



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO DEL PERSONAL Y EL CAPITAL INTELECTUAL

Del 24 al 28 de Octubre de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 252

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosberg
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
OCTUBRE DE 2005

DESARROLLO DEL PERSONAL Y EL CAPITAL INTELECTUAL

OBJETIVO GENERAL.

Propiciar el desarrollo integral del individuo actualizando sus recursos y desarrollando sus habilidades mediante la reflexión y valoración de sus inteligencias múltiples que incrementarán el capital intelectual propio y de la institución.

CONTENIDO TEMÁTICO

1. DESARROLLO INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO DESDE LA VISIÓN HUMANISTA

- 1.1. La naturaleza del hombre
- 1.2 Beneficios del desarrollo integral

2. ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO

- 2.1 Cuatro dimensiones para lograr el desarrollo integral
- 2.2 El estrés y su importancia en la dimensión física
- 2.3 Características de las personas vitales
- 2.4 El ser humano y su necesidad de relacionarse
- 2.5 Importancia de las características individuales

3. PARADIGMAS, PRINCIPIOS, VALORES Y DESARROLLO.

- 3.1 Percepción y paradigmas
- 3.2 El poder de un paradigma
- 3.3 Principios y Valores
- 3.4 Desarrollo de nuevos paradigmas
- 3.5 Flexibilidad, elemento indispensable para el desarrollo
- 3.6 Misión, objetivos, metas y evaluación

4. EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

- 4.1 Definición de Inteligencia múltiple
- 4.2 El desarrollo de la inteligencia emocional
- 4.3 Importancia de las emociones. Reconocimiento y aceptación
- 4.4 Manejo y expresión adecuada de las emociones

5. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y COMUNICACIÓN

- 5.1 Comunicación intrapersonal e interpersonal
- 5.2 Dos lenguajes en la comunicación
- 5.3 El arte de escuchar y la empatía
- 5.4 Asertividad
- 5.5 Derechos Asertivos
- 5.6 Saber retroinformar

6. POTENCIALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- 6.1 Concepto y definición de sinergia
- 6.2 Sinergia y Comunicación
- 6.3 Aprovechamiento de la diversidad del capital humano

7. MEJORA CONTÍNUA DEL DESARROLLO INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO

- 7.1 Proactividad y su efecto sobre el desarrollo integral
- 7.2 Comprometerse y mantener los compromisos
- 8.4 Espiral Ascendente en el desarrollo integral

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Cuando se menciona Capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Edvinsson (1996) presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. En los nuevos tiempos, la riqueza es producto del conocimiento y de la información, ambos son materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Leif, hace dos grandes clasificaciones del capital intelectual :

a)Capital Humano.

Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital estructural.

Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrado por los siguientes elementos:

- Capital clientes, Procesos y Capacidad de innovación

Nos ocuparemos entonces del desarrollo del primer elemento del capital intelectual: el Capital humano; su relación con aquello que se conoce como inteligencia, materia prima fundamental de la institución.

La palabra “inteligencia” tiene su origen en la unión de dos vocablos latinos: *Inter*. = entre y *Eligere* = escoger. En su sentido más amplio, significa la capacidad cerebral por la cual conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino. En otras palabras, inteligencia es la facultad de comprender y elegir.

Pierre Levy (1993) desarrolló la noción de ecología cognitiva donde muestra que el individuo no pensaría fuera de la colectividad, desprovisto de un ambiente. El individuo prácticamente no sería inteligente sin su lengua, herencia cultural,

ideología, creencias, escritura, métodos intelectuales y otros medios del ambiente. Al identificar las habilidades que componen la inteligencia con el contexto ambiental cognitivo, se deduce que la inteligencia está muy asociada con la idea de felicidad. Según el diccionario Felicidad es el estado de alguien con suerte, de una persona sin problemas. Si la persona que no tiene problemas o puede resolverlos siempre que surgen es una persona feliz, y la inteligencia es la facultad de comprender o resolver problemas, se comprende que cuánto más inteligentes nos volvamos, más fácilmente construimos nuestra felicidad más fácil nos desarrollaremos inteligentemente, más eficientes seremos en el trabajo, más asertivos en las relaciones.

1. DESARROLLO INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO DESDE LA VISIÓN HUMANISTA

Hay en el mundo hombres buenos, fuertes, triunfadores, sabios, líderes esforzados, dirigentes, vencedores, constructivos más que destructivos, pero su número es muy reducido y 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. Estos son los postulados de la teoría básica de la psicología humanista.

