

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS POR MEDIO DE LA  
MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Presentado por  
JENNY DAYANA CASTIBLANCO VALDERRAMA

BOGOTÁ D.C  
2013

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS POR MEDIO DE LA  
MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Presentado a  
FANETH SERRANO

Presentado por  
JENNY DAYANA CASTIBLANCO VALDERRAMA

BOGOTÁ D.C  
2013

## INTRODUCCIÓN

Al escuchar la palabra conflicto, solemos imaginar que esta palabra es negativa y trae consigo problemas y situaciones tensas. Por eso en el siguiente texto, pretendo demostrar las características que originan un conflicto y cómo las emociones son protagonistas, para la obtención de un resultado satisfactorio en un proceso de negociación.

Este ensayo es el producto del análisis en el área cognitiva del comportamiento, de la manera en la cual el ser humano procesa la información, ya que la mente humana tiene una doble potencialidad, donde puede manejar aspectos contrarios, como el bien y el mal, la razón y la locura. El interés general es poder argumentar cómo por medio de diferentes técnicas del psicoanálisis, se han logrado resultados favorecedores para la superación y una oportuna negociación ante una situación de conflicto.

El conocer cómo podemos controlar las emociones, nos ayuda a promover un pensamiento razonable y lógico, que nos lleve a crear un ambiente motivador donde se pueda vivir en paz consigo mismo y con los demás; es el poder liberarse de las trampas de la mente y crear un nuevo mundo de racionalidad, donde la emoción esté incluida, a través de técnicas y ejemplos concretos; aportaré sugerencias prácticas para facilitar una actitud hacia el cambio.

## 1.0 NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS POR MEDIO DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

Al hablar de conflicto, nuestra mente puede dirigirse a muchas situaciones de la cotidianeidad. Existen diversos casos en los cuales se puede originar discusiones a partir de conversaciones o momentos compartidos en los diferentes ámbitos de la vida, donde podemos encontrar niveles de conflicto, molestia o enojo donde se pueden derivar reacciones que pueden llevar a agresiones verbales y físicas. Por lo anterior hay que buscar diferentes estrategias para manejar toda clase de conflicto, pero para llegar a estas primero debemos conocer y especificar los escenarios en los cuales se pueden ocasionar.

Es usual que las personas entremos permanentemente en conflictos internos, emociones arraigadas en nuestro subconsciente que nos lleva a mostrar comportamiento un poco agresivos e inestables. En muchas ocasiones no encontramos el origen de estos, pues bien se suele decir que por medio de experiencias previas, las personas grabamos en nuestro inconsciente situaciones que causan alguna reacción sea positiva o negativa para nosotros. No es nada fácil descifrar por qué, dónde o cuándo se originó nuestra conducta, para saberlo sería necesario activar nuestro inconsciente, en esta clase de “regresiones”. Freud, S, (1900) describía los conflictos como impulsos de deseo.

Podría definir estos escenarios como conflictos intrapersonales, interpersonales, grupales inter-organizacionales y sociales. El conflicto

personal lo puedo conceptualizar como la conducta que se ocasiona en el interior de una persona, donde se crea la necesidad de elegir entre dos o más opciones. En los conflictos, puede entrar a influenciar la ética, la moral y la misma personalidad de quien entra en conflicto, pues son situaciones contradictorias en su mente. En su escrito "Todo es negociable", (Herb Cohen, 1986), Cuando alguien sufre frustración al tener conflictos internos, su conducta muestra fácilmente alguna de estas características típicas: agresión, regresión, fijación y resignación.

De acuerdo con la psicología Brown. (1965) "la agresión es, esencialmente, la necesidad de hacer algo ante las circunstancias penosas o desagradables, ya sea evitarlas o dominarlas"; La regresión se presenta como una interrupción del intento por superar los problemas para volver a una conducta más primitiva e infantil ante una situación que teme no poder resolver.

Al hablar de la fijación detectamos la reproducción de una determinada conducta, a pesar de que la experiencia la muestre como inútil y carente de valor adaptativo; por otra parte la resignación actúa como una suspensión de los intentos de adaptación -como el desempleado que luego de repetidos intentos por conseguir trabajo, sin obtenerlo deja de buscarlo.

Las diferentes actividades que desarrollamos en el día a día dejan aprendizajes tanto en nuestro consciente como subconsciente. Nuestros movimientos actuaciones y maneras de pensar o reaccionar frente a una situación se trae al presente, por algo ya pasado, lo que incita temores, el estar precavido o posiblemente tomar los conflictos con la mayor tranquilidad

del caso. Nuestra esencia se suele desarrollar en los primeros años de vida, pero el aprendizaje es continuo.

