



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
CURSOS INSTITUCIONALES

**INTEGRACION Y HUMANISMO;
ELEMENTOS DINAMICOS DE
LA INSTITUCION**

Del 12 al 23 de Septiembre de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 216

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosbery
COFEPRIS

INTEGRACIÓN Y HUMANISMO, ELEMENTOS DINÁMICOS DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO GENERAL.

Propiciar el desarrollo de habilidades para tolerar presiones y frustraciones laborales y lograr una buena comunicación con los colaboradores, un buen manejo de las emociones y la solución de conflictos mediante la construcción de relaciones interpersonales eficaces y nutritivas que faciliten el trabajo en equipo y el logro de objetivos de la institución.

CONTENIDO TEMÁTICO

1. VISION HUMANISTA DEL SER HUMANO
 - 1.1 Naturaleza del hombre
 - 1.2 Perfil del hombre autorrealizado
2. ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL
 - 2.1 Cuatro dimensiones para lograr el desarrollo del potencial
 - 2.2 El estrés y su importancia en la dimensión física
 - 2.3 Equilibrio y las prácticas de relajación para combatir el estrés
 - 2.4 El ser humano y su necesidad de relacionarse
 - 2.5 Importancia de las diferencias individuales
3. PERCEPCIÓN
 - 3.1 Influencia de la percepción en la creación de conflictos
4. LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA INSTITUCIÓN
 - 4.1 Comunicación intrapersonal e interpersonal
 - 4.2 Lenguaje verbal y no verbal
 - 4.3 El arte de escuchar y la empatía.
5. ASERTIVIDAD
 - 5.1 Lenguaje de conflicto
 - 5.2 5.2 Lenguaje de solución de conflictos
 - 5.3 5.3 Saber retroinformar
 - 5.4 Derechos Asertivos
6. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES
 - 6.1 Las emociones
 - 6.2 Reconocimiento de las propias emociones
 - 6.3 Aceptación de nuestras emociones
 - 6.4 Manejo y expresión adecuada de las emociones

7. TRABAJO EN EQUIPO, APORTES Y BENEFICIOS

- 7.1 Concepto de equipo de trabajo
- 7.2 Características de equipo
- 7.3 Conveniencias y beneficios de trabajar en equipo
- 7.4 Procesos que facilitan el trabajo en equipo
- 7.5 Procesos que obstruyen el trabajo en equipo

8. EL CONFLICTO

- 8.1 Concepto de conflicto
- 8.2 Conflicto en las organizaciones
- 8.3 Tipos de conflicto
- 8.4 Conflictos laborales

9. NEGOCIACIÓN

- 9.1 Concepto de negociación
- 9.2 Negociación en las instituciones
- 9.3 Estilos de negociar
- 9.4 Métodos para tratar con el conflicto

1. VISIÓN HUMANISTA DEL SER HUMANO

Hay en el mundo hombres buenos, fuertes, triunfadores, sabios, líderes esforzados, dirigentes, vencedores más que perdedores, constructivos más que destructivos, pero su número es muy reducido, podrían ser más. En una palabra, es posible desarrollar la capacidad de ser feliz, de tener éxito y contribuir a la construcción de un mundo mejor. Este es la teoría básica de la psicología humanista.

Éxito significa: continua expansión de felicidad y realización de metas valiosas. El éxito tiene muchos aspectos, no sólo el material, intelectual ó laboral. Estos aspectos son muy importantes, pero no los únicos componentes para lograr calidad de vida. Tener relaciones armoniosas, amigos, familia, salud, son aspectos muy importantes que no se pueden dejar de lado. Los logros deben ser integrales.

1.1 El ser humano y su naturaleza

El ser humano posee una naturaleza interna innata buena, o neutral que si se le permite actuar como principio rector de la vida, se desarrolla saludable, provechosa y felizmente. Si se intenta abatir este núcleo, esencial la persona enferma.

Esta naturaleza interna no es fuerte ni dominante como el instinto en los animales, es débil, delicada y sutil, fácilmente derrotada por los hábitos, presiones sociales y actitudes erróneas. Aún débil, raramente desaparece en las personas normales e incluso en las enfermas. Cada intento contra la naturaleza de individuo se graba en el inconsciente, cada acto honesto, notable, también, así el resultado final del proceso hace que la persona se desprecie y se repudie a sí misma, o se acepte y valore. El pensamiento humanista de psicología y específicamente a Abraham Maslow, uno de los humanistas más reconocidos establece que el hombre sólo está sano cuando se autorrealiza creativamente.

Todos los humanos tienen este potencial básico y la tarea y reto de vida es desarrollarlo, es lo que dará felicidad. Habla de necesidades básicas y necesidades de crecimiento. Es necesario satisfacer las primeras, para poder atender las segundas, que tienen que ver con la autorrealización. El significado de vida se encuentra en las necesidades de crecimiento.

*Autorrealización: Llegar a ser aquello
que se puede ser y que se necesita profundamente llegar a ser.*

Abraham Maslow

La persona sana, "autorrealizada" pierde fronteras entre el egoísmo y el altruismo. En el trabajo encuentra diversión. El deber es agradable y el placer es el cumplimiento del deber. Los impulsos se ven más expresados y menos controlados, los controles son menos rígidos, inflexibles y determinados por la ansiedad. Son más sinérgicos porque trabajan en colaboración y sin chocar hacia los mismos objetivos. Lo que desea y disfruta puede ser al mismo tiempo lo que le conviene. Sus reacciones espontáneas son tan capaces, eficientes y acertadas como si hubieran sido planeadas de antemano. Se vuelve fuerte e independiente.

No necesita futuro, porque el futuro ya está allí. Es decir vive realmente el presente.

1.2 El perfil del hombre autorrealizado

Las siguientes características corresponden al hombre que ha desarrollado todo su potencial y alcanzado su autorrealización, meta del ser humano.