Desde éste enfoque, **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 y el desarrollo 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 en 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 desprece 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, en otras palabras, con el logro de su desarrollo integral. 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", y con desarrollo integral, 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 Beneficios del desarrollo integral

Las siguientes características corresponden al hombre que ha desarrollado todo su potencial, 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 las 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, desarrollo y de autorrealización.

2. ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO

2.1 Cuatro dimensiones para lograr el desarrollo integral

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

Física,

1. Emocional/social
2. Mental y
3. 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.

2.2 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. Difícilmente 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.

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. PARADIGMAS, PRINCIPIOS, VALORES Y DESARROLLO

3.1 Percepción y paradigmas

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 de allí se desprende cómo lo interpretamos. La manera de ver las cosas, 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.

3.2 El poder del paradigma

Paradigma proviene del griego, se emplea con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto ó marco de referencia. En sentido general es el modo en que “vemos” el mundo, la interpretación, la comprensión de éste.

Todos tenemos mapas en la cabeza de cómo es la realidad. Mapas del modo en que son las cosas, ó realidades y mapas del modo en que deberían ser, ó valores. Con esos mapas interpretamos todo lo que experimentamos. Los paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas y cambiarlas es prácticamente inútil, si no examinamos y cambiamos los paradigmas básicos de los que surgieron esas actitudes y conductas.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio real.

3.3 Principios y valores

Hay principios que rigen la efectividad humana. Los principios son como faros, son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Está el principio de la rectitud, de la integridad y honestidad, de la dignidad humana, del servicio o contribución, y el de la calidad o excelencia. Los principios son verdades profundas, fundamentales, no son prácticas, no son valores.

Las distintas definiciones de Valor incluyen:

Un Valor es todo lo bueno y deseable”

“Valor es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona”

“Valor es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar”

“Valor es algo digno de ser buscado por alguien”

La escala de valores es diferente en cada persona y está directamente relacionada con su sistema de creencias, con su paradigma. Se apoyan mutuamente y filtran las experiencias que vivimos e influyen en las conclusiones que obtenemos de esas experiencias y de las actitudes y acciones que tomamos en consecuencia. (Ver Anexo Tener y Ser)

3.4 Desarrollo de nuevos paradigmas

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 en 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. Esto significa que el cambio empieza por la persona, por la parte más interna de ella: los paradigmas, el carácter y los motivos. Si yo cambio, cambia todo a mi alrededor.

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

Thoreau

3.5 Flexibilidad, elemento indispensable para el desarrollo

Podemos definir flexibilidad como la capacidad de moverse, de permitir ir fluyendo con la corriente, de no ser rígido. En la naturaleza observamos esta capacidad cuando un huracán azota una ciudad. Los árboles, por ejemplo, al doblarse por el viento son derrumbados. Si el árbol es flexible como la palmera, como los arbustos pueden subsistir. En el ser humano la flexibilidad se manifiesta especialmente en los jóvenes, en lo físico como en todas las otras áreas. Conforme se envejece, el cuerpo y la mente se va haciendo rígido si se lo permitimos. Nosotros podemos ejercer esta habilidad hasta donde nos lo permitamos, está en nuestras manos detener el envejecimiento y la rigidez. (Ver anexo)

3.6 Misión, objetivos, metas y evaluación

El cuento de Alicia en el País de las Maravillas tiene mucha enseñanza si lo analizamos a profundidad. Cuando Alicia llega a un cruce de caminos y le pregunta al conejo que siempre estaba con el reloj en la mano, ¿conejo, conejo, para dónde me voy? y el conejo le dice ¿Pues a dónde quieres ir? y Alicia le contesta; “no se, no se”, el conejo le dice; entonces escoge cualquier camino. Y muchas veces en la vida es lo que sucede, uno termina en lugares y bajo circunstancias totalmente inesperadas, es decir; que uno no controla las circunstancias sino que las circunstancias lo empiezan a controlar a uno muchas veces por no saber a dónde dirigirnos.

Aquella persona que logre entender el propósito de su vida, tiene una plataforma de despegue, un núcleo de automotivación para el resto de su vida. Normalmente empieza a caminar con un paso más firme que los demás, y da la impresión que sabe lo que está haciendo, es una persona que sabe a dónde va. Esto conlleva el contacto profundo con nuestros paradigmas, valores y la visión en lo que podemos convertirnos. Un enunciado escrito de la misión personal ó filosofía personal, es indispensable. Una vez que tengo mi enunciado, puedo entonces pasar a revisar objetivos y metas para alcanzar mi misión.

