

# Preguntar algo más que, «¿cómo te ha hecho sentir eso?»: Enfoque insight de los sentimientos y la valoración en un conflicto

## Asking more than, «How did that make you feel?»: The Insight approach to feeling and valuing in conflict

**Marnie Jull**

Royal Roads University, Victoria, CANADÁ

---

Ésta es una versión traducida al español del artículo publicado por Revista de Mediación en su idioma original. La traducción es una cortesía de Revista de Mediación para sus lectores hispanohablantes.

Para referenciar este artículo, se lo debe citar de la siguiente manera: Jull, M. (2017). Asking more than, «How did that make you feel?»: The insight approach to feeling and valuing in conflict. *Revista de Mediación*, 11, e2.

---

**Manuscrito recibido: 03/11/2017**

**Manuscrito aceptado: 13/11/2017**

**Resumen:** Este artículo trata cómo puede ayudar un profesional a disipar un conflicto interpersonal reconociendo y respondiendo a los sentimientos. Basándose en las fuentes conceptuales del enfoque insight, el artículo propone que la investigación reflexiva de los sentimientos como *indicativo de la valoración* puede generar mayores posibilidades para la transformación del conflicto. El caso práctico que se presenta de una intervención explora cómo preguntar por los sentimientos puede dar lugar a la curiosidad reflexiva cuando las preguntas del profesional se centran en discernir la importancia dada a la respuesta sentida por una de las partes. El método autoetnográfico del artículo presenta las estrategias prácticas así como los soportes teóricos para analizar y responder ante un conflicto interpersonal.

**Abstract:** This article addresses how a practitioner can help to dissipate interpersonal conflict by recognizing and responding to feelings. Using conceptual resources from the Insight approach, the article proposes that reflexive inquiry into feelings as *indicative of valuing* can generate more expansive possibilities in transforming conflict. A case study of an intervention into workplace conflict explores how asking about feelings can elicit reflexive curiosity, rather than defensiveness, when a practitioner's questions focus on discerning significance registered in a party's felt response. The article's autoethnographic method indicates practical strategies as well as theoretical supports to analyze and respond to interpersonal conflict.

**Palabras clave:** Enfoque insight, sentimientos, valores, conflicto interpersonal, resolución de conflictos.

**Keywords:** Insight approach, feelings, values, interpersonal conflict, conflict resolution.

**Marnie Jull, PhD**

Profesora Asociada y Directora del Programa de Análisis y Gestión de Conflictos de la Universidad Royal Roads de Columbia Británica, Canadá. Marnie escribe, enseña y practica el enfoque insight en los siguientes ámbitos: conflicto, liderazgo, creatividad y cambio.

Contacto: [marnie.jull@royalroads.ca](mailto:marnie.jull@royalroads.ca)

En nuestro rol profesional y personal, los profesionales<sup>1</sup> del conflicto nos encontramos con frecuencia sentimientos y respondemos a ellos, sentimientos propios y de las demás personas. La manera en la que los encontramos y respondemos a ellos depende de lo que entendamos que es verdad y significativo en relación con nuestros sentimientos en general, y también con las emociones específicas con las que nos topamos<sup>2</sup>. Si un profesional entiende que ciertos sentimientos o bien avanzan o bien entorpecen la negociación racional, entonces su respuesta a la expresión de la emoción puede estar orientada a maximizar o minimizar dicho sentimiento para obtener un resultado positivo de la negociación (Harinck y Van Kleef, 2012; Liu y Wang, 2010; Van Kleef, De Dreu y Manstead, 2004). Otros profesionales, que entienden que las emociones son valoraciones con una importancia personal o relacional, pueden responder a la expresión de un sentimiento con preguntas tendientes a obtener y descubrir las preocupaciones nucleares (Fisher y Shapiro, 2005; Shapiro, 2002) o facilitar una revaloración de la experiencia emocional suscitada por el conflicto (Jameson, Bodtker & Linker, 2010; Jones, 2005; Jones y Bodtker, 2001). Al reconocer la variedad de enfoques que existen para entender y trabajar con la emoción, varios expertos en conflicto han apuntado la necesidad de seguir investigando sobre la teoría y la práctica de la respuesta a los sentimientos, por ejemplo: el rol de la emoción en las teorías de la transformación del conflicto (Jameson, Bodtker, Porch y Jordan, 2009); la interacción de las emociones y la cognición en el conflicto (Olekans y Druckman, 2014); y las intersecciones entre valor, emoción y conflicto (Nair, 2008).

Este artículo es una contribución a la investigación de la emoción y el conflicto mediante la utilización de recursos conceptuales del enfoque insight para investigar cómo se responde a los sentimientos para disipar un conflicto interpersonal. Empleo la frase «disipar un conflicto» expresamente ya que ésta expresa la disminución de intensidad o prominencia de un conflicto que puede dar lugar a que surjan nuevas posibilidades. En vez de enmarcar el conflicto como un problema «que está ahí» y que hay que resolver o transformar, reafirmo el reconocimiento que hace el enfoque insight de un conflicto como un proceso complejo, dinámico e interactivo de surgimiento y cambio (Sargent, Picard & Jull, 2011; Picard, 2016; Jull, 2016). Más específicamente, como expongo a continuación, el enfoque insight considera que el conflicto crece y se disipa mediante un proceso de toma de

decisiones (defenderse) generado por lo que la parte siente que es significativo (la amenaza). Enmarcando el conflicto de esta forma, me hago la siguiente pregunta: ¿cómo puede un profesional ayudar a disipar el conflicto interpersonal reconociendo y respondiendo a los sentimientos ya que éstos están relacionados con el proceso de toma de decisiones? Para responder a esta pregunta, he estudiado reflexivamente un caso práctico de un conflicto laboral en el que dos respuestas distintas a los sentimientos tuvieron un impacto distinto. En una instancia, prestar atención a los sentimientos explícitamente «empeoró las cosas» al generar una amenaza que hizo que la conducta conflictiva de la parte escalara. En la otra instancia, los sentimientos «mejoraron las cosas» al generar un insight mediante el cual se abrían nuevas posibilidades. Estudiando este caso me di cuenta de que indagar reflexivamente en los sentimientos es un *indicativo de la valoración* que puede ayudar a disipar el conflicto interpersonal.

