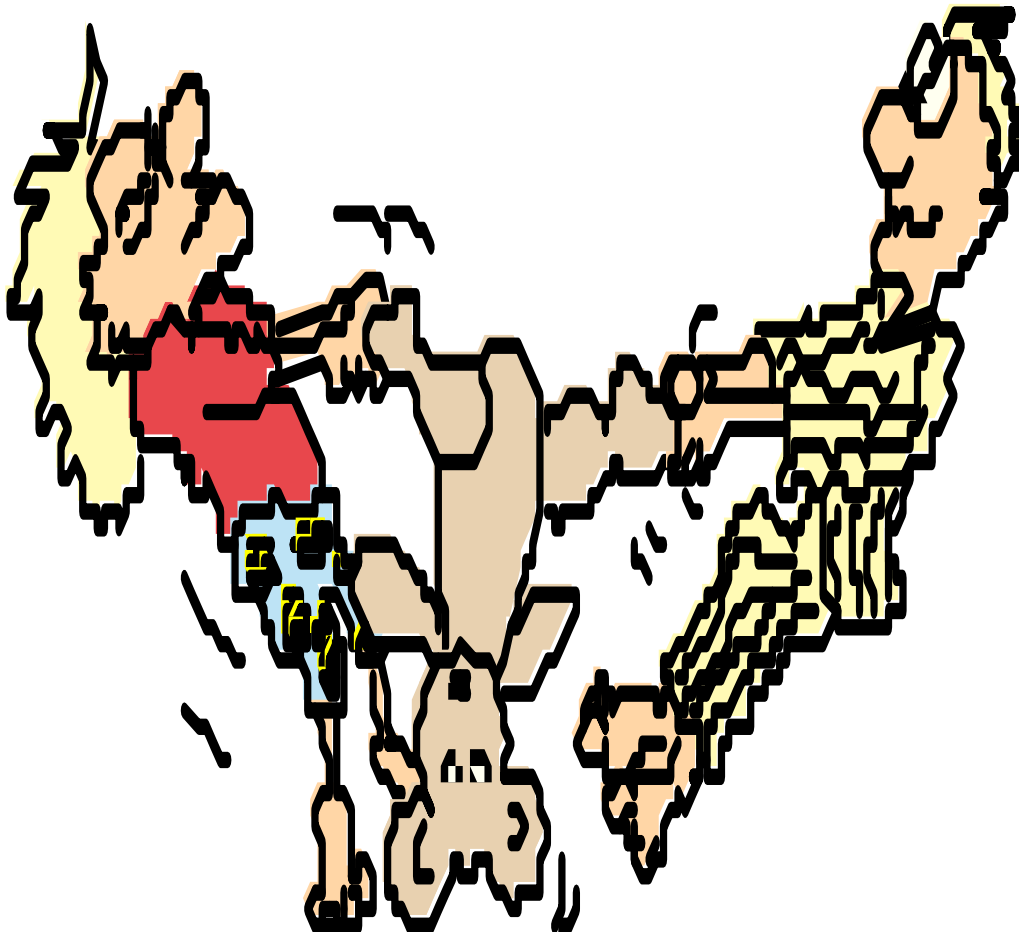


# Manejo del Conflicto

Apuntes para un Seminario



Jaime Ernesto Vargas Mendoza



ASOCIACIÓN  
OAXAQUEÑA DE  
PSICOLOGÍA A.C.

Manejo del conflicto. Apuntes para un seminario.  
Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto.  
© 2009. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.  
Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca,  
México. C.P. 68000  
Tel. (951)5142063, (951) 5495923, Fax. (951) 5147646  
www.conductitlan.net  
E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, comentarios@conductitlan.net  
Se promueve la reproducción parcial o total de este documento  
citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la  
siguiente referencia:

Vargas-Mendoza, J. E. (2009) Manejo del conflicto. Apuntes  
para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología  
A.C.