Lo importante de todo lo anterior es que podemos modificar nuestra conducta; en muchas ocasiones podemos decir, “ahh es que yo soy así y nadie me cambia”; esto es falso, ya que el ser humano ha encontrado diferentes técnicas que ayudan y facilitan la manera de modificar nuestro comportamiento.

Para lograr modificar la conducta, es importante remitirnos a un gran y prestigioso psicoanalista, Sigmund Freud, con su obra más conocida, *Die Traumdeutung*. (1900)., quien explica el argumento para postular importantes estudios acerca del comportamiento del ser humano y cómo podríamos interiorizarnos de tal manera que podamos acceder a nuestro inconsciente y conocernos mejor, y así buscar que las conductas indeseables desaparezcan o se minimicen al transferirlas a nuestro consciente.

Desde Aristóteles, ya existía un método bastante interesante para llegar a nuestras emociones conocido como catarsis, en ese tiempo se consideraba como una liberación emocional y espiritual, donde se buscaba que la persona evidenciara el surgimiento de sus miedos y temores. Es interesante encontrar cómo desde tantos años atrás, se han venido desarrollando técnicas para que el ser humano se mejore a sí mismo y no continúe cometiendo errores.

Luego de transcurrir cientos de años, esta técnica se ha continuado usando y es retomada por los psicoanalistas Josef Breuer y Sigmund Freud. (1882 y 1895), quienes en sus investigaciones detectaron importantes orígenes de los rechazos producidos por las personas hacia un estímulo o sensaciones. Estos rechazos están ligados a sucesos traumáticos, es por esto que el método catártico se convirtió en una importante terapia para producir una limpieza espontánea del interior del ser humano.

Es importante ver como una reacción tal como lo es la histeria es el resultado de una experiencia traumática, que puede llevar al inconsciente a somatizar o a dar la apariencia de enfermedades que físicamente son inexplicables o no se encuentra origen alguno. Pues en los estudios realizados por Breuer y Freud se demostró que las emociones no se manifiestan de forma directa, en ocasiones se hace de forma vaga y algunas veces hasta imperceptibles.

La hipnosis por ejemplo, es un método interesante, la cual surgió de la mano de Anton Mesmer. (1766). Por el cual la persona puede llegar a su inconsciente y drenar sus emociones reprimidas y desde allí trabajarlos y modificarlos; para esto se requiere una relajación total de la persona y un terapeuta con amplios conocimiento y experiencia en este tipo de terapias, la hipnosis clínica es muy usada para conocer las sensaciones que son comunicadas por el paciente. Si la persona está completamente relajada se facilita el acceso a la mente inconsciente y su nivel de defensa se disminuye, logra una plena tranquilidad permitiendo que el terapeuta logre interiorizar en las vivencias del paciente.

A pesar que la hipnosis continua siendo trabajada en esta época como en sus inicios, ha ayudado a crear nuevas investigaciones. Entre estas investigaciones, encontramos la llamada y conocida programación Neurolingüística; ésta es una técnica que se ha dedicado a estudiar los patrones mentales y la manera en la cual codificamos la información en el cerebro, y así conocer los orígenes de nuestra manera de pensar y actuar, nuestra autoconciencia. Ésta es una terapia que busca educar a nuestro subconsciente, ayudando a cambiar los modelos de conducta mental y emocional.

La programación Neurolingüística o PNL, fue desarrollada a comienzos de los años 70, gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses: Richard Bandler (informático) y John Grinder (psicólogo y lingüista), y se da a partir del lenguaje, de cómo este afecta nuestra conducta, de cuanto poder tiene la palabra para modificar nuestro comportamiento. Usualmente lo que nos decimos y nos repetimos con periodicidad incide en nuestra manera de pensar y actuar, nos da una base de quienes somos y como actuamos, de ahí la importancia de usar un buen lenguaje, claro y positivo.

El PNL además de ser una terapia, lo podemos usar en diferentes ámbitos de nuestra vida, como una técnica para incrementar la autoestima y la motivación personal. Esto puede facilitar las relaciones sociales al proyectar una energía positiva y adecuada, creando fácilmente empatía con las demás personas.



Definitivamente el poder de la palabra marca a la persona, si te suelen repetir continuamente que eres una persona buena para nada, que no entiendes, que eres un perezoso, etc. Estas palabras negativas van a nuestro inconsciente donde se arraigan, y refuerzan nuestra conducta, de esto podemos inferir que por la influencia de terceras personas, nuestros credos, pensamientos, gustos, temores son potencializados por emociones que se generan en nuestro interior, donde en oportunidades actuaremos con temor al desarrollar una actividad, posiblemente evitaremos algunos momentos, evadiremos responsabilidades u oportunidades.