### Recursos conceptuales

La concepción de *valoración* del enfoque insight es una herramienta teórica útil que ayuda a explorar cómo puede responder un profesional a los sentimientos para facilitar que un conflicto interpersonal se disipe. Valorar, tal y como lo explica el enfoque insight, es la operación de la conciencia que hace un discernimiento de lo significativo (Price, 2013; Price, 2016). Valorar es lo que hacemos con nuestra mente cuando discernimos el significado, la relevancia, las esperanzas, las amenazas u otros indicadores de impacto o importancia. Valorar nos orienta hacia lo que nos importa a nosotros y a otras personas. Los sentimientos están conectados con la valoración porque las respuestas que sentimos—sean éstos sentimientos de aversión, atracción o neutralidad— indican algo significativo (Price, J. en este número de Revista de Mediación). A veces las respuestas que sentimos quedan registradas pre-reflexivamente, de esta forma puede que no seamos capaces de articular lo que indican las respuestas sentidas; otras veces, nuestras repuestas sentidas son indicadores claros y discernibles de lo que importa y de por qué algo importa.

Valorar desempeña un papel importante en la toma de decisiones porque todo lo importante que discernimos está directamente relacionado con las opciones que consideramos, evaluamos y decimos tomar como respuesta (Melchin y Picard, 2008; Picard, 2016, Price, 2013; Sargent, Picard y Jull, 2011). El enfoque insight conecta los sentimientos, la valora-

<sup>1</sup> Con la utilización de la palabra «profesional», hago hincapié en que el potencial lector es una persona que interactúa con el conflicto en distintos contextos personales y profesionales. La palabra «profesional» prioriza la *práctica* de interactuar con el conflicto y no identifica tanto un rol específico en la que se puede desarrollar dicha práctica. Pese a que algunos de nosotros interactuamos con el conflicto en nuestro rol como profesionales (mediador, negociador, coach académico o en conflictos), la mayoría interactúa con el conflicto en la gran variedad de roles que desempeñamos: padres, colega, empleado, amigo, cónyuge, ciudadano, estudiante, etcétera. Si bien la práctica de interacción con el conflicto no se limita al rol profesional, todos practicamos este rol profesional de alguna manera. <sup>2</sup> En este artículo, empleo los términos «sentimiento» y «emoción» de forma intercambiable para referirme a las dimensiones afectivas de la experiencia consciente.

ción y las decisiones tomadas en un conflicto para explicar la aparición del conflicto como una decisión de defenderse que surge del discernimiento de una amenaza registrada a través de las respuestas sentidas (Jull, 2016; Melchin y Picard, 2008; Picard, 2016; Price, 2016; Price, 2013; Price, J. en este número de Revista de Mediación).

Cabe destacar que los conocimientos, valoración y decisiones que tomamos están dirigidas por el rol que desempeñamos en los patrones complejos de interacción en los que nos encontramos (Price, J. en este número). Al desempeñar constantemente los distintos roles sociales (padre, ciudadano, amigo, peatón, cliente), nuestra consciencia es conducida por redes de significados tremendamente complejas (narrativas, reglas, costumbres, conceptos) que dan forma a lo que es posible conocer, valorar y decidir (Jull, 2016). Por ejemplo, los roles de supervisor y empleado colocan a las personas en relación unas con otras, y con la organización, de una forma que comporta conocimientos, valoraciones y decisiones. Sus roles siguen el patrón de aquello a lo que prestan atención, lo que entienden, lo que les importa a ellos, lo que consideran posible, lo que piensan que debería hacerse y finalmente lo que hacen.

Prestar atención al conocer, valorar y decidir conducido y realizado en nuestros roles sociales es importante porque cuando prestamos atención a lo que está haciendo nuestra mente somos conscientes de nosotros mismos reflexivamente. La autoconciencia reflexiva, en el enfoque insight, dirige explícitamente nuestra atención a cómo usamos nuestra mente –a nuestra actuación de las operaciones de la conciencia (Price, 2013). Cuando prestamos atención a nuestra mente, tenemos la oportunidad de incitar la curiosidad de saber lo que hacemos con ella, y gracias a la cual tenemos una oportunidad de una realización más expansiva de las operaciones de nuestra conciencia que pueden alterar la trayectoria de un conflicto (Picard, C., en este número; Price, M., en este número). Al preguntarnos lo que hace nuestra mente, podemos llegar a ser más curiosos que desinteresados, más conscientes que reactivos, o más imaginativos que limitados. Más concretamente, las conductas no conflictivas se pueden dar más cuando nuestra conciencia se ve más animada por la curiosidad y menos contraída por la amenaza.

En resumen, este estudio está basado en varios recursos conceptuales que derivan del enfoque insight. Brevemente, la conducta en un conflicto se entiende como el resultado de una decisión de defenderse basada en el discernimiento de una amenaza registrada mediante nuestra valoración. Valorar es una operación cognitiva que discierne la importancia a través de las respuestas sentidas; nuestra valoración da forma también a nuestro deliberar, evaluar y decidir. De esta forma, el sentir y el valorar están funcionalmente relacionados con las decisiones que tomamos. Por otra parte, conocer, valorar

y decidir individualmente es dirigido por los complejos roles sociales que desempeñamos. Finalmente, prestar atención lo que hace nuestra mente nos brinda la oportunidad de ser más curiosos, lo que permite que surjan nuevas posibilidades. Habiendo identificado algunos de los recursos conceptuales fundamentales que dan forma a este estudio, retomo la pregunta que nos sirve de guía: ¿cómo puede ayudar un profesional a disipar el conflicto interpersonal reconociendo y respondiendo a los sentimientos, ya que éstos están relacionados con el proceso de toma de decisiones?