Una vez efectuado este primer y significativo paso, puedo revisar mi misión en la organización. Los objetivos se establecen una vez que se tiene la misión y en base a ellos las metas, que funcionarán como indicadores, actividades ó resultados. La

evaluación de los resultados debe hacerse con tiempos establecidos para saber si vamos por el camino correcto. (Ver anexo)

4. EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

4.1 Definición de inteligencias múltiples.

La inteligencia es un flujo cerebral que nos lleva a elegir la mejor opción para solucionar una dificultad, es una facultad para comprender, entre varias opciones cuál es la mejor.

El esquema que concibe una sola inteligencia global, ha sido superado para dar paso a la complejidad del individuo y su singularidad frente al espectro de muchas inteligencias.

La investigaciones en Neurobiología sugieren la presencia de zonas en el cerebro humano que corresponden a determinados espacios de cognición, un punto específico del cerebro representa un sector que alberga una forma específica de competencia y de procesamiento de informaciones. Cada zona expresa una forma diferente de inteligencia, se responsabiliza de la solución específica de problemas y esas zonas se denominan inteligencias múltiples: La Inteligencia lingüística, la lógico-matemática, la espacial, la musical, la cinestésica corporal, pictórica, la naturalista y las inteligencias personales intrapersonal e interpersonal, sinónimas de la inteligencia emocional descubierta por el Dr. Daniel Goleman. El Dr. Gardner, expone la teoría de las inteligencias múltiples y ambos autores concuerdan en que el individuo y sus inteligencias es mucho más complejo y que éstas pueden desarrollarse para mejorar las capacidades propias, porque la inteligencia es estimulable.

Entre todas las inteligencias la lógico-matemática y la verbal son las de mayor prestigio. Dado que las matemáticas y la lectura se hallan entre las más admirables conquistas de la sociedad occidental, es comprensible que los exponentes de ellas sean muy apreciados y valorados en esta cultura. Sin embargo, hay que destacar que cada persona posee una inteligencia notable en algún tipo de inteligencia y su reconocimiento y desarrollo tanto de ésta como de las restantes ayudan a la evolución del potencial de cada individuo. Por otro lado, recordemos que para ser feliz el hombre necesita de relaciones y afecto y de allí se deriva la importancia de desarrollar ésta inteligencia que se basa en la capacidad de percibir diferencias en los demás, contrastes en sus estados de ánimo, motivaciones, intenciones y temperamento, y que un trabajo educativo cuidadoso y lento puede reducir a mínimo sus efectos negativos y sanar y construir relaciones armoniosas que nutran al individuo.

4.2 El desarrollo 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.

4.3 Las emociones: importancia de reconocerlas y aceptarlas

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:

Reconocimiento y aceptación 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.

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 las emociones, lo que sigue es:

4.4 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.

5. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y COMUNICACIÓN

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.

5. 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

COMUNICACIÓN
INTD ADEDCONAI

COMUNICACIÓN
INTEDEDCONAI

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.

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

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

5.2 Dos Lenguajes en la comunicación.

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.

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.

5.3 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**

Hay dos malentendidos con la empatía: uno consiste en confundirla con el psicologismo; y el otro equivale a *estar de acuerdo con él*. Entender el punto de vista ajeno (saber por qué el otro siente de determinada manera) no significa inevitablemente adoptar ese punto de vista. La falta de empatía es una manera de afirmar tácitamente la autoridad.

5.4 Asertividad

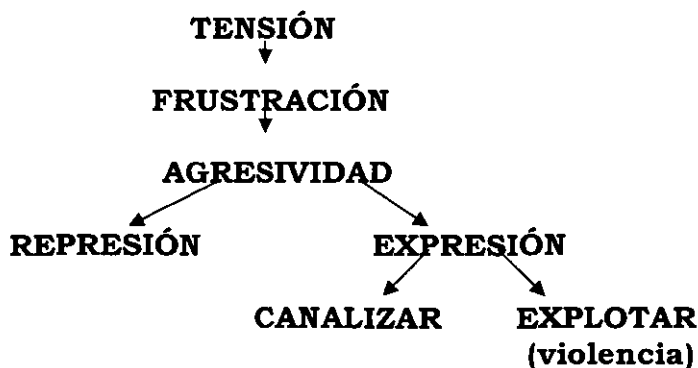
Cuando aparece un conflicto ente individuos de una misma especie, aparece una reacción de lucha o huida por parte de al menos uno de los animales en contienda, estas reacciones surgen casi automáticas y son de gran valor para la supervivencia. El hombre se distingue de los animales por su cerebro grande,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

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.