La manera en la cual afrontemos los conflictos sociales, laborales e interpersonales, generalmente son impulsados desde nuestro interior desde nuestra personalidad. Es muy interesante comprender de esta manera como Sigmund Freud. (1953). hablaba del “ello” el “yo” y el “superyó”, siendo el primero de éstos, las necesidades originadas en nuestro interior, el deseo inconsciente e innato del ser humano por alcanzar un objetivo y el cubrir nuestras necesidades básicas.

En cada uno de nosotros hay una posición de principios donde el “yo” se niega a rendir pleitesía y se rebela. No sabemos cómo surge, pero en ocasiones, una fuerza desconocida tira de la conciencia y nos pone justo en el límite de lo que no es negociable y no queremos ni podemos aceptar.

Tenemos la capacidad de indignarnos cuando alguien viola nuestros derechos o somos víctimas de la humillación, nos enfurecernos cuando nuestros principios se ven golpeados. De esta manera poseemos la increíble cualidad de reaccionar más allá de la genética.

El yo está encargado de dar cumplimiento y ejecutar esas acciones en las cuales el ser humano se ha empeñado por satisfacer, de esta manera cuanto una persona siente en su interior por ejemplo, el deseo por realizar un viaje se lo propone, este se basa en el ello, pero el realizarlo está en el yo. El superyó se manifiesta en el deseo insaciable por satisfacer una necesidad, al querer obtener más y mejores cosas del común. Considero que este va asociado al ego y altos niveles de autoestima.

Cuando una persona basa su vida en el ello, es una persona maleable, de fácil manipulación y convencimiento, siempre buscará ceder y dar la razón al otro. Este tipo de personas son muy sumisas, es interesante analizar desde una sesión de hipnosis el origen de esta sumisión y baja autoestima.

Por otra parte las personas que suelen tener un carácter gentil pero que es segura, y son emocionalmente estables, se basan en el yo, y al afrontar un conflicto, discusión o debate, son personas argumentativas, pero de fácil conciliación, son personas neutrales que saben escuchar. Se evidencia que son personas que se conocen a sí mismas y que tienen muy clara su personalidad, son conscientes de sus actuaciones y buscan siempre estar centradas ante cualquier impase.

Como siempre lo decimos, todos los extremos efectivamente son malos; no debemos tener muy poco ni en exceso, en este caso hablo de carácter, personalidad y autoestima. Una persona con superyó, suele ser extremista,

caprichosa, todo lo que desea lo debe obtener y en oportunidades, salta las normas de ética o de simple respeto por el otro con tal de satisfacer sus deseos. Una persona con este carácter y ego elevado son personas de difícil conciliación, pues considera que ellas siempre tienen la razón y que la opinión del otro no vale.

Hace algún tiempo en una clase muy interesante en la cual tuve la oportunidad de participar, aprendí que definitivamente todas las personas tienen su razón, muchas veces juzgamos al otro por su manera de pensar, actuar y de reaccionar ante una eventualidad. Pero no nos preocupamos por conocer los orígenes de dicho comportamiento.

“Todas las personas tienen su Razón”, una frase muy interesante al tratar de analizarla, el por qué el otro puede tener diferentes tipos de inteligencia o vivencias que lo llevan a pensar de una manera característica. El entrar en debate o en controversia por diferencias sociales, políticas, religiosas o culturales, no tiene sentido. Si desde esta frase intentamos comprender lo que nos argumenta la otra persona.

Desde los orígenes de la sociedad, existían estilos de gobierno como la dictadura, monarquía o democracia, y en cada uno de estos, hemos visto el interés de lograr que las personas tengan las mismas ideas y actitudes. Desde hace muchos años se ha hecho uso extensivo de la propaganda, la cual presenta a menudo hechos de forma selectiva, por lo tanto, puede llegar a mentir para fomentar un idea particular, o utiliza los mensajes para producir una respuesta más emocional que racional a la información presentada.

El lavado de cerebro se puede lograr de diferentes maneras, anteriormente desde la inquisición veíamos como se torturaba a las personas para que confesaran actuaciones o simplemente para obligarlos a obedecer y pensar cómo se quería. Hoy en día no existe la tortura o el maltrato físico, ni tampoco es bien visto por la sociedad; pero si existe la manipulación por medio del mercadeo y otros métodos estratégicos que llevan a persuadir o a convencer sobre un gusto, opinión o creencia determinada.