### Método

Para responder a esta pregunta, voy a explorar una intervención en un conflicto laboral utilizando un punto de vista de investigación autoetnográfica (Ellis, Adams & Bochner, 2011). La autoetnografía es un método presentado en una narrativa en primera persona, en el que la atención del investigador se centra en su propia subjetividad, que actúa en relación con las subjetividades de los otros (Denzin y Lincoln, 2008). En el caso que presento aquí, estudio la disipación de un conflicto en el lugar de trabajo investigando mi propia subjetividad en el rol de profesional cuando interactúo con una de las partes agraviadas que me solicitó asesoramiento para el mencionado conflicto. Puesto que este método autoetnográfico nos brinda acceso a la interioridad de lo que encontramos subjetivamente, éste genera ricos datos intra e interpersonales para su análisis (Richardson & St. Pierre, 2005). Es, como tal, una herramienta útil para investigar las intervenciones subjetivas de un profesional en un conflicto interpersonal, y adecuada para explorar la aplicación de los conceptos del enfoque insight (Jull, 2016). Aunque los detractores del método cuestionen la objetividad y transferibilidad de los hallazgos generados mediante la autoetnografía (Clough, 2000; Delamont, 2007), sus defensores afirman que reconocer la parcialidad subjetiva de las propuestas del conocimiento autoetnográfico no le resta calidad o validez (Marshall, 2004; Ellis et al., 2011). Por el contrario, la capacidad del método para iluminar la complejidad y parcialidad de los procesos subjetivos contribuye a su calidad como herramienta de investigación (Ellingson, 2011).

Como he indicado más arriba, investigo algo más que mi propia subjetividad en este caso. Mi indagación se centra en la relación de mi subjetividad –en mi rol de «coach de conflictos»– con la relación de una mujer llamada Alia que tenía un problema en su trabajo. Complementé, por ello, mi enfoque autoetnográfico con unas «verificaciones de calidad» adaptadas de la obra de Marshall (2004, 2011). Estas verificaciones de calidad comienzan con un comentario reflexivo que sitúa a los hallazgos autoetnográficos en un contexto más amplio de significado social (Denzin y Lincoln, 2000). Después del comentario reflexivo hago una explicación de la «indaga-

ción informativa» que realicé con Alia tras haber terminado mi análisis para confirmar la «exactitud» de la explicación y ver otros puntos importantes presentados en la misma (Jull 2016).

El caso práctico, pues, está formado por tres secciones. En la primera se presenta el caso como narrativa dramática en primera persona, o anécdota, desarrollada a partir de la sesión de coaching de conflicto que tuve con Alia. En la segunda parte, muestro cómo a la anécdota le sigue un comentario analítico en tercera persona reflexivamente cuyo fin es ver las implicaciones teórico-prácticas de la anécdota. En la tercera parte concluyo con una explicación de mi «indagación informativa» con Alia a través de la cual exploro y redefino mis hallazgos. En resumen, estas tres partes –la anécdota autoetnográfica, el comentario reflexivo y la indagación informativa– son los medios metodológicos a través de los cuales respondo a la pregunta de cómo puede ayudar un profesional a disipar un conflicto interpersonal reconociendo y respondiendo a los sentimientos que se relacionan con el proceso de toma de decisiones.

### Anécdota

En la siguiente conversación, estoy hablando con Alia como coach de conflicto informal<sup>3</sup>. Ha tenido hace poco una dura conversación con su superior inmediato, Jacob, y la directora senior, Bettina. Una semana antes, Alia se había quejado a Bettina por la conducta de Jacob, tras lo cual Bettina les pidió a ambos, Alia y Jacob, que fuesen a su despacho para hablar de lo que preocupaba a Alia. Alia me llamó después de la reunión. Después de contarme el problema y de habernos puesto de acuerdo para hablarlo, le pregunto, «¿cuál era tu preocupación con Jacob?»

«A ver, a mi compañera Jan y a mí nos han pedido que busquemos información para un proyecto de informes corporativos», me responde. «Si bien los informes corporativos tienen una alta prioridad en el departamento, Jacob siempre hace comentarios negativos o incluso chistes sobre el proyecto en las reuniones de personal cuando yo saco el tema. Me lo está poniendo difícil para conseguir que otros compañeros colaboren conmigo cuando necesito que nos aporten los datos».

Me doy cuenta de que lo que yo entiendo del problema es propiciado por la escena imaginaria evocativa de una reunión de trabajo en la que Jacob hace chistes, Alia reacciona, y sus compañeros son observadores con distintos estados de atención. Al sentir que ella necesita hablar más para explicar el problema decido permanecer callada, escuchando.

«Entonces hablé con Jacob del tema» prosigue. «Me dijo que aunque piensa que soy buena en mi trabajo, el proyecto de informes corporativos no está bien dirigido por parte de la dirección. Así que se siente con el derecho de poner caras o hacer bromas sobre el proyecto. Después de otro comentario negativo en una reunión la semana pasada, me quejé a Bettina, nuestra directora, de Jacob. Entonces ella organizó una reunión de los tres».

Decido seguir su secuencia narrativa de los hechos y le pregunto, «¿y entonces qué pasó?»

«Bueno, Bettina acabó siendo una especie de mediadora informal, aunque sólo tiene una formación básica en gestión de conflictos que es lo que les dan a los directores de nuestro departamento. Primero me pidió que describiera el problema. Intenté hablar de de Jacob y de cómo se burla cuando hablo de los informes corporativos, pero Jacob me interrumpió y me dijo 'Pero si no va contigo. Todo el mundo sabe que ese proyecto es una pérdida de tiempo.' Entonces Bettina me miró y me dijo con un tono de voz amable pero de alguna manera molesta también, '¿cómo te sientes cuando Jacob hace ese tipo de comentarios?'» Alia toma aire. Su tono está cargado de emoción, pero yo sé qué me indica eso. Decido hacerle una pregunta abierta rápidamente.