El lenguaje que evita 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.

5.5 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

5.6 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
Considerar los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación
Proporcionar retroalimentación en el momento en que

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

6. POTENCIALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

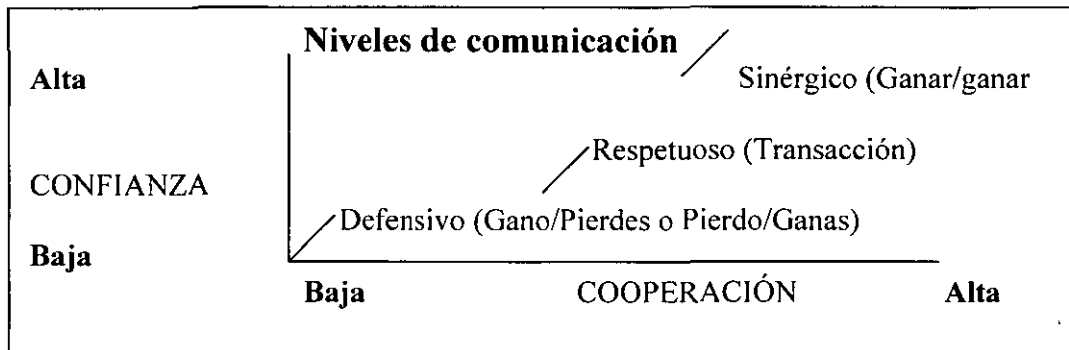
6.1 Concepto y definición de sinergia en el capital humano

La sinergia es estimulante, la creatividad también. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación.

Después de la 2ª. Guerra Mundial, los Estados Unidos encargaron a David Lilienthal a encabezar la nueva Comisión de Energía Atómica. Este reunió al grupo que estaba impaciente por poner manos a la obra. Pero Lilienthal dedicó varias semanas a crear una abultada cuenta bancaria emocional. Hizo que aquellas personas se conocieran entre sí, sus intereses, esperanzas, metas, preocupaciones antecedentes, marcos de referencia, sus paradigmas. Facilitó el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas y fue severamente criticado por dedicar tiempo a hacerlo, no se consideraba eficiente. Pero el resultado fue creativo y sinérgico. El respeto era tan alto que si surgía un desacuerdo, en lugar

de oposición y defensa se producía auténtico esfuerzo para la comprensión. Un nivel de comunicación sinérgico.

6.2 SINERGIA Y COMUNICACION



El nivel inferior de la comunicación en situaciones de baja confianza se caracteriza por actitud defensiva y autoprotectora, con lenguaje legalista, califica alternativas, estipula cláusulas.

La comunicación respetuosa quiere evitar confrontaciones desagradables, hay diplomacia, pero no empatía. No hay acceso a posibilidades creativas. La comunicación es honesta, auténtica y respetuosa. $1+1=1\frac{1}{2}$

La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas y disfruta de lo creativo. La sinergia significa $1+1=8, 16, 1600$. Ejercicio (Anexo)

6.3 Aprovechamiento de la diversidad del capital humano

La valoración de las diferencias en el capital humano (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Comprender que las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

A menos de que valoremos las diferencia de nuestras percepciones y creamos en la posibilidad de que ambos tengamos razón, que no siempre es "ó esto, ó aquello", nunca podremos trascender los límites del condicionamiento. Aprender a decir ante la diferencia:

"Bien, usted lo ve de otro modo, ayúdeme a ver lo mismo que usted"

No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva.

Podemos mostrar valor en situaciones y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también. Y podemos, enfrentados ante dos alternativas, la nuestra y la “errónea”, podemos buscar una tercera alternativa sinérgica.

7. MEJORA CONTINUA, DEL DESARROLLO INTEGRAL EN EL CAPITAL HUMANO

7.1 Proactividad y su efecto sobre el desarrollo integral

Hay tres mapas sociales que pretenden explicar la naturaleza del hombre. *El determinismo genético* dice que la culpa del mal genio, por ejemplo, es de los abuelos y que en el ADN pasa de generación en generación y nosotros heredamos las características.

