





PARA REFLEXIONAR:

HAZTE ESTAS PREGUNTAS

- ¿Cómo me relaciono yo con las emociones?
- ¿De las cuatro emociones básicas (alegría, tristeza, rabia y miedo).
- ¿Con cuáles me siento más identificado/ada?
- ¿Cuáles me son más difíciles de sentir o de ver como las sienten los otros?
- ¿Cómo han sido tratadas estas emociones en mi familia?
- ¿Y en la sociedad?
- ¿Y en mi empresa?
- ¿Qué emociones siento que están más permitidas y qué emociones lo están menos?
- ¿Cuál es el sistema de creencias de mi empresa en relación con las emociones?



EL CONFLICTO

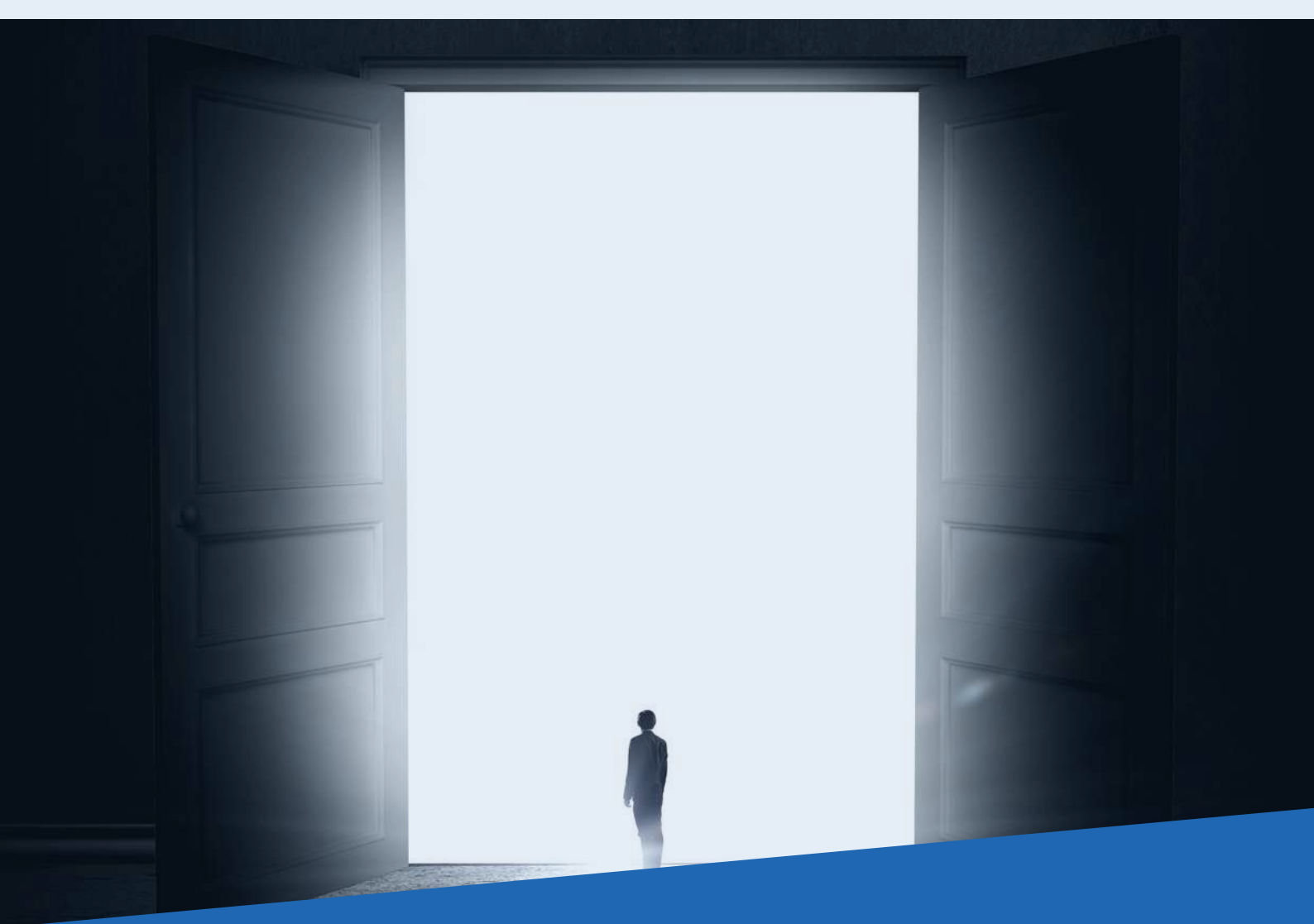
Momento de peligro y también de oportunidad



PELIGRO

No tenemos muchas herramientas para abordar los peligros, ni modelos ni experiencias previas positivas.

Si no se gestionan bien y a tiempo, se produce lo que denominamos la escalada de la violencia (psicológica y física), de potencial daño, de separación, de abusos de poder... Y todo esto produce rechazo.