«¿Y?» le digo. Sé que mi atención se mueve rápidamente, preguntándose por la interrupción de Jacob, la pregunta de Bettina, curiosa de lo que Alia pueda pensar que es significativo, y cómo ha podido reaccionar ella ante eso.

«Esa pregunta me hizo sentir muy incómoda», sigue diciendo Alia. «Entonces le dije, 'bueno, mis sentimientos no son lo que más cuenta aquí'. Entonces Bettina me dice, 'es que da la impresión de que estás muy enfadada'. A lo que yo respondí, 'claro que estoy enfadada, pero no estamos aquí porque yo esté enfadada. Estamos aquí por la conducta de Jacob!'» Alia hizo una pausa después de haberme contado el incidente, su tono había subido a un nivel más alto de intensidad. Yo me di cuenta de que yo también estaba haciendo una pausa con ella.

«La conversación no fue bien», suspira, más tranquila ya. «Me encontraba en una posición difícil. Aunque estaba enfadada, y sigo estándolo, no quiero que se me vea como a una mujer irracional frente al supuestamente racional Jacob. Tampoco quiero que me vean como a una compañera de trabajo abiertamente sensible que se ofende personalmente por algo que supuestamente no era personal. Así que aunque sentí que me enfadaba cada vez más, me encontré a mí misma aceptando la sugerencia de Bettina de que Jacob y yo intentásemos colaborar más uno con el otro en nuestro trabajo». Su tono se vuel-

<sup>3</sup> Alia es una persona que conozco con la que entré en contacto para un coaching de conflicto informal, yo como coach y ella como receptora del coaching. No es una paciente con la que tenga un acuerdo de confidencialidad o una obligación profesional. Su nombre y otros datos identificativos han sido modificados para proteger su anonimato y el de las otras personas.

ve más intenso cuando dice, «así que ahora no sé qué hacer –hablar con el sindicato por acoso o intentar olvidar que tuvimos esa conversación, no lo sé». Su voz está impregnada de una intensidad aversiva cuando describe sus opciones. Hace una pausa. Yo registro una sensación compleja de su valoración y deliberación, sus sentimientos y opciones, así como de algunos de los roles y narrativas que los dirigen. Llegado ese momento, me doy cuenta de que estamos las dos preparadas para interactuar con mayor profundidad. Hay todo un exceso de datos en los que pensar y que parece apropiado reconocer.

«Muchas cosas», digo.

«Pues sí», responde.

Empiezo por resumir lo que yo entiendo que ocurrió: «A ver, entonces tenemos la conducta de Jacob durante las reuniones, y luego tu queja a él y a Bettina que fue lo que dio lugar a la reunión, y al intercambio de opiniones, y...» Me interrumpe,

«¡Jacob es un...capullo!» Pausa. Esto es claramente lo significativo en lo que está centrada su atención.

«Y en qué sentido dices que su conducta era la de un... capullo?», le pregunto. Al hacer esto centro mi atención en su valoración, y la invito a que identifique y explore lo que su sentimiento aversivo ha registrado como significativo.

«Se quedó ahí sentado sin decir prácticamente nada», dice enfurecida. Reconozco que tengo varias opciones para responder a los fuertes sentimientos que está expresando. Evito, deliberadamente, preguntarle «¿cómo te ha hecho sentir eso?» como había hecho Bettina. Lo hago porque el tono de frustración de Alia, y la intensidad de su expresión transmiten una aversión tan inequívoca que no es necesario preguntarle directamente cómo se siente. Reconozco su aversión y me pregunto: ¿es por indignación?, ¿fastidio?, ¿frustración? Decido verificarlo adquiriendo un tono que sintoniza con sus afectos en un tono más contenido.

«Su silencio *te fastidió* mucho».

«¡Sí!» me dice, y agrega, «¡me sacó de quicio!» Aplicando el concepto de que sus sentimientos registran lo significativo, la invito a que exprese su valoración preguntándole,

«¿Qué es lo que te enfureció de su silencio?» Reconozco que esta es una pregunta crucial, que invita a Alia a establecer una conexión entre su emoción y lo significativo que la misma expresa. Hace una pausa, piensa con cuidado, y luego responde,

«¡Porque yo me convertí en la atacante y él en la víctima!» Emplea una metáfora que puede significar varias

amenazas o brechas: personales, prácticas y estructurales<sup>4</sup>. Reconozco estas posibilidades y creo una hipótesis (resulta que de forma incorrecta) si sus preocupaciones no eran personales.

«Entonces, ¿lo que te preocupaba era quedar mal ante Bettina y Jacob?» Al hacerle esta pregunta sobre una amenaza al sentido que tiene de sí misma, la estoy invitando a que sea curiosa conmigo, a que sea autoconsciente reflexivamente de lo significativo de la conducta de Jacob.

«La verdad es que no, aunque eso era parte del problema. Lo que en realidad me enfureció era que no fuese un supervisor *respetuoso*<sup>5</sup>. Lo mismo que en las reuniones de personal. No tiene ni idea de lo que esto provoca en los demás. Durante la conversación con Bettina, se sentó pasivo agresivo, hasta que salió de la oficina. Podría haber dado un paso adelante y mantener una conversación pero no lo hizo». Al indicarme cuál era su preocupación, Alia expresa una brecha entre la actuación de Jacob en su papel de supervisor, y la (para ella) indeseable actuación real. Expresa su valoración con mayor claridad y juntas podemos reflexionar al respecto.

«Entonces el fastidio que sentías –en el despacho y en la reunión con Bettina– ¿era porque Jacob no se comportaba como un supervisor respetuoso?»