El determinismo Psíquico, que dice que la culpa en cómo nos educaron y que las experiencias infantiles son lo esencial de las tendencias y estructura del carácter.

El determinismo ambiental dice que la culpa es del jefe de la situación económica, de la política ó de algo del ambiente que es responsable de la situación.

El paradigma determinista proviene primeramente del estudio de animales y nuestras dotes humanas nos elevan de este mundo animal. Nosotros podemos desarrollar nuestras dotes y potencial, tenemos la libertad interior de elegir, como plantea Viktor Frankl, creador de la logoterapia.

Proactividad no sólo es tomar la iniciativa, sino además ser responsable de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, y la responsabilidad “habilidad para responder, para elegir la respuesta” es una cualidad que ejerce la persona proactiva.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, cuando las tratan bien, se siente bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas, o autoprotectoras.

La persona proactiva, en cambio, tiene la capacidad para subordinar los impulsos a los valores, su respuesta a los estímulos, es una elección. Ha logrado comprender que lo que la hiera o daña no es lo que le sucede, sino su respuesta a lo que le sucede. Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma.

La preocupación Vrs. Acción. El primer punto de inicio es examinar primero en qué invertimos nuestro tiempo y energía. Cuando revisamos lo que nos preocupa y vemos evidentemente no podemos tener ningún control real sobre ello podemos centrar los esfuerzos en el círculo de influencia que consiste en las cosas con la

cuales podemos hacer algo. Su energía es positiva y amplia y podemos aumentarla, ampliando así el propio círculo de influencia.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgamos a éstas el poder de controlarnos. Las persona proactivas trabajan en su círculo de influencia ya sea trabajando sobre sus hábitos, cuando se trata de problemas de control directo, y cuando son de control indirecto, o cuando asumen la responsabilidad de modificar sus actitudes, sonreír, aceptar pacíficamente los problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no les gusten.

7.2 Comprometerse y mantener los compromisos.

Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad. Al hacerlo poco a poco nuestro honor pasa a ser más importante que nuestros estados de ánimo. Este poder de comprometernos es la esencia del desarrollo de los hábitos, elemento básico de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control.

7.3 Espiral ascendente del capital humano

En el ámbito personal esta espiral se manifiesta en 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. en una organización se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización.

Para desarrollar los dones que tenemos no hay atajos. Rige la ley de la cosecha, siempre recogemos lo que sembramos, ni más ni menos. El crecer y desarrollarnos a lo largo de esa espiral ascendente, es necesario aprender, comprometerse y actuar y así nos impulsará la energía en la senda de la libertad, la seguridad, la sabiduría y el poder personales.

Personas de transición. Somos personas de transición: un vínculo entre el pasado y el futuro. Nuestro cambio puede afectar a muchas vidas más adelante. El cambio, el cambio real, procede de adentro hacia fuera. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean los lentes a través de los cuales vemos el mundo.

Lo que hacemos persistentemente se vuelve más fácil; no es que la naturaleza de la tarea cambie, sino que aumenta nuestra capacidad para realizarla

ANEXOS

TENER

SER

--	--	--

Sin separar el lápiz del papel, trace cuatro líneas rectas que pasen por los nueve puntos señalados, sin pasar por ningún punto más de una vez. Tiene tres oportunidades

* * *
* * *
* * *

* * *
* * *
* * *

* * *
* * *
* * *

TEST DE ASERTIVIDAD**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
enfrentar 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

APROXIMACIÓN A NUESTRA INTELIGENCIA EMOCIONAL

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 critica 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...

En este momento me siento...

Esta es una situación real en la que estuve envuelto en un conflicto (explique).

Cuando las cosas no van como yo quiero, tiendo a...

Me imaginó que manejas la mayor parte de tus conflictos con...

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

EJERCICIO:

Redacte las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puede hacer usted, que no esté haciendo ahora y que, si lo hiciera regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en su vida personal?

2. ¿Qué produciría resultados similares en su vida profesional ó en su empresa?

EJERCICIO.

ENUNCIADO DE MI MISIÓN. (QUÉ)

Ej. La Misión de La ONG Ambiental:

Defender el medio ambiente

OBJETIVOS: (CÓMO)

Aplicar la legislación ambiental vigente

METAS (Indicadores cuantificables, medibles)

Elaborar dos guías ciudadanas sobre derechos y obligaciones

EVALUACIÓN:

Resultados esperados