OPORTUNIDAD

También es el momento donde la diversidad de los equipos se expresa. Es un motor de crecimiento, nos permite conocernos más y mejor, hacernos preguntas para evolucionar como equipo... Ayuda a crear comunidad y buscar la autenticidad en las relaciones.

CUANDO HAY UN CONFLICTO ¿ES POR UNA PERSONA?



Cualquier cosa que pasa dentro del equipo tiene que ver con las personas que lo forman y también con la dinámica del equipo en sí, así como con el contexto social y organizacional en que el equipo se encuentra.

Las personas actúan dentro de los equipos condicionadas por su propia historia personal y también condicionadas por las dinámicas del grupo.

Algunas personas han hecho trabajo personal y otros no tanto, algunas personas han sufrido más que otras y esto puede ser un factor importante para poder entender una situación de conflicto.

De todos modos, en una empresa es importante ser conscientes de que las personas representan roles dentro del grupo, y por tanto, aunque una persona “conflictiva” marche, el rol que representa se quedará al grupo y es recomendable procesarlo y dialogar.

INDICADORES ¿COMO IDENTIFICAR EL CONFLICTO?

El conflicto lo tenemos que ver como un proceso. Podemos detectar el conflicto en diferentes momentos de su desarrollo: cuanto antes lo detectemos, más viable será su gestión. Puede haber indicadores de momentos de tensión o conflicto en las reuniones cuando:

- Aumenta la energía del grupo, las personas empiezan a hablar entre ellas, a la vez, sin respetar los turnos de palabra, o bien se empiezan a mover, se notan nervios y tensión en el ambiente....
- Hay un silencio repentino, de estos que se puede cortar con un cuchillo. O bien hay risas, que no son respuesta a una situación relajada y distendida.
- Hay confusión, sentimientos personales fuertes, una o más de una persona expresan estas emociones al grupo.
- Hay un ataque o una crítica fuerte y esto genera reacciones fuertes en otras personas.



INDICADORES ¿COMO IDENTIFICAR EL CONFLICTO?

- La atmósfera o el ambiente de la reunión es tensa. Si estas cosas pasan muy a menudo, entonces el conflicto está escalando, es decir, está siendo más intenso y subiendo de tono.

Otros indicadores cuando estamos en un momento de conflicto más fuerte son:

- Hay tensión generalizada en el equipo, no solo en las reuniones, también entre pasillos.
- Cuesta mirarse a la cara, relacionarse de una manera distendida.
- Algunas personas que normalmente asistían dejan de venir y no es por motivos personales.
- A la mínima que hay una interacción o diálogo, escala y aumenta la tensión, subiendo el tono de voz o bien de otras maneras, con independencia del tema que se trate.
- Empiezan a haber críticas y comentarios despectivos entre pasillos.



¿QUEREMOS ABORDARLO O NO?

Lo primero que nos tenemos que preguntar cuando detectamos un conflicto es si queremos abordarlo o no.

- ¿Qué nos da miedo?
- ¿Qué podría pasar que no queremos que pase?¿
- Qué nos puede ayudar a minimizar el daño?
- ¿Es el momento y el espacio?¿
- Qué nos podría facilitar cierta sensación de seguridad?
¿Necesitamos apoyo de una persona externa?

Es importante respetar un NO, ahora no estamos preparados/des para abordarlo o bien no en este espacio. Hay que buscar el momento apropiado. A veces hablando la gente no se entiende.

¿Cuándo es aconsejable pedir ayuda externa?

- Cuando lo hemos intentado de varias maneras y no vemos salida.
- Cuando todo el mundo está muy involucrado y afectado por lo que está pasando y no hay nadie capaz de tener cierta perspectiva y apoyar a todas las partes.
- Cuando el problema es entre el equipo que lidera y el resto o bien entre el equipo de personas que lidera, que dinamiza y tiene más responsabilidades.



A black and white photograph of three men with surprised or thoughtful expressions, resting their chins on their hands. The man in the center is most prominent, looking directly at the camera with wide eyes. The man on the left is slightly behind and to the side, also looking towards the camera. The man on the right is partially visible, looking off to the side. They are all wearing light-colored shirts. A blue rectangular box is positioned at the top of the image, containing the text 'PARA REFLEXIONAR:'.

PARA REFLEXIONAR:

HAZTE ESTAS PREGUNTAS

- ¿Cómo vivo el conflicto? ¿Qué tendencia tengo en la hora de afrontarlo?
- ¿Cómo vivimos los conflictos en nuestra empresa? ¿Qué tendencia tenemos en la hora de abordarlos?