«¡Exactamente! El problema no era que hiriese mis sentimientos. El problema es que cuando pone caras no me deja hacer mi trabajo. Infravalora mi papel, lo que hace que la gente empiece a no colaborar que es lo que hace que en este sitio se trabaje eficazmente. Debería *crear* esa cooperación en vez de *bloquearla* poniendo caras cuando hablo de los informes corporativos. ¡Eso es lo que me enfada!»

Le respondo verificando, «entonces tu enfado es porque Jacob te impide hacer tu trabajo, ser el tipo de empleada que quieres ser».

«Si, es eso» dice Alia, respirando profundamente. Su voz expresa un tono que reconozco que es un tono de tranquilidad y conexión. Hacemos una pausa para absorber el momento. Continúa en un tono más equilibrado, «y si consiguiera transmitírselo a él y a Bettina, sería más fácil». La calidad de la conversación ha cambiado radicalmente ya que el tono de Alia ha pasado de una intensidad contenida a un estado más expansivo.

«¿Qué es lo que quieres que sepan?» le pregunto, orientándonos hacia las posibilidades generadoras. Hay una pausa porque reflexiona sobre mi pregunta. Se muestra insegura de la respuesta, y se activa su curiosidad.

<sup>4</sup> Ver Price, J. (en este número) para una explicación más detallada de las brechas personales, prácticas y estructurales. <sup>5</sup> En mi indagación informativa con Alia, descubrí que no la había representado bien en este pasaje. Al principio me había acordado incorrectamente de que su preocupación era que Jacob no era un supervisor *responsable o atento*. Alia me corrigió enfatizando que la preocupación de la conducta de Jacob no era que no fuese «atento». Sino que su *falta de respeto* le impedía hacer su trabajo de solicitar la colaboración de sus compañeros para el proyecto de informes corporativos.

«Que me gustaría que como supervisor contribuyese y no bloquease la colaboración en un proyecto difícil de la empresa. No tenía que ver con que hiriese mis sentimientos».

Parfraseo lo que dijo para que reflexione más sobre ello. Y digo, «ya es bastante difícil para ti trabajar en ese proyecto y preferirías que él generase colaboración, o que al menos no se entrometiese cuando tú intentas sacar adelante las cosas».

«Sí, es eso, y...»

Ahora que Alia ha discernido claramente lo significativo de la conducta de él, y lo que le gustaría que cambiase, empieza a imaginar más y a pensar en lo que podría hacer para interactuar con Jacob, con Bettina, y con sus compañeros para obtener la colaboración necesaria y cumplir su papel. Su rabia se ha disipado y su mente delibera espontáneamente posibilidades más imaginativas de cómo trabajar más ampliamente en el proyecto sobre informes corporativos. Nuestra conversación vira hacia la generación de más opciones, evaluamos sus méritos y determinamos el camino a seguir. Ambas opciones, la de una demanda por acoso y la completa evitación han ido perdiendo fuelle a medida que ha entrado más y más en la conversación conmigo.

### Comentario reflexivo

¿Qué ocurrió en esta conversación para que Alia pasase de un estado contenido de opciones defensivas limitadas (una demanda por acoso o completa evitación) a una gama de opciones más diversa e imaginativa? La respuesta sucinta sería que a través de mis respuestas nuestra conversación se centró en su valoración, concretamente lo significativo que discernió en la conducta de Jacob. Porque se le dio la oportunidad de reconocer lo significativo de la conducta de él para con ella (registrado mediante sus sentimientos), consiguió entender más claramente lo que era importante para ella: que Jacob inhibía los patrones de colaboración en el trabajo infravalorando el proyecto de los informes corporativos. Al reconocer la importancia de esto pasó de valorar a Jacob de forma contenida y reactiva como 'un capullo' al discernimiento más juicioso de que lo que estaba en juego era el patrón de cooperación en su lugar de trabajo (en lugar del insulto personal o preocupación práctica). En el proceso de esta valoración más juiciosa ella generó espontáneamente más opciones para aumentar la colaboración que para ella era importante, opciones que luego pudo evaluar y se comprometió a llevarlas a cabo.

¿Cómo pasó la actuación de Alia de un estado de reactividad contraída a uno más expansivo? En mi conversación con ella identifiqué y pregunté sobre los sentimientos que me indicaban su valoración de forma que ella pudiese articularlos. El proceso para que me hiciese una manifestación explícita, de un estado implícito en ella, le requería entrar en una autoconciencia reflexiva. Dicho de otra forma, mis respuestas

a sus sentimientos, el tono de voz y la elección de las palabras dirigieron su atención hacia ellos y hacia la importancia que indicaban. De esta forma, mis respuestas dirigían su conciencia hacia el hecho de prestar atención a lo que era importante para ella, algo que ella sentía pero que no había sido explícitamente explorado.

El enfado de Alia indicaba una amenaza, arraigada en la diferencia entre cómo desempeñaba Jacob su papel de supervisor y cómo ella sentía que él debería desempeñarlo. Existía una brecha entre las nociones que ella afirmaba respecto a la conducta de un supervisor respetuoso y su sentido de cómo afrontaba él ejercía la supervisión haciendo chistes. Esta brecha se manifestaba en una amenaza a su capacidad de realizar bien el trabajo en un entorno de colaboración laboral. Esto fue lo que dinamizó sus decisiones de defenderse (asertivamente) de lo que ella sentía respecto de la supervisión inadecuada de Jacob mediante las quejas presentadas a él mismo y a Bettina. Aunque en algún momento pensé que quizás había habido alguna amenaza personal (sentirse personalmente disminuida en relación con sus compañeros) o práctica (su seguridad económica quedaba en peligro), ella me aclaró que su enfado indicaba un incumplimiento de normas socialmente significativas, una inhibición de cómo podría ella desempeñar su papel y llevar a cabo su trabajo.