- Percepción más eficiente de la realidad y relaciones más cómodas con ella.
- Aceptación de sí mismo, de otros
- Espontaneidad y privacidad
- Autonomía, independencia de la cultura y del medio ambiente
- Frescura ante la belleza
- Experiencias místicas y actitud altruista
- Relaciones Inter.-personales más profundas
- Carácter democrático y sentido de trascendencia
- Sentido del humor y creatividad

La muy conocida pirámide que Maslow, establece 4 necesidades básicas a satisfacer. Primero están la fisiológicas, después de las de seguridad, las de pertenencia, reconocimiento y finalmente las de crecimiento, de autorrealización. Una vez satisfechas la primera, el hombre empieza su camino de trascendencia y de autorrealización.

2. ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL

Facilitar el camino del desarrollo del propio potencial empieza por preservar y realizar el mayor bien para el hombre, él mismo. Habiendo cubierto sus necesidades básicas, el hombre está listo para esforzarse en la preservación de las cuatro dimensiones de su naturaleza humana

1. Física,
2. Emocional/social
3. Mental y
4. Espiritual.

Dimensión física

Supone cuidar el cuerpo físico, a través de la nutrición, el ejercicio y el control del estrés. Es la base en la que se apoyarán las otras tres.

La dimensión Emocional/ social, se logra a través del servicio, la empatía, la sinergia y seguridad intrínseca.

La dimensión Mental se logra a través de la lectura, exponerse a los grandes pensadores es una herramienta altamente potenciadora. Escribir es otro poderoso medio que promueve la claridad de pensamiento. la visualización, planeación. Organizar y planificar son formas de renovación mental, así como el poder de visualizar e imaginar.

La dimensión espiritual es el compromiso con nuestros valores. Se nutre de las fuentes que nos inspiran y elevan y nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. En cada persona tiene un carácter muy distinto y diferente.

2.1 El estrés y su impacto en la dimensión física.

La dimensión física es la más importante, en ella descansan las otras tres dimensiones y, curiosamente la que menos importancia le damos en nuestras actividades. Dificilmente se logra éxito si ésta primera no se encuentra en buen estado. Uno de los factores que la impactan de manera importante en la moderna sociedad es el fenómeno llamado estrés. Cada individuo está equipado con una determinada "excitabilidad" del sistema nervioso. Hay personas más sensible y otras más estables. La misma dosis de estímulos ejerce un efecto más neurotizante sobre otro que reacciona con una intensidad mayor que sobre otro más estable.

Estrés: **Respuesta inespecífica del organismo a cualquier demanda.**

Estresante: **Un agente que produce estrés en un momento dado.**

Entonces, los estímulos provocan reacciones para movilizar el sistema general de adaptación y así el cuerpo puede responder a las demandas que se le presentan. La manera en la que ciertos estímulos son recibidos depende de su intensidad y de la receptividad del individuo.

Hay un tipo de estrés conveniente y saludable y otro inconveniente o patogénico. Ciertos agentes y respuestas como periodos largos de trabajo excesivo mental y físico, provocan fatiga generalizada. Conflictos en el lugar de trabajo, relaciones interpersonales conflictivas, la complejidad de la vida moderna y las presiones en todos los ámbitos nos obliga a aprender a controlar y dirigir el estrés.

2.2 Equilibrio y las prácticas de relajación para combatir el estrés

Cada individuo está equipado con una determinada “excitabilidad” del sistema nervioso. Hay personas sensibles y otras que estables.

Todos los provocadores del estrés que giran a nuestro alrededor superan en ocasiones, los niveles de estrés que podemos manejar. Aprender técnicas para controlar estos estados resulta conveniente y práctico. Aprender a redireccionar esta energía es provechoso y sabio. Todas las técnicas tienen siempre un punto común: Conectarse con el centro de lo que somos. Esto trae consigo el equilibrio de la totalidad del organismo. Se requiere concentración, aquietamiento de sentimientos y pensamientos. Al recuperar el organismo, nos ponen en situación apropiada para lidiar con el estrés, los conflictos, y desarrollar al máximo nuestro potencial como seres humanos.

Las prácticas del ejercicio diario, relajación, respiración, expresar emociones adecuadamente, son varias de las técnicas que ayudan a controlar y utilizar el estrés en nuestro beneficio.

Si se atienden estas cuatro dimensiones en forma adecuada la persona se convierte en un individuo vital. Gozará entonces de las siguientes características:

2.3 Características de las personas vitales

- Energía vital y salud
- Actitud de aprendizaje-
- Capacidad y actitud para el cambio
- Sentido de logro, vitalidad y trabajo
- Planeación de vida y carrera

Una vez que se atiende la primera dimensión física y se logran la vitalidad que sustenta la atención y desarrollo de las siguientes, se puede entonces pasar a atender el entorno del ser humano. Sus relaciones.

2.4 El ser humano y su necesidad de relacionarse

Los seres humanos tenemos necesidades que no podemos satisfacer solos, para satisfacer nuestras necesidades, es indispensable establecer relaciones con otros seres humanos, formar grupos. Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan de forma directa para alcanzar un objetivo común.

Las instituciones están formadas por grupos y el tipo de relación que se construya dentro de esos grupos es un elemento que juega un papel muy importante para alcanzar la eficiencia y lograr metas. Con esas personas estamos en contacto todo el tiempo y con ellas, es con quienes nos comunicamos constantemente. Construir ambientes de colaboración y armonía es también tarea indispensable para evitar el estrés y llegar a sentir uno de los sentimientos más claros y a la vez profundos en el ser humano: lograr la plenitud.

2.5 Importancia de las diferencias individuales

Durante la convivencia con los compañeros de trabajo destacan de manera natural las características individuales, la personalidad. Estas diferencias tienen importancia fundamental; gracias a ellas es posible aprender de otras personas y obtener beneficios. Pero para ello, primero hay que aprender a entender al otro e intentar comprender las razones de su actuar. Esto podría tornarnos en personas más perseverantes, tolerantes y orientadas a laborar con una actitud diferente. Resulta crucial fomentar entre los colaboradores ámbitos también de reflexión profunda sobre las conductas y sobre todo, buscar espacios que favorezcan el desarrollo de aptitudes y talentos para que las personas puedan sentirse a gusto consigo mismas y motivadas para dar lo mejor de sí. En la búsqueda de esta meta, hay diversos elementos que deben tenerse en cuenta, quizás el más importante es la manera de percibir de las personas.