**CONTENIDO:**

<b>DEFINICIÓN DE CONFLICTO.</b> .....	<b>4</b>
<b>TIPOS DE CONFLICTO.</b> .....	<b>7</b>
<b>PROBLEMAS Y CONFLICTOS.</b> .....	<b>8</b>
<b>AGRESIÓN Y DAÑO.</b> .....	<b>10</b>
<b>EVITACIÓN Y ESTRÉS.</b> .....	<b>12</b>
<b>MANEJO INADECUADO.</b> .....	<b>13</b>
<b>MANEJO ADECUADO.</b> .....	<b>17</b>
<b>ACTITUDES ASERTADAS.</b> .....	<b>19</b>

## DEFINICIÓN DE CONFLICTO.

El tema del conflicto ha interesado desde siempre a los individuos y a la sociedad.

La Biblia abre la historia humana con un relato conflictivo: Dios pone al hombre en el paraíso terrenal dotado de mil dones, pero formula una prohibición: no comer el fruto del árbol del conocimiento y del bien y el mal. La serpiente tienta a Eva, Eva a Adán, ambos desobedecen, se avergüenzan y esconden. Dios los castiga expulsándolos del paraíso a luchar por su subsistencia.

Los primeros hijos de la pareja original, Caín y Abel, riñen y el conflicto termina en fratricidio.

Luego sigue, el relato bíblico de la historia universal, después la del pueblo hebreo y los profetas esperan la llegada de un Mesías que será el "Príncipe de la Paz". Cuando Jesucristo baja a la tierra dice: "No creáis que vine a traer la paz sino la espada".

Los tres primeros siglos de cristianismo son épocas de persecuciones sangrientas y crueles, símbolo del conflicto con el paganismo que se resiste a morir.

Si del mundo bíblico pasamos al mundo griego, nuestra reflexión nos conduce a los filósofos clásicos.

Heráclito se hizo famoso con su tesis: "todo es proceso, cambio y lucha de opuestos". El mundo es un campo de batalla: actividad y pasividad, audacia y temor, dependencia e independencia, optimismo y pesimismo, ambición y resignación, vida y muerte, y mil contrarios más.

Reflejo de esta concepción y de la experiencia humana, es el teatro griego.

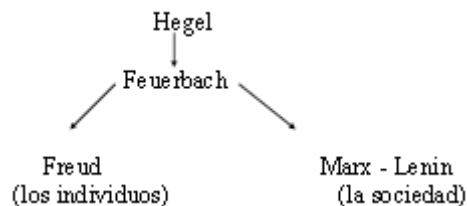
En efecto, ¿qué es el drama?, ¿qué es la tragedia, sino conflictos enmarañados? Por esencia, el drama y la tragedia viven del conflicto.

Al actor principal le llaman "protagonista", palabra que significa "primer combatiente".

En Grecia se inició la tradición literaria que perduraría hasta la época moderna: la de los grandes dramaturgos, Shakespeare, Molière, Racine, Calderón de la Barca, Lope de Vega; y también los grandes novelistas: James Joyce y García Márquez, maestros en la descripción del conflicto.

Existieron filosofías centradas en el conflicto, griegas y orientales como gnosticismo y maniqueísmo, que intentaron explicar los procesos cósmicos e históricos como lucha entre el bien y el mal, espíritu y materia, luz y tinieblas. En consecuencia transcurrió la historia de los pueblos entre guerras, intrigas cortesanas, luchas políticas y de clase, sublevaciones, represiones y religiones antitéticas.

El estudio científico del conflicto lo inicia Hegel al interpretar el devenir, no como una mera yuxtaposición y almacenamiento de sucesos, sino como rejuego de fuerzas. Su enfoque fue la dialéctica del espíritu y de las ideas. Años más tarde, Ludwig Feuerbach reorientó las observaciones de Hegel hacia el campo de lo sensible: la misma dialéctica, pero en su sentido materialista y no idealista.



Más tarde Marx y Lenin lo ratificaron con la sociedad y la lucha de clases y Freud en la vida psíquica.

Hoy, a fines del siglo XX, el conflicto se ha agravado: los inventos tecnológicos, las confrontaciones entre culturas en las ciudades cosmopolitas, la rapidez de los medios de

información, el clima competitivo en los negocios y en la vida profesional, son otros tantos ejemplos.

Se sabe que hay conflictos entre padres e hijos, hermanos; parientes políticos, jefes y subalternos, compañeros de trabajo, socios industriales y sectas religiosas.