Hablando con Alia me di cuenta de no tenía ningún problema para hablar de sus sentimientos, en evidente contraste con su respuesta a la pregunta de Bettina, «¿cómo te hace sentir que Jacob haga un comentario así?». La pregunta de Bettina, hecha en el contexto y con el tono con que fue hecha, tuvo el efecto de producir en Alia la respuesta defensiva de «imis sentimientos no son la cuestión!» Más aún, la pregunta hizo que Alia pensase en la escalada de su defensa presentando una demanda formal o retrayéndose mediante la evitación.

Aplicando el descubrimiento del enfoque insight de que las decisiones de defenderse derivan del discernimiento de una amenaza, vemos que varias son las amenazas que podrían haber llevado a Alia a negarse a hablar de sus sentimientos. Primero, la pregunta directa de Bettina le comunicó quizás que Bettina no estaba prestando atención al enfado que Alia estaba comunicando a través de su tono, las palabras elegidas, y otras pistas somáticas. La falta de atención que Alia percibió en Bettina puede haber sido un indicativo para ella de una diferencia entre lo que hace alguien que escucha bien y lo que Bettina estaba haciendo. Segundo, puede que Alia haya discernido una amenaza en lo que Bettina le preguntó a ella, y no a Jacob, sobre sus sentimientos. En otras palabras, puede que Alia haya pensado que la pregunta de Bettina la colocaba a ella en una narrativa de ser más (negativa y vulnerablemente) emocional en contraste con la afectividad más neutra de Jacob. Tercero, la atención de Bettina a los sentimientos de Alia puede haber sido amenazado-



ra en cuanto a que implicaba que la respuesta de Alia a Jacob era personal (poco profesional, idiosincrásica) en vez de estar orientada a su actuación como supervisor. Fuese cual fuese la amenaza, su efecto fue la frase defensiva de Alia, «mis sentimientos no son la cuestión». Alia no quería hablar de sus sentimientos, sino que quería poner de manifiesto que lo que le preocupaba era la conducta de infravaloración de la colaboración que Jacob exhibía en su papel de supervisor<sup>6</sup>. Paradójicamente, la valoración de Alia –la respuesta sentida– era vital para el conflicto, incluso aunque hubiese dicho que sus sentimientos eran irrelevantes para el tema de la discusión.

Esta paradoja se encuentra en el núcleo de la investigación realizada. La pregunta directa que Bettina le hizo en su despacho sobre los sentimientos provocó en Alia el efecto de precipitar una valoración más reactiva, lo que la condujo a una escalada de su respuesta defensiva al manifestar que sus sentimientos no eran la cuestión. En contraste con esto, mis preguntas y las respuestas a Alia hicieron surgir una explicación reflexiva de sus preocupaciones nucleares y plantearse la posibilidad de otras opciones.

En este análisis queda claro que el contexto –dónde estamos, con quiénes estamos y por qué– es siempre un factor significativo de cómo valoramos lo que decidimos hacer. El contexto influye en nuestros roles y dirige nuestra conciencia. Influye en nuestras interpretaciones, nuestra valoración y nuestras respuestas. En mi conversación con Alia, yo desempeñaba el papel de coach de conflictos –un rol distinto al de Bettina y sin Jacob en la sala.

Alia, no obstante, no sólo respondía de una manera distinta a la interacción con sus sentimientos por el contexto concreto. Respondía a distintas *estrategias* para interactuar con sus sentimientos. Alia pensaba que Bettina la invitaba a exponer sus sentimientos de vulnerabilidad para que Jacob admitiese el efecto negativo. Alia no aceptó la estrategia de Bettina. Yo, por el contrario, reconocí los sentimientos de Alia como indicativos de su valoración y le pregunté por ellos para que ella pudiese explorar y expresar la importancia de la conducta de Jacob –algo que para ella no quedaba claro anteriormente. *Mi atención a sus sentimientos se volvieron el foco para que Alia descubriese por sí misma un nuevo significado en vez de ser un medio para obtener la admisión de Jacob.* Ella aceptó esta estrategia. Estos dos enfoques que introducen los sentimientos en el conflicto proporcionaron resultados muy diferentes.

Al centrar nuestra conversación en los sentimientos de Alia, como indiqué más arriba, evité deliberadamente preguntarle directamente «¿cómo te sientes?», sino que respondí a su

valoración reconociendo cómo se manifestaba en sus explicaciones verbales. Por ejemplo, entendí su descripción de Jacob como un ‘capullo’ como una propuesta moralizante –no como un hecho sino como una expresión de la respuesta aversiva sentida por Alia en relación con Jacob (J. Price, en este artículo). Para discernir la importancia oculta en esta propuesta moralizante de que Jacob era un capullo, centré mi atención en su valoración. Me permití ser curiosa sobre el tema para generar reflexividad en Alia en torno a la importancia de la conducta de Jacob. Le pedí a Alia que expresase la conducta que consideraba aversiva, o de «capullo», y luego le di un nombre a la respuesta que ella sentía, «enfado.» Tras confirmarlo, la invité a expresar la relación entre el sentido de enfado que sentía y la importancia de la conducta de Jacob. Haciendo esto Alia descubrió que su preocupación mayor era que su superior bloqueaba su capacidad de trabajar eficazmente con sus compañeros. Este discernimiento y expresar lo que sentía fue un proceso gradual de autoconciencia reflexiva centrada en su valoración. Entendiendo mejor su valoración fue capaz de obtener insights de lo que realmente le molestaba de la conducta de Jacob, algo que sentía pero que aún no había expresado. Mediante la autoconciencia reflexiva Alia cambió espontáneamente de una valoración contenida y retraída a una valoración amplia y consciente. Esto la ayudó a crear nuevas opciones para responder a la conducta de Jacob, disipando con ello el conflicto hacia posibilidades más generadoras.