3. PERCEPCIÓN

Nuestras percepciones forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Se encuentran profundamente arraigadas en nosotros. Son el cristal o los lentes a través de los cuales vemos el mundo ya que con ellos formamos nuestra interpretación de éste.

Primero percibimos el mundo, luego lo comprendemos y por último de allí se desprende cómo lo interpretamos.

La manera de ver las cosas, de ver el mundo, es la fuente de nuestras actitudes y conductas.

Todos tenemos ideas en la cabeza de cómo es el mundo. Haciendo una analogía es como si tuviéramos un mapa de un territorio en nuestras manos, pero ese mapa no es el territorio mismo. Son dibujos, trazos delo que existe allí en esa ciudad, pero finalmente no es la ciudad en sí. Así tenemos mapas en la cabeza de cómo son las cosas, mapas del modo en que deberían ser. Con estos mapas mentales interpretamos todo, y no nos damos cuenta de que confundimos el territorio con el mapa, los mapas no son exactos. Damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son.

Tratar de cambiar actitudes y conductas no funciona, si no he cambiado antes mis modelos o paradigmas, mi manera de ver las cosas. Si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, debemos ver la vida de otra manera para poder tener cambios importantes e mí y en las situaciones.

La solución de los problemas y el cambio no se da de afuera hacia dentro, sino de dentro hacia fuera. Si yo cambio, cambia todo a mí alrededor.

***“Mil cortes es las hojas del árbol, equivalen a uno sólo en las raíces”
Thoreau***

3.1 Influencia de la Percepción en la creación de conflictos.

Las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación. Entre las diversas relaciones sociales hay algunas que implican diferencias, ya sean reales o percibidas entre dos ó más facciones.

Las fallas en la comunicación es una de las causas más importantes para la creación de conflictos cuyo resultado consiste en que el mensaje no es descifrado como se envió. Casi nadie escapa a sus ambigüedades.

4. LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA INSTITUCIÓN.

Los seres humanos estamos dotados de la facultad de reflexionar. Nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos creando un contexto de comunicación que puede ser ágil, fluida y sana, o bien pesada, torpe y enfermiza. Al igual que sucede en la comunicación interpersonal.

4.1 Comunicación intrapersonal e interpersonal

Si no se tiene una buena comunicación consigo mismo, es decir si no se sabe "quién soy, qué quiero, qué siento, cuáles son mis metas" etc. No se puede establecer una comunicación adecuada con los demás.

El primer paso del proceso es tener claridad de la propia identidad. Si la persona se conoce, pero se rechaza, la comunicación consigo misma no es buena. Se vive en un conflicto permanente y destructor.

El segundo paso, es pasar a la auto-aceptación. La aceptación empieza con el propio yo físico, después en estar en contacto con los sentimientos propios, sin negarlos ó evadirlos y por último, perdonarse. Sólo así se puede salir al encuentro del otro en la relación, y se puede dar la integración

<p>COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL Con uno mismo</p>	<p>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Con los demás</p>
--	--

La comunicación no consiste tan sólo decir algo, sino en influir y ser influido por otros, es decir compartir, dar y recibir. Sólo colaborando se producen resultados.

<p>COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL: INTERACCIÓN QUE TIENE LUGAR EN UNA FORMA DIRECTA ENTRE DOS PERSONAS, IMPLICA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN VERBAL Y NO VERBAL</p>
--

Niveles de comunicación

Existen distintos niveles de comunicación:

- Neutra.
- De confianza, cuando se habla de lo que en realidad le importa la persona.
- Intima, si tiene mayor compromiso
- Afectiva, donde existe el aprecio y cercanía.

En cualquier nivel en el que se de la comunicación el saber **escuchar** es fundamental para relacionarse adecuadamente y lograr los resultados que se desean

Lenguaje verbal y no verbal. En la comunicación existen dos tipos de lenguaje, el verbal y el no verbal. El interlocutor que queda con aproximadamente del 7% al 10% de la información que se le envía. El resto de la información se expresa a través del lenguaje no hablado: actitudes, gestos, entonación volumen de voz, movimiento del cuerpo etc. Por eso es muy importante aprender a manejar también el lenguaje no hablado.

La comunicación es un elemento crucial en el logro de relaciones interpersonales armoniosas, en negociaciones y en la solución de conflictos. Para conseguir esos objetivos es necesario preguntarse cómo manejamos nuestras habilidades de comunicación con los demás y

descubrir si se sabe escuchar a los otros, o si esta área la pasa inadvertida creyendo que las cosas saldrán solas. El correcto manejo de la comunicación debe llevarse a todos los niveles, consigo mismo en primer lugar, con los colaboradores directos y con todas las demás personas que figuren en el mapa horizontal del organigrama. Deben revisarse a cada momento si aquello que se quiere decir ha sido comprendido a cabalidad, no sólo si ha sido escuchado.

4.3 El arte de escuchar y la empatía

Los defectos y errores al escuchar crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien.

- Darle a la otra persona tiempo para hablar
- Permitirle concluir con sus ideas
- Nunca interrumpir
- No distraerse
- Permitir periodos de silencio en la conversación. “déjeme pensarlo”.

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere. Hacer un esfuerzo por ponerse en su interior, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo verdaderamente otra persona se siente comprendida y unas cuantas palabras son suficientes, “sí claro”, ó “entiendo”.

Lo que se acaba de describir es el segundo paso a seguir y que ver con la:

empatía.

CONSISTE EN PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO

Existe un lenguaje que abre y prepara al diálogo y otro que conduce a crear barreras y que afecta la comunicación. La elaboración de mensajes claros y precisos es parte del manejo adecuado de la comunicación.