¿Quién de nosotros no ha sabido por experiencia, una y cien veces lo que es el conflicto?

No solo se habla de que hay personas conflictivas, situaciones conflictivas y conflictos institucionalizados. La verdad es que el conflicto es la esencia misma de la vida (Conflictus = choque).

## TIPOS DE CONFLICTO.

1. Deben en primer lugar distinguirse: (a) los conflictos entre eventos deseables (conflictos de "atracción-atracción"); (b) entre eventos desagradables (conflictos "evitación-evitación), y (c) entre un evento deseable y otro desagradable ("atracción-evitación).
2. Los conflictos también pueden clasificarse por el área en que ocurren con frecuencia. Hay conflictos en el orden físico, como cuando una placa de cemento no deja crecer a un árbol y éste termina por romperla con sus raíces. Se da el conflicto en el orden biológico, como el cansancio, las enfermedades y el envejecimiento. Hay conflictos en el orden psicológico intrapersonal como lo enseña el psicoanálisis entre el "ello" y el "super-yo".
3. Identificamos conflictos en el orden interpersonal, conflictos de caracteres, de gustos, necesidades y opiniones. Finalmente, vemos conflictos sociales organizacionales, como son los conflictos familiares, laborales, legales, ideológicos, metodológicos, religiosos, políticos, entre clases, sexos, generaciones, razas, jerarquías y países . . .
4. Conflictos primarios y secundarios. Los primeros se resuelven cara a cara; los segundos a través de otra persona.
5. Conflictos positivos y negativos. los primeros llevan a experiencias de desarrollo y logro. Por ejemplo, el deporte organizado y los concursos. Los segundos llevan a pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.

## PROBLEMAS Y CONFLICTOS.

¿Qué relación hay entre conflicto y problema?

Muchas veces parecen sinónimos. Decir : "tengo conflictos con mi suegra" es como declarar : "tengo problemas con ella"; "Se me vino el problema de que mañana se vence la letra de cien mil pesos y no pude conseguir ese dinero", es admitir que está uno en aprietos y en un conflicto.

El tema del análisis y solución de problemas se ha hecho uno de los más actuales e interesantes en los últimos lustros, se ocupan de él las agencias de capacitación; porque con tantas situaciones nuevas que nos hacen vivir la ciencia y la tecnología, de poco valen los caminos trillados.

El problema es una distorsión entre lo que "debería ser" y lo que en "realidad existe".

Pero hay que reconocer que existen problemas académicos sin dicha connotación.

A un alumno de 5o. de primaria le ponen en la clase de matemáticas el "problema" de hallar el máximo común divisor de 60, 45 y 105 y no siempre llamaríamos conflicto a ésta situación.

**PROBLEMA:** Situación ambiental que demanda una respuesta de parte de quien lo enfrenta, con objeto de lograr la satisfacción de alguna necesidad.

**CONFLICTO:** Ante un problema, se trata de un intento violento por resolverlo, creando una situación de "choque" con repercusiones indeseables, sobretodo en la relación social o productiva que sostengan los protagonistas.



Queda claro, entonces, que no todos los problemas crean conflicto. Incluso se puede afirmar que en muchos casos los problemas son oportunidades para ser creativo, útil o productivo.

En el terreno de la psicología cognoscitiva hay un área de estudio sobre el campo denominado "solución de problemas" en el que se enfatizan los factores perceptuales de la situación "problema" y se considera que parte importante de la solución está en la "re - estructuración del campo perceptual". También se han estudiado factores motivacionales y se ha podido observar que una "motivación intermedia" es más conveniente en el sujeto que se enfrenta al problema.

## AGRESIÓN Y DAÑO

Cuando tenemos un conflicto interpersonal, como en la mayoría de las situaciones a las que nos enfrentamos cotidianamente, sale a flote nuestra naturaleza instintiva o animal. Una de las dos estrategias que tienen los animales, en la selva, para enfrentar sus problemas de sobrevivencia, es el ataque o desplazamiento agresivo. Para ello, dependiendo del animal que se trate, se emite una gran cantidad de conducta en amenazas y señales, sobretodo en la defensa de la territorialidad. El hombre también muestra la tendencia agredir ante el conflicto y es más probable que lo haga si está en su propio territorio.