Como indiqué más arriba, los roles mío y de Alia en esta conversación dirigían nuestra conciencia. Marcaban el horizonte de lo que era posible para cada una y juntas, conocer, valorar y decidir. Nuestros roles de «persona que escucha» y «persona que habla» nos llevaron a entender y responder al problema de Alia. De la misma manera, el rol de Alia como empleada comportaba conocer, valorar y decidir en relación con Jacob. La valoración de Alia habría sido distinta si Jacob hubiera sido un estudiante haciendo prácticas de verano en el despacho o un compañero de otro departamento. La conducta de Jacob era significativa para Alia por su papel de supervisor y su influencia en el complejo patrón de interacción que compartían las decisiones de los demás sobre cómo interactuar con el proyecto de los informes corporativos.

En mi papel de escucha, me di cuenta de que yo notaba, me preguntaba, imaginaba, establecía hipótesis, sentía, valoraba, discernía la importancia, deliberaba cómo responder, evaluaba la mejor respuesta, y decía –permanecer en silencio, manifestarme, o preguntar. Mis decisiones –qué decir y cómo decirlo– eran generadas por lo que entendía y por la valoración de su historia concreta así como por las intervenciones

<sup>6</sup> Verifiqué estas hipótesis, nquirí profesional se centran en discernir la importancia dada a una desis con Alia durante la indagación informativa resumidas a continuación

en el conflicto de forma más general. Dicho de otro modo, mi conciencia reflexiva, que incluye darme cuenta de mi propia actuación consciente, afectaba a la suya. Mi actuación fue relativamente amplia: estuve atenta y curiosa, y mi curiosidad se dirigía hacia lo que ella sabía, valoraba y decidía, lo que la ayudaba a centrar su atención en ello, y también, lo que propiciaba su propia autoconciencia reflexiva.

### Indagación informativa: hablar con alia hace salir otros elementos importantes

Después de terminar de escribir la anécdota y el comentario reflexivo, le mandé el texto a Alia para hablar de él en una conversación informal cuyo fin era verificar la «exactitud» del relato e investigar más sobre su significado e implicaciones. El breve relato que presento a continuación de esa conversación nos muestra algunos otros puntos referidos a cosas importantes. La conversación inicial de hacía unas semanas me había aclarado mi interpretación de cómo Alia discernía la amenaza (relacionada con el papel de Jacob de supervisor falto de respeto y que se preocupaba poco). Empecé la segunda conversación con ella preguntándole cómo iban las cosas con Jacob.

«No diría que los problemas con Jacob hayan desaparecido», me dijo. «Pero si es diferente porque me he centrado más en mi papel, y ahora reconozco lo que me importa a mí. Eso es algo muy valioso».

Y sigue diciendo, «y creo que en tu texto has captado algo importante al reconocer que mis sentimientos estaban relacionados con Jacob como supervisor, y que sus chistes bloqueaban un patrón de colaboración que necesitaba para terminar mi trabajo. Me gusta la frase «patrón de colaboración», dice, «y me gusta lo que hiciste con la pregunta de Bettina sobre mis sentimientos, concretamente que no quería que se me viera como que me tomaba la ofensa personalmente».

Asentí con la cabeza, y verifiqué con ella, «siento que se podría explorar más la pregunta de Bettina, ¿no es así? Porque su pregunta no era malintencionada. Muchas veces oigo en los talleres que doy a mediadores inexpertos que intentan reconocer la experiencia subjetiva de las partes del conflicto empleando la frase «¿cómo te sentiste cuando...?»

«Sí,» respondió Alia. «Parece que Bettina quería reconocer algo sobre mí. Y a veces hablar de los sentimientos es liberador, incluso en trabajos como el mío en el que la expresión de las emociones no es de verdad la norma. Entonces, aunque Bettina intentaba quizás abrir algo, su pregunta provocó el efecto contrario haciéndome cerrar más». Me inclino a hacer una distinción inteligible entre una invitación «liberadora» a expresar los sentimientos y la experiencia limitadora de Alia.

«Me genera curiosidad la diferencia entre la expresión liberadora y lo que de verdad ocurrió», le digo. Nos quedamos un momento en un silencio incómodo. «Me pregunto si fue

porque Bettina no estaba centrada en tus sentimientos para descubrir lo que de verdad te importaba a ti o lo que había por detrás, sino que tú tuviste la sensación de que ella quería que tu expresaras algo que te resultara difícil expresar.»

«¡Sí! Parecía como que ella quería abrir un espacio para que yo le dijese a Jacob que había *herido* mis sentimientos así él se podía disculpar, y así terminaba todo. La pregunta de Bettina sobre mis sentimientos parecía estar dirigida al hecho de que estaba *herida*, y yo no lo estaba. Me sentía *frustrada*. Y cuando tu y yo conversamos ni siquiera nos acercamos a esa idea».

«Hay una gran diferencia, ¿verdad?» respondí.

«Sí. Es interesante. Aunque yo tenía unos sentimientos fuertes, no eran personales. Los sentimientos tenían más que ver con las maneras instrumentales de interactuar en una organización que ninguno de los dos parecía reconocer».

«Así que si ella hubiese reconocido que tus sentimientos eran un indicador de que había algo significativo en juego, y si hubiera abordado eso significativo mediante el reconocimiento de tus sentimientos, ¿habría sido eso mejor que una pregunta directa?» verifiqué.

«Por supuesto», dijo Alia. «Aunque nunca lo sabemos, ¿no? El contexto cambia».

«No,» afirmé. «Esas conversaciones son tremendamente complejas. Pero cuando hablamos tú y yo, hicimos varias cosas importantes para abrirnos a nuevas posibilidades. Reconocimos la emoción, identificamos la conducta concreta que causaba el sentimiento y establecimos la conexión entre el sentimiento de enfado y los patrones de cooperación bloqueados».

«Sí, exactamente. Si Bettina hubiese sido capaz de hacer eso, habríamos tenido una conversación diferente».