5. ASERTIVIDAD

Cuando aparece un conflicto ente individuos de una misma especie, aparece una reacción de lucha o huida por parte de al menos uno de los animales en contienda, estas reacciones surgen casi automáticas y son de gran valor para la supervivencia. El hombre se distingue de los animales por su cerebro grande, verbal y capaz de resolver problemas y negociar.

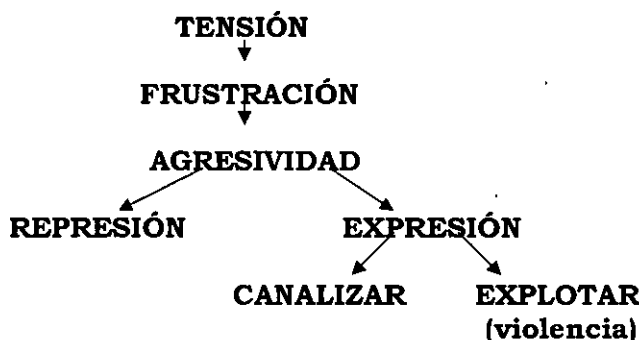
Las tres principales formas de comportamiento son_

1. La lucha - agresividad
2. La huida - pasividad
3. La asertividad - Capacidad para razonar y expresar verbalmente

La asertividad es la habilidad de tratar un tema con la persona correcta, decir lo correcto en el lugar correcto y en el momento correcto

5.1 Lenguaje de conflicto

La forma como decimos algo provoca en el que escucha una respuesta particular. El lenguaje del conflicto se caracteriza por amenazas personales, juicios y defensividad.



5.2 Lenguaje de solucionar problemas

El lenguaje de solución de problemas no es amenazador, sino descriptivo y fáctico. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales, en cualquier ámbito, y por tanto el paso previo para poder negociar.

5.3 Saber Retroinformar

Reglas básicas para Retroalimentar

Ser descriptivo. en lugar de juzgar
Ser específico. más que general
Tratar las cosas que puedan ser cambiadas
Proporcionar la retroalimentación cuando se desea
Considerara los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación
Proporcionar retroalimentación en el momento en que el comportamiento tiene lugar

Si se desea mejorar el lenguaje en la solución de problemas es conveniente “verificar las cosas”, ya que lo que decimos, no es siempre lo que la gente escucha.

Este problema puede resolverse diciendo “lo que oí que decía usted era...” seguido de un resumen del mensaje recibido

5.4 Derechos asertivos. “Tengo derecho a:”

Ser tratado con respeto
Tener y expresar los propios sentimientos y opiniones
Ser escuchado y ser tomado en cuenta
Establecer las propias prioridades
Decir NO sin sentir culpa
Pedir lo que se quiere
Obtener aquello por lo cual se pagó
Cometer errores
Decidir no ser asertivo

6. INTELIGENCIA EMOCIONAL, DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO Y BENEFICIO LABORAL

6.1 Concepto e importancia de la Inteligencia emocional

La llamada inteligencia emocional por el Dr. Daniel Goleman, puede llegar a ser más importante que el mismo IQ y puede potenciar y desarrollar extraordinariamente la inteligencia acumulada, sumada y puesta en interacción en las organizaciones, llámese capital Intelectual o capital de Inteligencia. Esta puede llevarnos, en forma negativa, a serios problemas bloqueando nuestras facultades, habilidades o capacidades Gerenciales y Directivas para la solución de problemas y/o conflictos.

6.1 Las emociones

Las emociones no son ni buenas ni malas, simplemente existen. Se encuentran localizadas en nuestro cerebro, en las partes subcorticales, es decir, las más primarias de nuestro cerebro y especialmente relacionadas con la amígdala, situada dentro del mismo en el hemisferio izquierdo, un poco arriba de la oreja.

Nuestras emociones pueden llegar a inhibir nuestras facultades intelectuales, es decir, que si nosotros no estamos satisfechos ante alguna circunstancia, y ésta nos empieza a generar una tensión nerviosa que se acumula por diversas circunstancias personales de índole emocional, como el modo en que interactuamos con nuestra pareja, hijos, amigos, jefes subordinados y la sociedad en general, aunada a las presiones de competitividad y las situaciones estresantes de las grandes ciudades, como el tráfico, la agresión en las calles y el egocentrismo, pueden llevar a la persona a alterar notablemente su comportamiento y por ende, su Productividad.

Desafortunadamente en nuestro, sigue existiendo en una forma notable de autoridad autocrática, del Patrón o de los Directivos que abusan de la autoridad y tratan de dirigir sus empresas a través del temor, angustia y ansiedad en sus colaboradores, éstos

trabajan arduamente, sin embargo, no dan lo mejor de sí mismos, sino lo mínimo indispensable para que el jefe no los corra, o no les llame la atención, pero todo su potencial creativo, de organización, de visión, de planeación, y sobre todo de trabajo en equipo que permite potenciar las facultades, habilidades o capacidades de las personas al trabajar en proyectos de forma conjunta y en los que cada uno pone su mejor parte, no se dan, generando con esto, un círculo vicioso; el jefe o Directivo se desespera más por no tener los resultados que sabe su gente le puede brindar, por lo cual, ejerce más presión, causando con esto más estrés e incompetencia y, a veces lamentablemente, errores que cuestan mucho. los puntos que se deben tener en cuenta el desarrollo de esta inteligencia son los siguientes:

6.2 Reconocimiento de las propias emociones.

Ocurre, que está prohibido manifestar las emociones, de manera que éstas se van inhibiendo. Existe inclusive una enfermedad la cual consiste en la imposibilidad de sentir las propias emociones. Muchas veces una persona no puede estar en contacto con esas emociones porque esta separada esta parte emocional con su parte intelectual, mermando con esto, su capacidad de interacción consigo mismo y con las demás personas, y por ende, su posibilidad de desenvolverse.