La Agresión es un comportamiento que tiene una función adaptativa y que ha permitido la sobrevivencia del más apto, como mecanismo de selección natural, pero en nuestro medio social y laboral adquiere una connotación indeseable, luego hay que evitar las fuentes que provocan con más frecuencia la agresión territorial: la invasión a la propiedad privada y el espacio reducido entre las personas (burbuja personal).

También hay otro tipo de agresión que forma parte de nuestra dotación natural y el la agresión refleja. Obviamente no es racional y generalmente se dirige a la destrucción de la fuente de estimulación nociva. Se ha observado con frecuencia que en seguida de que alguien experimente una estimulación nociva (ruido fuerte, mala noticia) se incrementa enormemente la presencia de comportamiento agresivo irracional, con una respuesta inmediata y de gran magnitud. Se trata de personas impulsivas, quizá estresadas y predisuestas a responder con una energía acumulada incontrolable.

Estas personas requieren de ayuda profesional o al menos de un entrenamiento para manejar el impulso, el estrés y la comunicación cara a cara.

Finalmente, el tipo más frecuente de agresión es la agresión operante que es un comportamiento igualmente dañino pero que no es provocado por una situación precedente inmediata, sino por el interés de conseguir una consecuencia deseable.

No produce daños mayores y es más característica de personas que controlan su impulso y son capaces de hacer un plan para combatir la fuente de estimulación nociva o la situación indeseable (conflicto) que se quiere modificar.

Lamentablemente, como indicamos, la estrategia agresiva conduce no a la solución del conflicto sino a su agravamiento y generalmente los protagonistas terminan lesionados, muertos o encarcelados (sic).

## EVITACIÓN Y ESTRÉS.

La segunda estrategia que siguen los animales en caso de un conflicto de sobrevivencia en la selva, es la huida o el escape. Si se logra sobrevivir de la situación, se aprende a repetir la estrategia, pero también se aprende a temer a la situación o a las señales de peligro que implica la misma.

Para atacar, pero sobretodo para huir se necesita elevar el metabolismo y tener los músculos y todos los sistemas preparados. Esto se logra mediante el disparo de hormonas desde las glándulas suprarrenales, en respuesta a la orden central del SN. El corazón late velozmente, respiramos con rapidez, se incrementa la circulación periférica, aumenta la presión arterial, se paraliza la digestión, etc...

Esto nos trae peligros de enfermedad, pues ya no vivimos en la selva. Algunas enfermedades a desarrollar serían:

**Diabetes Mellitus.**- Pues se incrementan los niveles de glucosa en la sangre como consecuencia del estrés psicobiológico.

**Hipertensión Esencial.**- La tensión de los músculos provocada por los disparos de adrenalina y noradrenalina, presiona las paredes de las venas y las arterias, elevando sensiblemente los niveles de la presión arterial.

**Neurosis.**- La persona que se encuentra en problemas, desarrolla ansiedad que se manifiesta con tensión muscular y con fenómenos cognitivos de torpeza y déficit. Hay mal humor y se dan respuestas de mucha desesperación o de franca depresión.

El camino de huir o querer escapar de los problemas, nos lleva a aislarnos, a tomar una ruta de escape como el alcoholismo o la drogadicción (tabaquismo, auto-medicación). La mayoría de las personas que toman ésta ruta terminan como clientes de un psiquiatra o de un hospital para enfermos mentales, si no es que desarrollan enfermedades psicofisiológicas (en la piel, en el aparato digestivo, etc) o viven una vida miserable llena de temores e inseguridad.

## MANEJO INADECUADO.

LA DOCENA SUCIA DEL DR. THOMAS GORDON.

### 1.- Ordenar, dirigir, mandar, imponer

"Tú debes. . ., tú tienes que. . ."

Reacción: Tales conductas pueden originar susto, miedo o bien, resistencia, rebeldía y reto. A nadie le gusta que le ordenen o le manden, por esto se produce también resentimiento. Tales conductas pueden romper cualquier comunicación posterior de parte del otro o provocar una comunicación defensiva o negativa. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades personales han sido ignoradas y se sienten humillados si tales conductas se dan delante de los demás.