A lo largo de mi conversación con Alia pasamos de la información extraída del texto a reflexionar sobre el desafío siguiente que se le presentaba en el trabajo. En el flujo de intercambio permanente entre ella y Jacob, el conflicto no estaba «resuelto», pero era ahora un aspecto menos llamativo de las interacciones entre ambos y con los demás en el trabajo. De esta forma el conflicto había sido disipado, y eran posibles nuevas posibilidades.

### Consideraciones finales

Este estudio fue motivado por la pregunta de cómo pueden ayudar los profesionales del conflicto a disipar un conflicto interpersonal reconociendo y respondiendo a los sentimientos. Para encuadrar la investigación desde el inicio, reconocí que el conflicto es un proceso de toma de decisiones que se pueden escalar o disminuir en patrones de interacción complejos. Enmarcado de esta forma, el estudio aplicó un método autoetnográfico para explorar los procesos subjetivos de toma de decisiones en una intervención en un lugar de trabajo. Se identificaron, para la investigación, los concep-



tos clave del enfoque insight: que los sentimientos registran algo significativo en la operación de valoración; que la valoración es funcional en relación con los hechos de deliberar, evaluar y decidir; y que una actuación autoconsciente más amplia y reflexiva de la valoración puede llevar a distintas decisiones. El caso de Alia revela que a veces las preguntas directas sobre los sentimientos pueden precipitar una respuesta defensiva en vez de expansiva, concretamente cuando las preguntas no tienen por objetivo arrojar luz a la valoración o la importancia de las cosas. Como persona que escucha en ese caso, descubrí que las respuestas que daba a la valoración de Alia generaban reflexión y nuevas posibilidades. Expresando explícitamente un discernimiento implícito, Alia fue capaz de generar espontánea y expansivamente más opciones imaginativas, y con ello dejar de lado las opciones no satisfactorias que había considerado previamente y disipar su conflicto con Jacob.

Este estudio no arroja luz sobre una técnica particular sino que explora un proceso de indagación. Este proceso de indagación, motivado por la curiosidad, se centra en descubrir –descubrir lo que se entiende, valora y las decisiones que generan el conflicto– con el fin de facilitar su disipación.

## Referencias

- Clough, P. T. (2000). Comments on setting criteria for experimental writing. *Qualitative Inquiry*, 6, 278–291.
- Delamont, S. (2007). Arguments against auto-ethnography. *Qualitative Researcher*, 4 (February), 2–3.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research*, (3rd ed., pp. 1–44). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage.
- Ellingson, L. (2011). Analysis and representation across the continuum. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, (4th ed., pp. 595–610). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage.
- Ellis, C., Adams, T. y Bochner, A. (2011). Autoethnography: An Overview. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Article 10.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Beyond reason: using Emotions as you negotiate*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Viking Press.
- Harinck, F. y Van Kleef, G.A. (2012). Be hard on the interests and soft on the values: Conflict issues moderates the effects of anger in negotiations. *British Journal of Social Psychology*, 51, 741–752.
- Jameson, J. K., Bodtker, A. M, Porch, D. y Jordan, W. (2009). Exploring the role of emotion in conflict transformation. *Conflict Resolution Quarterly*, 27, 167–192.
- Jameson, J. K., Bodtker, A. M y Linker, T. (2010). Facilitating Conflict Transformation: Mediator Strategies for Eliciting Emotional Communication in a Workplace Conflict. *Negotiation Journal*, 26(4), 25–48.
- Jones, T. S. y Bodtker, A.M. (2001). Mediating with the heart and mind: addressing emotion in mediation practice. *Negotiation Journal*, 17, 217–244.
- Jull, M. (2016). *Dissipating interpersonal argument: An autoethnographical study of intersubjectivity, conflict and change* (Unpublished doctoral dissertation). Carleton University, Ottawa, ON.i
- Liu, M. y Wang, C. Explaining the influence of anger and compassion on negotiators' interaction goals: An assessment of trust and distrust as two distinct mediators. *Communication Research*, 37, 443–472.
- Marshall, J. (2004). Living systemic thinking: Exploring quality in first-person action research. *Action Research*, 2, 309–329.
- Marshall, J. (2011). Images of changing practice through reflective action research. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 244–256.
- Melchin, K. R. y Picard, C. A. (2008). *Transforming conflict through insight*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19, 359–381.
- Olekans, M. y Druckman, D. (2014). With feeling: How emotions shape negotiation. *Negotiation Journal*, 30, 455–478.
- Picard, C. (2016). *Practising insight mediation*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.
- Picard, C. y Jull, M. (2011). Learning through deepening conversations: A key strategy of insight mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 29, 151–176.
- Price, J. (2013). Explaining human conflict: Human needs theory and the insight approach. En K. Avruch y C. Mitchell (Eds.), *Conflict resolution and human needs: Linking theory and practice* (pp. 108–123). Lóndres, Reino Unido: Routledge.
- Price, J. y Price, M. (2015). Insight policing and the role of the civilian in police accountability. *Clearinghouse Article*. Recuperado de [http://www.insightconflictresolution.org/uploads/1/5/5/0/15508726/insight\\_policing\\_police\\_accountability\\_price.pdf](http://www.insightconflictresolution.org/uploads/1/5/5/0/15508726/insight_policing_police_accountability_price.pdf).
- Price, M. (2016). *When students misbehave: Student discipline from the Insight approach* (Unpublished doctoral dissertation). George Mason University, Washington, D.C.
- Richardson, L. y St. Pierre, E. (2005). Writing: A method of inquiry. En N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, (3rd ed., pp. 959–78). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage.
- Sargent, N., Picard, C. y Jull, M. (2011). Rethinking conflict: Perspectives from the insight approach. *Negotiation Journal*, 27, 343–366.
- Shapiro, D. (2002). Negotiating emotions. *Conflict Resolution Quarterly* 20(1), 67–82.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. y Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57–76.