La mente racional del hemisferio izquierdo del cerebro (El 95% de los casos) hace que nos habituemos a interactuar dentro de un ambiente lógico, analítico, secuencial, racional dentro de las propias organizaciones, pero estas facultades pueden verse mermadas si la persona no está en un buen estado emocional, es más, para alcanzar el alto rendimiento la persona tiene que estar relajada para que pueda afrontar sus retos de manera óptima, donde pueda fluir y hacer uso de todas sus capacidades y habilidades.

Para poder entrar en contacto con nuestras emociones, debemos de despertar la habilidad del **observador** que es esa habilidad humana de poderse observar a sí mismo y a los demás. Por ejemplo; saber si estamos estresados, qué parte del cuerpo tenemos tenso y con qué relacionamos ese estrés. El quedarnos quietos, estáticos y por un momento cerrar los ojos y percibir nuestro estado emocional, digamos haciendo "altos" en el camino, nos ayuda enormemente para detectarlo y trabajarlo.

Este observador nos permitirá que por ejemplo en una junta, si nosotros sentimos una agresión, la identifiquemos antes de reaccionar impulsivamente y dar una respuesta equívoca; o si sentimos miedo en alguna negociación, percibirlo y no actuar por la emoción, esto nos dará tiempo para meditar racionalmente sobre el asunto, o si nos sentimos muy entusiasmados con la presentación de un vendedor, reflexionar si realmente ese producto es el que necesitamos. Las aplicaciones son infinitas.

Invariablemente todo cambio genera tres emociones principales: el enojo, la ansiedad y la tristeza.

El Enojo. Se deriva de tener que cambiar una situación con la cual ya estábamos familiarizados y que estaba de alguna manera funcionando, cuando este enojo no es controlado o manifestado, o de alguna manera expresado, este se torna en miedo. ¿Podré

lograr los nuevos objetivos?, ¿Este nuevo ambiente me favorece o me perjudica? ¿Tengo las habilidades que se requieren ante estas nuevas circunstancias?, y si este miedo no se sabe manejar, entonces empieza a afectar todos los días nuestra productividad y en casos extremos, llega a generar improductividad cometiendo torpezas, así el enojo evoluciona en **La ansiedad** que puede llegar hasta hacernos sentir impotencia de no poder cambiar las circunstancias nuevamente a nuestro gusto, y esto produce una desilusión, que puede tornarse en: **Tristeza** y llegar a la depresión.

6.4 Aceptación y desarrollo de nuestras emociones

Las emociones afectan el uso de nuestras capacidades, habilidades o funciones mismas de la inteligencia, debemos no sólo de sondear, sino conocer, practicar y dominar nuestra propia inteligencia emocional.

Hay muchas maneras de expresar los sentimientos, incluso existen psicoterapias específicamente para esto como pueden ser: psicodrama, la bioenergética, o la terapia Gestalt, en fin, existen muchos tipos de terapias de alta calidad en las que una persona “normal” puede aprender a expresar sus emociones, quizá ya lo hace de manera natural y aún en ese caso, puede ayudarse de un profesional para aprender a utilizar diferentes métodos que le permitan explorar más su capacidad de sentir y de expresar. Si uno no expresa sus emociones es como ir llenando una olla de vapor hasta que explota.

Una vez desarrollada la capacidad de aceptación de la emociones, lo que sigue es:

6.3 Manejo y expresión de las emociones de manera adecuada,

Una vez que se aprende esta habilidad, entonces se puede también, por ejemplo en una negociación, entender las expresiones de otras personas, incluso su estado emocional. De alguna manera que estemos conscientes de lo que nosotros sentimos en el proceso de la negociación, dado que, esos sentimientos también forman parte de nuestra inteligencia y para que sucedan, debemos observar su procedencia, pueden venir simplemente de un impulso natural, pero también pueden venir de un proceso muy complejo por el cual atraviesa nuestro cerebro para analizar una situación, luego nos manda un mensaje, no a través de una idea o una solución, sino a través de una emoción, hay que hacerle caso a estas emociones, dado que son parte de nuestra inteligencia humana.

Nuestro cuerpo se relaciona directamente con nuestro estado emocional y con nuestra inteligencia intelectual, que están ubicados en la superficie de la corteza cerebral. Somos un sólo sistema y todas nuestras células, órganos, nuestras emociones y todo nuestro intelecto, y más allá también, nuestro estado espiritual, hacen que se manifieste esta inteligencia emocional.

La crítica. Todo comportamiento es útil en algún contexto. Incluso la crítica tiene su valor, contiene información valiosa. Aprender a responder cómodamente ante ella y no reaccionar a la defensiva significa poder escuchar con atención y evaluar con objetividad lo dicho y lo que se descubre utilizarlo para provecho propio.

Si la crítica es acertada se podría responder: “Ya veo lo que me quieres decir”. El reconocimiento no significa que se va a cambiar o no. La elección es propia. Si no se consigue entender lo que el otro quiere decir, se puede pedir con tranquilidad: “No

comprendo lo que me quieres decir. Sé más claro, por favor”. Así, habrá posibilidades de descubrir más sobre él y sobre ti. Si finalmente no se está de acuerdo con la crítica manifestar con comodidad: “No lo veo así”. Significa que ambos ven algunos aspectos del mundo de distinta forma, pero se pueden comunicar en el futuro de manera que se entiendan mejor.

7. TRABAJO EN EQUIPO, APORTES Y BENEFICIOS

7.1 Concepto de equipo de trabajo

Las instituciones son grupos en los que sus integrantes persiguen un mismo objetivo y se relacionan de manera directa, pero forman un grupo especial ya que sus objetivos de tarea y relación están delimitados y presentan una organización de funciones y responsabilidades de manera formal. La institución donde se labora, se caracteriza por estar integrada por personas que se relacionan directamente para alcanzar un objetivo común.

¿Cual es el objetivo de tarea de tu área?