La manera de proceder de estas estrategias es por medio de nuestro inconsciente generando una serie de impulsos, incitando al consumo, uso o gusto particular, (equipo de futbol, partido político). Cuando estas campañas llegan a nosotros en un estado intenso de emoción, suelen causar mayor impacto y quedarse afirmado en nuestro interior.

Según la teoría del inconsciente de Freud S. (1899) la mayoría de nuestras vivencias olvidadas, se encuentran en el inconsciente y usa la metáfora de la punta del iceberg, pues solo lo que se ve, refleja nuestro consciente. La parte media nuestro pre consciente, que es donde se almacena recuerdos y aprendizajes que continuamente llegan a nuestro consciente y lo más oculto, lo que está al fondo y que es casi inalcanzable es el inconsciente. Por medio de la técnica del control mental, se ha logrado llegar a este.

La técnica de control mental, Se emplea en salud mental para el estudio de las reacciones en el pensamiento, el sentimiento y el comportamiento del ser

humano. Ésta técnica puede emplearse sobre la propia persona y también en personas ajenas con fines diversos, permite la superación del propio ser, pasando por la sanación de complejos o problemas mentales y adquirir habilidades mentales a través del dominio de la mente.

El control mental, va encaminada a la modificación de los procesos mentales de los individuos. Pero también puede usarse de forma negativa, encaminada a suprimir la personalidad, controlando y anulando su libre albedrío, para hacerla dependiente de lo dictado por otra persona u organización.

Definitivamente cuando lo que queremos, es lograr influenciar en el otro, se puede, lo importante es hacerlo de forma sana y consciente, sin afectar de manera negativa a la otra persona. Cuando se tiene esta habilidad de convencimiento y de mediación, se facilita una conciliación en un desacuerdo de manera más ágil y efectiva.

En ocasiones pensamos que para alcanzar una comunicación asertiva no es nada fácil. Para lograr comunicarse con la otra persona, de tal manera que parezca que la conversación fluye naturalmente, es posible, pero para esto se debe identificar a la otra persona. Existen tres formas de conocer que tan cerca o lejos estamos del otro, por medio del lenguaje corporal, del lenguaje verbal y del tono de voz que usamos. De estas tres la más importante es lenguaje corporal.

Podemos usar el lenguaje corporal como una herramienta, que nos ayuda a evidenciar que tan cómoda esta la persona al sostener un dialogo, sea corto o largo. Esto es de fácil percepción. En ocasiones cuando entramos a un sitio publico podemos ver como hay personas que se tratan con la mayor empatía, solo con verlos a la distancia, se muestran sonrientes, se sienten interesados en la conversación y se expresan atentos.

En cambio cuando no hay “química” las personas se cierran pareciera existir un muro invisible que los separan y generan actuaciones que demuestran al otro que están aburridos, incomodos y con deseos de finalizar la conversación.

Fernando Poyatos F. (1994) en su libro “La comunicación no verbal I y II”, comentó que existen impulsos que arroja nuestro inconsciente a nuestro cerebro; alguno de ellos son el cruzarnos de pies y manos, es generar un bloqueo y desinterés por el otro. El esconder las manos, niega el decir todo lo que se sabe. Nuestra postura revela que tan seguros somos de nosotros mismos y que tanto lo estamos en un encuentro con otra persona.

Con lo anterior, aprendemos que tan importante es el conocernos y saber controlar nuestros movimientos, para facilitar la comunicación con la otra persona, dentro de un modelo de comunicación que nombré anteriormente; en el PNL existe una técnica llamada Rapport; quien la conoce sabe manejar y adecuar sus movimientos de tal forma que la otra persona percibe que al entablar la conversación hay un filing interesante, pero no identifica con facilidad el por qué. A este tipo de comunicación se le llama “comunicación de centro a centro”, ya que es de inconsciente a inconsciente.

Sencillamente esta técnica nos induce a realizar movimientos, usa palabras o reacciones similares a los que realiza la otra persona, con el objetivo de generar un acercamiento, sin que la otra persona lo perciba o se sienta burlada. En este proceso de adoptar el comportamiento de la otra persona ayuda a poner nos en su posición, en su mismo “canal”: En ocasiones cuando sostenemos una conversación, solemos estar dispersos estar pensando en otras cosas, pero si estamos conscientes de querer generar cercanía, estamos atentos a lo que nos dicen y el sentir del otro.

Una vez estamos interiorizados con esta técnica, podemos percibir si la otra persona se identifica con nosotros; ¿cómo?, muy fácil, en algún momento de la reunión cambiemos de movimientos, algo muy diferente a lo de la otra persona, si la otra persona lo imita en su inconsciente, sabemos que la comunicación es realmente asertiva.