HERRAMIENTAS Y HABILIDADES

PASOS A SEGUIR EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

1 Hacer notar y dar nombre a lo que pasa. Por ejemplo: “Noto que cuando sacamos este tema aumenta mucho la tensión, seguramente hay mucha diversidad de opiniones y maneras de verlo. Seguramente es un tema importante y me alegro que salga, pero, ¿cómo podríamos hablar de tal manera que todo el mundo se sienta escuchado?”

2 Ir despacio. Por ejemplo: parar y tomar un minuto de silencio. Ponerse en parejas y expresar qué es lo que sienten. Preguntarnos por qué es un tema tan delicado.

Pedir permiso al equipo para enfocarnos en el momento de tensión y conflicto. Preguntarnos si tenemos las condiciones para abordarlo ahora o no, si se hace en el grupo, con un pequeño grupo o en el ámbito de la relación entre dos personas, cuándo...Identificar las diferentes partes del conflicto y potenciar un diálogo entre ellas. Definir y dar nombre a cuál es la tensión y



PASOS A SEGUIR EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

3 Pedir permiso al equipo para enfocarnos en el momento de tensión y conflicto. Preguntarnos si tenemos las condiciones para abordarlo ahora o no, si se hace en el grupo, con un pequeño grupo o en el ámbito de la relación entre dos personas, cuándo...

4 Identificar las diferentes partes del conflicto y potenciar un diálogo entre ellas. Definir y dar nombre a cuál es la tensión y cuales son las dos partes que están entrando en confrontación. Por ejemplo: "Ante este tema hay una parte que dice A y otra parte que dice B".





OBJETTIVOS

El objetivo es darnos cuenta de cosas que no habíamos visto hasta ahora, podernos relacionar de manera más auténtica y mejorar la calidad en las relaciones y en el grupo.

Esto no quiere decir que después de gestionar el conflicto ya nos sentimos bien, a gusto, como si nada hubiera pasado. Puede ser que necesitemos tiempo, distancia emocional o personal para hacerlo, y es importante poderlo respetar.



DIÁLOGO

¿Qué quiere decir potenciar el diálogo? ¿Qué podemos hacer?

- Favorecer la escucha: asegurarnos que el mensaje llega y que hay las condiciones para que así sea.

HERRAMIENTAS QUE NOS PUEDEN AYUDAR A HACERLO SON:



- **Reformular.** La persona que recibe el mensaje o bien una tercera persona que acompaña la situación puede ayudar a quién habla invitando a reformular aquello dicho: “Lo que tú quieres decir es ...”.
- **Decir** a cada parte que repita lo qué ha sentido.
- **Preguntarte** como te afecta, como recibes o sientes aquello que te dicen.- Fijarse en el cuerpo, en el lenguaje no verbal para observar y ser conscientes de si somos capaces de recibir el mensaje.
- **¿Qué hace difícil** que pueda escuchar aquello que me dicen?

3ª PERSONA



- Una tercera persona puede ayudar al diálogo, apoyando a cada parte y poniendo palabras a lo que se está queriendo decir.

Si se hace esto, es importante estar atentos/as al feedback que da cada parte, para verificar que es realmente esto lo que quieren decir.

Para hacerlo, se puede preguntar a la persona si era esto lo que quería decir. Por ejemplo:

“En este lugar hay una persona enfadada y lo que se está queriendo decir es ...”, y “Desde el otro lugar, hay confusión, no se entiende qué pasa, se ha dicho algo y de repente ha habido una reacción muy fuerte y está siendo muy difícil poder escuchar, lo que se quería decir es” .

Si no podemos acompañar a las dos partes, porque estamos más posicionados/as en un lugar, hay que ser honestos/se y no hacerlo.

HACER Y MENCIONAR

- Hacer notar y mencionar los momentos de acercamiento, los momentos en que hemos entendido algo nuevo, los momentos en que hay asentimiento y en que el ambiente se relaja, así como qué es el aprendizaje que tenemos



ACTITUD FACILITADOR/A

Actitudes para facilitar un conflicto, como participante y/o comofacilitador/a

- **Curiosidad.**
- **Aprecio.** El hecho que las personas estemos dispuestas a sentarnos y hablar de las incomodidades y dificultades, ya es un paso muy grande e importante.
- **Compasión.** No nos olvidamos de las historias personales y de abuso de cada cual, sin victimizar a las personas, simplemente haciéndonos más humanas. Las personas actuamos de una forma determinada porque tenemos un pasado individual y colectivo que nos condiciona. Hoy es esta persona y mañana puedo ser yo.



GRACIAS :)



**"POR VER A LAS PERSONAS, LOS EQUIPOS
Y LAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE
LA MIRADA MEDIADORA"**

Comparte esta guía con aquella persona que piensas puede
ayudar a resolver situaciones que le preocupan.

Esperamos que te sea de utilidad .

Consultarnos tus dudas en nuestro formulario de contacto.

Te dejamos el enlace aquí [🔗](#)

» ¿Qué necesitas?



Formación Online



Consultoría



Blog



MEDIALA



CMB