**Un equipo de trabajo es un grupo
con un alto nivel de organización
orientado hacia el logro de un objetivo.**

7.2 Características del equipo de trabajo

Objetivos claros y aceptados por todos sus integrantes
Comunicación efectiva, es decir clara y oportuna
Los miembros reconocen sus capacidades y limitaciones
Existe apoyo para generar el desarrollo personal
Los líderes son reconocidos y efectivos
La cooperación es voluntaria y permanente
Los valores y metas del equipo son similares
Se logran los objetivos planteados.

<p>LA ESENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO ES LO LOGRAR LOS OBJETIVOS POR MEDIO DEL DESARROLLO Y LA SUPERACIÓN PERSONAL DE SUS INTEGRANTES</p>
--

7.3 Conveniencias y beneficios de trabajar en equipo

- *Se logran los objetivos*
- *Las personas se desarrollan*
- *Las relaciones se dan de una manera sana*
- *Se olvidan las individualidades para dar paso al apoyo y Cooperación*
- *La comunicación es efectiva*
- *El líder es reconocido*
- *Se resuelven los problemas de manera efectiva*

Beneficios de trabajar en equipo:

Oportunidad Calidad Ambiente de trabajo positivo Satisfacción
--

Confianza Desarrollo Seguridad Aprovechamiento de recursos

7.4 Procesos que facilitan el trabajo en equipo

Es indispensable la presencia de ciertos elementos para que se logre que el grupo de trabajo se transforme en equipo. Los procesos más importantes que deberán estar presentes son:

Pertenencia, Cohesión, sinergia, comunicación y desarrollo de actitudes responsables. La pertenencia se da cuando todos los miembros se aceptan entre sí como parte del equipo. La cohesión consiste en el grado en que los integrantes del equipo se identifican y trabajan unidos, dispuestos para actuar como unidad. La sinergia es el efecto multiplicativo de éxito, resultado de la unión de fuerzas y destrezas. Comunicación se refiere a la recepción de los mensajes de la misma manera y con la misma intención con que se transmitieron y por último, la responsabilidad consiste en hacer las tareas asignadas con la convicción individual de reconocer los beneficios de realizar las funciones usando el óptimo de la capacidad que posee y reconociendo los beneficios y la satisfacción de hacerlo de esta forma.

7.4 Procesos que obstaculizan el trabajo en equipo

Existen procesos que dificultan el trabajo en equipo como son la distancia, el divisionismo, los prejuicios personales. Algunos de estos comportamientos son inconscientes, otros se realizan con premeditación. Todos ellos impiden conocer a los compañeros y propician el distanciamiento y la desconfianza y con ello la falta de integración grupal, esencial para que exista un equipo de trabajo verdadero.

¿Cómo se puede mejorar?

Algunos de los factores que permitirán que haya mejora son:

- Responsabilidad
- Entrega
- Disciplina
- Colaboración
- Respeto
- Iniciativa

EL TRABAJO REALIZADO EN LA
INSTITUCIÓN ES EL RESULTADO
DEL ESFUERZO Y DEDICACIÓN DE
CADA UNO DE LOS COLABORADORES

8. EL PROCESO DEL CONFLICTO

8.1 Concepto de conflicto

La palabra latina “conflictus” deriva del verbo *fligere e inflictum* que significa chocar. En la naturaleza y en la cultura, ningún aspecto se libra del conflicto. El conflicto es tensión; la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y puede desembocar en agresividad.

8.2 Conflicto en las organizaciones

El conflicto en las instituciones surge del desacuerdo respecto a los métodos y formas con que se alcanzan determinadas metas. Cuando los intereses de las facciones se excluyen mutuamente, el tipo de interacción resultante entre las facciones es propicia a crear un conflicto.

8.3 Tipos de conflicto.

Conflictos Interpersonales

Significan un serio problema porque afectan profundamente las emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que los demás puedan ocasionarle. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. En ocasiones los temperamentos de dos persona son incompatibles y sus personalidades chocan; el conflicto así, nace de las deficiencias de comunicación o bien, de las diferencias en la percepción.

Conflicto Intergrupual.

Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas, y ocurre como en las pandillas juveniles: cada grupo quiere minar la fuerza del otro, ganar poder y mejorar su imagen.

Los conflictos se generan por diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por recursos, necesidad de sobresalir, etc. Por lo regular, en todo lugar de trabajo los recursos son limitados y la mayoría de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo que al escasear los recursos, existen ya las semillas del conflicto intergrupual.

8.4 Conflictos laborales

En las organizaciones es inevitable el conflicto entre distintos intereses y, en ocasiones el grado de conflicto es considerable. Puede surgir de diversas fuentes: por un cambio organizacional, por choques de personalidad, por valores diferentes, por amenazas en el estatus, y por percepciones contrarias.

9. LA NEGOCIACIÓN. HERRAMIENTA NECESARIA PARA TRATAR CON EL CONFLICTO

9.1 Concepto de negociación.

Es un proceso en el que dos o más partes acuerdan un intercambio de bienes o servicios tratando de pactar el valor que dicho intercambio tiene para ambos. O bien, se considera como la habilidad de manejar un conflicto alcanzando resultados mutuamente satisfactorios

9.2 Negociación en las instituciones.

Las organizaciones o instituciones negocian las disposiciones contractuales con los sindicatos, la manera de prevenir y evitar la contaminación ambiental, el ausentismo, la asignación de ciertas actividades específicas, etc.

Saber separar las personas del problema, respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente como seres humanos, aún cuando se traten con firmeza los temas. Hay que ser capaces de manejar y equilibrar las emociones con la razón, saber construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua.

9.2 Estilos de negociar. Negociar de manera adecuada o inadecuada tiene que ver con negociar asertivamente y por principios. Son dos los estilos negociadores clásicos, blando o duro, que. Es el reflejo de una postura básica ante el mundo: está íntimamente relacionado con una Posición existencial: como cada persona se percibe a sí misma y con relación a los demás.

9.3 Estrategias para solucionar conflictos.

Se pueden dar tres estrategias: Evitarlo postergarlo y enfrentarlo.