El Rapport lo podemos usar cuando existe un conflicto interpersonal. Ésta clase de conflicto lo evidenciamos y lo podemos encontrar entre dos personas quienes luchan por defender su argumento o punto de vista. Es una confrontación en donde las dos partes buscan ganar, puede ser un resultado material como inmaterial: status, fama, poder, etc.

J.P. Ledererach. (1995), uno de los más destacados expertos en construcción de la paz y reconciliación, de la Universidad de Notre Dame, y académico distinguido en el Programa de Transformación de Conflictos de la

Universidad Menonita del Este, estructura un conflicto, diferenciando tres partes sobre las que hay que actuar de manera diferente: *Las Personas*, son los involucrados y afectados. *El Proceso*, es la forma en que el conflicto se desarrolla y como las partes intentan resolverlo o zanjarlo. *El Problema*, es el hecho de divergencia entre las partes.

Existen diferentes factores que impulsan la discusión, pueden ser factores culturales, estructurales o comportamentales. Indiferentemente de la naturaleza de origen del conflicto, es importante analizar la reacción desencadenada ante un estímulo que impulsa una discusión. En ocasiones es producido por la falta de flexibilidad mental.

La flexibilidad mental según Walter Riso. (2006), es mucho más que una habilidad, es considerada como una virtud que define un estilo de vida y permite a las personas adaptarse y ser mejores ante las presiones del medio. Una mente abierta tiene más probabilidades de generar cambios constructivos que faciliten una mejor calidad de vida; una mente cerrada no sólo está más propensa a sufrir todo tipo de trastornos psicológicos, sino que, además, afectará negativamente al entorno en el que se mueve, a las personas con quien convive.

Si nuestra mente es rígida, puede desencadenar un Conflicto grupal, el cual es caracterizado porque se genera entre dos bandos o grupos en un mismo lugar, puede ser una empresa, universidad, colegio, entre otros. Allí los dos bandos buscan defender su idea en un entorno determinado y no se alinean con los cambios del entorno. las mentes cerradas son un problema para ellas mismas, y para la sociedad donde viven, en tanto impiden el progreso y



permanecen ancladas a una tradición que quieren perpetuar a cualquier costo.

Por el contrario, la mente flexible fortalece el “yo”, actúa como un factor de protección contra las enfermedades psicológicas, genera más bienestar y mejores relaciones interpersonales y nos acerca a una vida más tranquila y feliz. Al lograr ser flexibles, es quitarnos una enorme carga de encima al ver que nada está predeterminado y que puedes ser el juez de tu propia conducta. Es bueno aclarar, que la flexibilidad no es un estado mental sino un proceso de observación y autoevaluación permanente.

Conocernos y saber que tan flexibles o inflexibles somos, nos lleva a hacer un análisis interno que nos muestra como somos. Para las personas que son inflexibles es difícil encontrar la paz interior y por eso usualmente están en conflicto, produciendo que las personas se alejen, entre ellas están: la familia, la pareja, los compañeros de trabajo. Las personas lo evaden con el fin de no verse afectado por esta clase de personas inflexibles. En esta clase de situaciones la mejor reacción es no discutir, sencillamente como lo dije anteriormente debemos pensar en que cada persona tiene su razón.

Si aceptamos como igualmente legítimas todas las posiciones, su validez, su verdad, mente flexible, debemos evitar perder la convicción de nuestras ideas, es el simple hecho de respetar la postura de los demás.

Para lograr esta armonía, no solamente necesitamos pensar bien y serenar la mente, sino también integrar adecuadamente nuestras experiencias afectivas. Por medio de la psicología de la salud se ha demostrado que el equilibrio entre la mente y el cuerpo es uno de los factores más importantes para crear libertad psicológica y física.

Esta libertad es importante ya que solemos encontrar personas que son dependientes afectiva y moralmente, que siempre están esperando la aprobación de otras personas, ¿pero qué ocurre con esta clase de personas?, son personas que muestran una baja autoestima y capacidad de diálogo, sienten temor al debatir o argumentar su posición o pensamiento.

Tal vez debemos comprender de dónde venimos, para saber a dónde vamos. Y dejar de buscar en la inmensidad del exterior, para indagar en nuestro propio ser. Los seres humanos vivimos enfrascados en una disputa interna difícil de resolver. Nos pasamos la mitad del tiempo tratando de ocultar los defectos, que casi siempre asoman, y el tiempo restante exhibiendo nuestros logros y méritos.