Evitar y enfrentar son diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que huyen de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros camino, o incluso abandonando enteramente la situación. Sucede porque no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones o no poseen habilidades para negociarlas.

Aunque evitar tiene cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporciona al individuo u alto nivel de satisfacción. Tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo en en el futuro y respecto de valores como la valentía y la persistencia.

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora que la situación se enfría, al menos temporalmente o el asunto permanece no muy claro y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces recomienza. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso.

9.3 Métodos para tratar con el conflicto.

Son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o superar obstáculos de manera satisfactoria.

Gano-pierdes.

El método de ganar-perder significa ganancia para algunas facciones y pérdida para otras. Consiste en el uso típico de la autoridad. "Usted debe hacer lo que digo porque yo soy el jefe".

Aunque parezca que se gana en un confrontación, los sentimientos del otro, sus actitudes con respecto al que ganó y su relación siempre quedan afectados. A largo plazo, si no ganan los dos, ambos pierden.

En nuestra cultura la educación está basada en la competencia y no en la cooperación. Siempre el valor se obtiene por comparación con el otro, y no se otorga por sí mismo. La mentalidad yo gano, tu pierdes está inculcada. Desde luego habrá ocasiones donde es válido cuando la situación es de verdadera competitividad y baja confianza, pero hay que recordar que no somos totalmente independientes, somos dependientes y el bien mayor se da con la estrategia ganar los dos

Perder-perder.

Una pérdida parcial para todas las facciones.

- Algunos se concentran tanto en un enemigo, que lo único que quieren es que esa persona pierda, incluso aunque signifique que pierdan los dos. Es la filosofía de la guerra.
 - Se basa en la premisa de que evitar un conflicto es preferible a una confrontación personal sobre un problema. Se basan en supuestos: La mitad de un pan es algo mejor que nada.
 - Someten un problema a una tercera parte neutra. Ambos evitan confrontaciones
 - Recurren a reglas, evitan la confrontación
- Una ganancia aceptable para todas las facciones. Asumen dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa.

Ganar-ganar.

Ambos se comprometen a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad y trabajar juntos a favor de la solución sinérgica.

La posición de alta confianza produce las mejores soluciones, mejores aún que las transacciones respetuosas en las que ambos dan y toman, pero no son creativas.

Para ello se debe trabajar en la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que se quiere de verdad que la solución sea una ganancia para ambas partes.

Las decisiones de consenso se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones.

Decisiones integrativas.

La decisión integrativa es particularmente útil cuando las facciones se polarizan alrededor de unas cuantas estrategias de solución y necesitan dar fin a una situación de conflicto.

7.1 Tácticas de negociación.

El manejo adecuado del conflicto puede llevarse a cabo por medio del Reencuadre o cambio de marco de referencia. Cambiar de marco de referencia⁴ tiene que ver con la habilidad de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de modo que, sin cambiar los datos de lo acontecido, cambia la interpretación, el sentido o significado que se le da y por ende, sus consecuencias. Reencuadrar significa cambiar el punto de vista conceptual o emocional con relación al cual es experimentada una situación y ubicarla en otro encuadre que se adecua igualmente bien, e incluso mejor, a los hechos de la misma situación concreta, modificando todo su significado. Existen dos tipos básicos de reencuadre: de contexto y de contenido. En el primero, la clave está en el tiempo y el lugar donde acontece un hecho. En principio, ningún comportamiento o acto es bueno o malo, útil o inútil, depende de la circunstancia, tiempo y lugar en que se haya llevado a cabo. Por ejemplo: Si alguien dice: "soy un desastre, siempre me olvido de las cosas". Un reencuadre de

texto busca una circunstancia donde el olvido tenga una circunstancia útil o distinta a la de ser un desastre: olvidarse de los problemas y las desgracias es el secreto de una vida feliz, o más ecuánime. En el reencuadre de contenido se deja el mismo contexto pero se propone otro significado para el contenido. ¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un comportamiento? ¿De qué otras maneras podría definirse algo? ¿Qué quiere decir lo sucedido?, etc. Por ejemplo: “somos los segundos, por eso nos esforzamos más”. Este es un reencuadre genial donde ser segundos, algo aparentemente descalificador significa ser mejor para los clientes y se transforma en la piedra angular del plan de marketing de una empresa.

9.5 Estrategias de negociación, base de una buena mediación.

“Negociar por principios” es lo más importante. Consiste en:

- a) Separar las personas del problema. Resolver el dilema de suave-duro tratando gentilmente a las personas y con firmeza los temas centrales,. No deben confundirse las opiniones de las personas con su valor como seres humanos.
- b) Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Descubrir qué hay detrás de lo que la gente quiere o necesita, para qué lo necesita o por qué. Explorar sus verdaderas necesidades, lo que realmente quiere conseguir, sus deseos, sus anhelos, y lo que teme perder. Debe evitarse adoptar una posición extrema que no permita abrir opciones de solución.
- c) Inventar opciones de mutuo beneficio: Separar el proceso de inventar y crear ideas, el proceso de decidir. Desarrollar múltiples posibles soluciones, buscar formas creativas de agregar valor. Decidir después combinando las ideas que aporten más a los intereses de las partes.
- d) Insistir en usar criterios objetivos. Buscar un resultado basado en criterios objetivos ajenos a la voluntad o al capricho de las partes. Permanecer abiertos a razonamientos de este tipo, no dejarse manipular pero mantenerse ante lo justo y objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Vergara, 1998.
- Covy, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Ed. Piados, 1989.
- Filley Alan C. *Solución de Conflictos interpersonales*, México, Trillas. 1989
- Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación. Una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión*. Colombia, McGraw Hill, 2000.
- Mayer, Richard. *Conflict Management, The Courage to Confront*. U.S.A. Batelle Press, 1990.
- Rodríguez, Estrada, M. *Manejo de Conflictos*. Manual Moderno. Serie: Capacitación Integral. Segunda Edición 2000.
- Stoner, J. y Freeman, R. *Administración*. México, Prentice Hall. 1994.
- Wall, J. *Negotiation: Theory and practice*. U.S.A. Scott, Foresman and Company. 1985.