Querer guardar nuestras emociones no sólo es una tarea imposible, sino peligrosa para la salud. En la década de los 70, P. Sifneos y J. Nemiah, observaron en pacientes psicósomáticos una dificultad para expresar sus estados afectivos con palabras, así como para diferenciar sensaciones corporales de afectos. Cuando el poderoso superyó comienza a manifestarse más de la cuenta, los impulsos sanos y naturales que luchan por salir, producen un desequilibrio mente-cuerpo. La ignorancia emocional se conoce con el nombre de alexitimia, y significa incapacidad de lectura emocional.

En ocasiones nos da miedo acercarnos a las emociones, a nuestras emociones, porque cuando se activan demasiado perdemos el control. Las personas que bloquean sus emociones son propensas al cáncer y a contraer enfermedades del sistema inmunológico, suelen somatizar los sentimientos negativos que cargan en su interior. El trastorno de somatización, identificado por Cioffi. (1991), es un diagnóstico psiquiátrico aplicado a pacientes quienes se quejan crónica y persistentemente de varios síntomas físicos que no tienen un origen físico identificable.

Noam Chomsky. (2002) comentaba que existen momentos en los cuales las personas suelen estar tan “presionadas” o “influenciadas” por los demás que terminan actuando en contra de sus propios principios, creencias o convicciones. Cuando los seres humanos se relacionan entre sí, se encuentran con grandes exigencias sociales. Estas solicitudes pueden provenir de un amigo, un familiar, un superior o un desconocido, y adoptar la forma de ruego, mandato o favor. Aunque la respuesta natural a este tipo de requerimientos debería estar guiada por lo que uno considera más adecuado, no siempre es así.

Hemos descubierto que si decidimos aceptar la manipulación de los demás no seremos recriminados e incluso podríamos ser reforzados por tal sumisión. La sumisión es un comportamiento aprendido no es una cuestión biológica ni hereditaria, y por lo tanto es modificable, ya que nadie nace predeterminado. El temor general, está asociado al no ser aceptados, si

decidimos defender nuestros derechos legítimos, y esta situación producirá altos niveles de ansiedad, desaprobación o culpa.

Una cosa es la autoafirmación y el fortalecimiento del sí mismo, que es lo que debemos buscar para combatir la sumisión y otra muy distinta, es el egoísmo moral y el engreimiento insoportable del que se las sabe todas. Somos capaces de darnos cuenta de los errores y desaprender lo que aprendimos. Tenemos el don de la razón, de la reflexión auto-dirigida, de la auto-observación, de pensar sobre lo que ya pensamos.

¿Qué ocurre en el interior de una persona cuando vive un conflicto? Sus emociones tienden a ser alteradas y rápidamente analiza la situación que se está presentando, y existen varios estados emocionales que las personas pueden asumir, Charles Darwin. (1872), observó cómo los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa.

Uno de los estados es la negación, donde el ser no acepta o no reconoce la existencia del conflicto. Otro estado puede llegar a ser la competición, donde la persona asume una actitud de fuerza y de querer conseguir lo que quiere, en pocas palabras salirse con la suya. Si la persona opta por la acomodación, donde logra fácilmente calmarse, y no discute sus intereses, para evitar confrontamientos con el otro, podría no lograrse resolver el conflicto, este estado es difícil, pues en realidad nunca se llega a una conclusión.

Cuando en un conflicto la persona decide evadir, fácilmente asume la existencia del conflicto, pero el sujeto asume la posición de perder en dicha confrontación, por lo tanto evita la situación y aquí ninguna de las partes gana. Si se quiere llegar a una solución y obtener beneficios mutuos y llegar a un resultado gana-gana se debe optar por el estado de cooperación. Y el último estado que puede asumir una persona según los psicoanalistas es la negociación, donde las partes llegan a un acuerdo, sin ninguno perder de vista sus necesidades e intereses, pero ceden en lo que ven que pueden ceder para llegar a una solución.

El ser humano al responder a las tendencias de la sociedad y a los rápidos cambios de la humanidad genera en sí, una serie de estímulos que lo llevan a ser competitivo. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, lo que se origina ya sea de manera biológica o psicológica, revisando su grado de agresión, la cual está modelada para transmitirla de una manera socialmente permitida.

Aunque la magnitud y los niveles de conflicto se encuentran en diferentes escalas y proporciones, nuestra mente busca anticiparse a la situación y crear un contexto y así reconoce los indicios del mismo. En esto juegan un papel muy importante para las frustraciones, las malas percepciones y la incomunicación.

Por lo anterior puede aparecer el Conflicto inter-organizacional ya no entre personas actuando a título individual, o como componentes de grupos, sino entre empresas o también pueden emerger conflictos sociales, donde los

participantes son grupos en mayor proporción y sus efectos se hacen sentir en la sociedad. Esto puede ser ocasionado por los niveles altos de estrés y depresión, la angustia por no tener el control total de las cosas, las malas relaciones interpersonales: el autoritarismo y el prejuicio que acompaña la rigidez genera malestar, rechazo y agresión y las dificultades en su crecimiento personal, porque viven ancladas al pasado y a los “deberías”.

Los diferentes contextos en el desarrollo de la vida, juegan un rol muy importante, pues las tensiones varían dependiendo, el lenguaje usado, la forma, la voz, el llamado lenguaje no verbal o hasta el mismo entorno, pueden llevar a conflictos leves, que tienen posibilidades negociación y generar acuerdos entre las partes. Pero si estamos en un entorno de ansiedad, estrés, ánimos alterados, donde se dificulta la comunicación, ocasiona que se agudice la discusión no se llegue a un acuerdo o una solución, por lo contrario puede generar agresión verbal y/o física.

Debemos evitar que en momentos de desacuerdos de pensamientos, credos, opiniones se genere tensión, la cual genera una situación que se rodea de prejuicios y actitudes negativas, distorsionando la percepción de la otra parte implicada. Si no se genera tensión, se produce Crisis; donde cada uno actúa ante la situación de manera particular. Se pierden las buenas formas dando paso a los insultos, la violencia, la lucha abierta, etc.

En los conflictos pequeños o menores también existen factores de aceleración, los rumores, el temor, hostilidad de las partes y un entorno propenso a usar la fuerza. Estos siguen una secuencia ascendente respecto al nivel de tensión y de lucha entre las partes enfrentadas.

Cuando aparecen los problemas pequeños los conocemos como incidentes, estos usualmente se dejan de lado. Por otra parte los malentendidos, propicia suposiciones a partir de una mala comunicación y cada parte genera su propia percepción de la situación.

Hoy en día con los afanes y responsabilidades de la sociedad que nos ha llevado a un mundo de adaptación continua al cambio, donde existe poco tiempo u oportunidad de reflexión, lo que hace que nos volvamos un tanto intuitivos e impulsivos y tomamos las palabras, consejos u opiniones de forma personal. Hace algún tiempo escuche acerca de los cuatro acuerdos de la sabiduría Tolteca, es un ensayo escrito por el médico mexicano Miguel Ruiz. Relata la cosmovisión que debería tener un ser humano para estar en equilibrio personal, teatral, diferencial, emocional, mental y social.

Para lograrlo se debe, en primer lugar, entender que las personas tienen unas creencia arraigadas y unos paradigmas, adquirido por influencia social, familiar, educacional, y que con frecuencia dichas creencias adquiridas los perturban mental y emocionalmente, creando infelicidad; en segundo lugar, aprender que se puede modificar el sistema de creencias para conseguir un equilibrio y buscar la felicidad, que como todos sabemos y en muchas ocasiones decimos, es el fin último del ser humano. Los dogmas que contempla Miguel Ruiz. (1997): "*Sé impecable con tus palabras*", "*No te tomes nada personalmente*", "*No hagas suposiciones*", "*Haz siempre tu máximo esfuerzo*".

Es necesario replantear o romper con nuestras emociones frustrantes y negativas que vamos aprendiendo a lo largo de la vida y comenzar a ser cada vez más nosotros mismos. Yo soy el único que puede elegir y permitirme ser feliz, y si lo logro llevando a cabo alguno de estos consejos, puedo moldear mi carácter y modificar mi conducta para evitar conflictos indeseados que no lleven a negociaciones. Debo considerar que de los debates, discusiones, ente otros conflictos; puedo sacar provecho e importantes aportes, que me ayuden a ampliar mi percepción a partir del punto de vista de los demás.

No podemos elegir nuestras emociones. Si bien es cierto que muchas emociones inventadas por la mente son malsanas y hay que eliminarlas, no se pueden simplemente desconectar o evitar. Lo que hacemos con nuestras emociones, el hecho de tratarlas en forma inteligente, depende de nuestro nivel de Inteligencia Emocional. Pero está en nuestro poder, conducir nuestras reacciones emocionales y sustituir el programa de conducta congénita, estas son las emociones no aprendidas, que pueden tomarse como negativas, como es el ejemplo, del deseo o la lucha, la crítica, la discusión o la ironía.

Las personas que logran permanecer tranquilos y equilibrados en situaciones de gran estrés tienen en general una estructura de personalidad firme y sólida, son seguras de sí mismas, saben lo que quieren y hacia donde se dirigen.