A N E X O S

☞ Comentar en parejas, cuál es mi conflicto principal en mi ámbito laboral en este momento.

☞ Dialogar sobre cuáles fueron las causas por las que se inició dicho conflicto y yo por qué dejé que creciera?

☞ Escribe aquí tus *conclusiones personales*.

☞ ¿Qué tipo de relación tengo hoy con las personas con quienes voy a negociar?

☞ ¿Qué tipo de relación desearía para el futuro?

☞ ¿Cómo es la gente con quien me llevo mejor?

☞ ¿Qué hace que esto suceda?

☞ ¿Qué debe hacer, pensar o sentir una persona para que me simpatice o para generar una buena comunicación conmigo?

EJERCICIO: Formar parejas. Evocar cada uno a una persona con quien tenga o haya tenido algún conflicto serio. Hablar durante cinco minutos como si fuera dicho individuo, personificándolo frente al compañero; éste actuará como interlocutor silencioso. Luego invertir los papeles y comentar juntos la experiencia.

IDENTIFICACIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTOS**Inventario.****Instrucciones:**

Lea con atención las situaciones de conflicto que se describen y los tres distintos complementos. Distribuya 10 puntos entre los tres complementos de manera que muestre qué tan frecuentemente usa usted cada una de las formas de manejar el conflicto. No use ni más ni menos de 10 puntos. Puede usar el 0 para calificar algunos complementos si así lo considera apropiado.

1. Cuando me doy cuenta que no estoy recibiendo de otros lo que yo esperaba, tiendo a:

_____ Alejarme de esa _____ Salirme con la mía _____ Renegociar mis expectativas
relación hasta clarificarla

2. Cuando encuentro oposición a mis ideas, me inclino a:

_____ Aislarme de esa _____ Desafiar a mi opositor y _____ Proceder de tal manera que
situación hasta doy argumentos a mi genere confianza en el
estar seguro de favor genere confianza
mi posición en el otro.

3. Cuando, en una discusión hay un fuerte desacuerdo conmigo

_____ Prefiero ceder _____ Establezco mis derechos _____ Busco las mayores
no agravar la claramente e insisto en ganancias y menores
situación que sean respetados pérdidas para ambos

4. Cuando alguien me dice cómo me ve al enfrentar un conflicto lo que más me afecta es cuando me señala que

_____ Tengo temor a _____ Impongo mi voluntad aún _____ Parezco siempre a
confrontar la situación ceder para ganar algo

5. Cuando siento que otros están sacando ventaja de mi buena fe:

_____ Prefiero darles _____ Demuestro violentamente _____ Les digo como los veo y
tiempo para que mi enojo confronto la situación
reflexionen

6. Cuando la otra persona insiste en salirse con la suya:

_____ Me hago a un lado y le digo que no hay problema _____ Busco respaldo en la autoridad _____ Le doy mi punto de vista y respeto su derecho a disentir.

7. Cuando observo un conflicto de interés entre dos personas:

_____ Permanezco neutral y prefiero no involucrarme _____ Trato de convencer a una de ellas con mi punto de vista _____ Busco la manera de que se calmen los ánimos.

8. Cuando alguien se burla de mí:

_____ Prefiero ignorarlo _____ Respondo a la burla con otra burla _____ Lo tomo con verdadero sentido del humor

9. Cuando sé que al tomar una decisión voy a encontrar conflicto en el trabajo:

_____ Prefiero esperar a que otro tome la decisión _____ La tomo, y si me equivoco vuelvo a mandar _____ Trato de que sean decisiones compartidas y que generen acuerdos

10. Yo creo que el conflicto es:

_____ Algo que hay que evitar a toda costa _____ Un reto y ocasión para confirmar mi autoridad _____ Una oportunidad para crecer y realizarse

Lea en silencio. No mire las páginas siguientes, ya que la experiencia es efectiva solamente si sus respuestas son espontáneas y sin previa preparación.

Este folleto contiene una serie de oraciones sin terminar que tienen como objetivo ayudarle a descubrir y compartir sus reacciones ante los conflictos y las formas en que los maneja. También tendrá oportunidad de aprender de las respuestas de su pareja.

Las reglas son las siguientes :

1. Túrnese para iniciar la discusión. Termine cada oración oralmente (no escriba en este folleto).
2. Esta discusión es confidencial.
3. No mire hacia delante de este folleto.
4. No se salte temas. Responda a cada uno en el orden en que aparece.

Cuando tanto usted como su pareja hayan terminado de leer, pueden voltear la página y empezar.

Conflicto es...

La ocasión en que mejor me sentí al manejar un conflicto fue...

Cuando me enojo, yo...
Cuando pienso en negociar, yo...
El resultado más importante en un conflicto es...
Generalmente reacciono a la crítica negativa...

Cuando me confronto con alguien que estimo yo...

Durante un conflicto me siento más vulnerable cuando...

Me siento resentido por...

Cuando alguien evita un conflicto conmigo yo...

Mi mayor fuerza al manejar un conflicto es...

<p>En este momento me siento...</p>
<p>Esta es una situación real en la que estuve envuelto en un conflicto (explique).</p>
<p>Cuando las cosas no van como yo quiero, tiendo a...</p>
<p>Me imagino que manejas la mayor parte de tus conflictos con...</p>

Algunas veces evitaré situaciones desagradables mediante... (explique)
Me siento más apto para confrontarme a gente en situaciones como..
Usualmente escondo o encubro mis sentimientos cuando...
Mi mayor debilidad al manejar un conflicto es...
Cuando pienso en enfrentarme a una persona potencialmente desagradable, yo ...

Algunas veces evito enfrentarme directamente con alguien cuando...

Es probable que sea asertivo en situaciones que...

Contigo y conmigo, el conflicto podría ...

Para el próximo año me gustaría manejar mejor mis conflictos mediante la superación de mi capacidad para