La conducta puede ser moldeada por emociones como la ira, el odio, la tristeza, la euforia, el temor, la confusión, la irritabilidad, la excitación, el



entusiasmo, las cuales producen gran actividad en nuestro organismo. La serenidad se logra desprendiéndose de los sentimientos negativos, si una persona se deja dominar por sus emociones, de nada vale su inteligencia, porque puede actuar en forma impulsiva sin reflexionar ni saber discernir, al lograr dejar atrás los impulsos, da lugar al uso de la razón y la creatividad y permite utilizar todos los recursos disponibles hacia el logro de los objetivos.

Cuando en el comportamiento se cumplen una serie de reglas, reconocidas como valiosas en una comunidad o sociedad, se considera que es una conducta aceptada o formal, como tal es la conducta que tienen las personas con respecto a sus valores. Por ejemplo, en las sociedades occidentales, se considera formal el ser disciplinado, honesto, preciso, puntual y explícito.

De acuerdo con Skinner. (1957): “la conducta debe ser explicable, predecible y modificable atendiendo a las relaciones funcionales con sus antecedentes y consecuentes ambientales”. La modificación de conducta surge como una alternativa innovadora, válida y eficaz.

Una buena técnica para modificar la conducta es el reforzamiento positivo, procedimiento mediante el cual se le presenta un estímulo al sujeto que le gusta o le interesa inmediatamente después de la realización de la conducta aceptada. Con esto se consigue aumentar la probabilidad de que la conducta se repita. Pero también es necesario que se genere compromiso, iniciativa, motivación, y optimismo.

Cuando hayamos logrado que la conducta que buscábamos se dé con una frecuencia suficiente, deberemos conseguir que se siga dando incluso en condiciones distintas a las de su adquisición, por eso debemos tratar de inculcar o reforzar la frecuencia de un comportamiento; sólo de las conductas buenas, adaptadas y cuya frecuencia queramos aumentar.

Nadie está exento de tener conflictos. Tarde o temprano estaremos en uno. Pero la pregunta es qué harás, cómo responderás ante el conflicto. Los deseos en nuestro interior quieren el control, la primacía y batallan dentro nosotros mismos.

## CONCLUSIONES

- En el afán de cumplir nuestro deseo hacemos toda clase de cosas y lo único que encontramos cada vez, es insatisfacción y frustración, por eso no hay que buscar afuera, busquemos adentro, porque los conflictos, los pleitos, las guerras inician adentro de nosotros mismos. Si bien es cierto que otros cometen faltas contra nosotros, que las circunstancias a veces no son las ideales, que necesitamos mejorar las técnicas de comunicación, tenemos una participación causal y activa en los conflictos. Somos responsables de los pensamientos, palabras y acciones que se originan en nuestros deseos
- El perdón significa soltar el resentimiento, Implica encontrar un alivio, conociendo que el punto de partida son nuestras pasiones, nuestros deseos más profundos. Sí perdonamos da como resultado la reconciliación así las dos partes se enfrentan cara a cara y hablan de lo que sienten.
- Toda conducta está, determinada por dos clases de factores: como los estímulos externos, e internos, como la condición en que se encuentran los órganos y tejidos del ser vivo en un momento dado. La conducta es, entonces, la expresión de todas las características personales y la manera como cada uno crea su propio carácter, como se manifiesta lo que es. Todo lo que la personalidad tiene de íntimo, la conducta lo tiene de externo: es la misma personalidad, pero mostrada al exterior.
- En conclusión, la comprensión de un conflicto se facilita si se distinguen las diferentes facetas, actores y estados, que como conocemos son originados a partir de nuestras emociones y

conductas aprendidas que pueden ser modificables, con el fin de minimizar el nivel e impacto personal del conflicto y obtener un aprendizaje positivo de la experiencia, siempre y cuando se logre controlar la emociones e impulsos para así impedir que el conflicto se convierta en agresión.

## BIBLIOGRAFÍA

- <http://ebookbrowse.com/si/sigmun-freud>
- Breuer y Freud, Estudios sobre la histeria, (1893-95)
- Bucay Jorge , El Camino De La Autodependencia, Grijalbo, 2010, ISBN 9788425336881
- D'Zurilla, El entrenamiento en solución de problemas (citado por E. Becoña Iglesias, 2002 pp. 710-733)
- Freud Sigmund, La interpretación de los sueños, (Die Traumdeutung, 1900).
- Laurence J Peter.y Raymond Hull, The Peter Principle. Morrow, NY, 1969
- Riso Walter, Pensar Bien, Sentirse Bien: Nada Justifica El Sufrimiento Innecesario, Planeta, 2008
- Ruiz Miguel , Los Cuatro Acuerdos: Un Libro De Sabiduría Tolteca,U Rano, 1998
- Steven Jacobson (1985), Mind Control in America, ISBN N° 0-911485-007