### 2.- Amonestar, amenazar

"Si no haces . . entonces . . ."

Reacción: Invitan a dar una prueba o a lanzar un desafío. Pueden lograr que el otro obedezca, pero será solamente por temor. Como en el caso anterior puede resultar resentimiento, coraje, resistencia y rebeldía.

### 3.- Moralizar, sermonear, crear obligación

Tú debías . . , tú deberías . ., ésa es tu obligación . .,  
Ésa es tu responsabilidad . . .

Reacción: Las personas sienten la presión de tales mensajes y frecuentemente se resisten y se desentienden. Tales mensajes les comunican una falta de confianza: "Tú no eres suficientemente inteligente". Quieren imponer una autoridad externa. La gente a menudo responde con "¿quién dice que yo debo de . . .?", o "¿porqué yo debo de . . .?"

### 4.- Aconsejar, dar soluciones

"Lo que yo haría en tu caso . . ." "¿Por qué tú no . . .?"  
"Yo te aseguro que . . ."  
"Sería mejor para ti que . . ."

Reacción: No es verdad que la gente quiere siempre un consejo. El consejo, la advertencia, implican "superioridad" y pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior. Se suele responder a la advertencia y al consejo con resistencia y rebeldía: "Yo no quiero que me digas lo que tengo que hacer". Aún los niños se resisten a las sugerencias de los adultos. "Deja que lo piense yo sólo". Por otro lado, el no seguir el consejo de alguien provoca sentimientos de culpa. Si el consejo de otro no parece sensato, el interesado tendrá que contra - argumentar y perder tiempo en ello, en lugar de buscar sus propias soluciones. El consejo puede hacer al otro un ser dependiente, no promueve su propio pensamiento creativo.

**5.- Persuadir con lógica, argumentar, dar cátedra**

"¿No te das cuenta . . .?" , "mira que estás en un error" ,  
"los hechos son que . . .",  
"sí, pero debes entender que . . ."

Reacción: Tales conductas provocan defensividad y a menudo causan una contra - argumentación. También pueden provocar que el otro se sienta inferior debido a que implican la superioridad del que argumenta. La persuasión frecuentemente hace que el otro defienda su propia posición con mayor fuerza y que pueda decir:

"Tú siempre piensas que tienes la razón"

**6.- Juzgar, criticar, censurar**

"Tú eres malo", "como eres tan flojo . . .", "estas actuando como loco"

Reacción: Más que cualquier otro tipo de mensaje, éste hace que la otra persona se sienta incómoda, inferior, incompetente, mala, tonta. También puede hacerla sentir culpable. A menudo responde muy defensivamente; a nadie le gusta estar equivocado. La evaluación rompe la comunicación.

**7.- Alabar, aprobar, evaluar positivamente**

"Tú eres muy bueno", "Has hecho un buen trabajo", "Así me gusta . . ."

Reacción: No siempre produce los efectos que suponemos. Si se evalúa siempre positivamente, el día que no lo haga se interpretará como un juicio negativo.

A menudo el otro siente las alabanzas como manipulaciones o como muestras de superioridad.

#### **8.- Ridiculizar, avergonzar**

"Eres un niño todavía", "idiota", "lo que mande el señor".

Reacción: Tales mensajes tienen un efecto devastador: destruyen la imagen que tiene el otro de sí mismo. Pueden hacer que la persona se sienta sin dignidad, mala, abandonada y rechazada. Una respuesta frecuente a tales mensajes es dar la espalda física o moralmente a quien los emite.

#### **9.- Interpretar, analizar, diagnosticar**

"Lo que tú necesitas es . . .", "en lo que estas equivocado es . . .", "yo sé lo que tú necesitas . . .", "tú problema es . . ."

Reacción: Estos mensajes son amenazantes. Hacer de psicoanalista con los demás es peligroso y frustrante para ellos. Si el análisis es erróneo, el otro se resiste; si es correcto, se sentirá expuesto públicamente, desnudo, atrapado. Las interpretaciones frenan la comunicación, ya que desaniman al otro a expresar más de sí mismo.

#### **10.- Consolar, amparar, alentar**

"Vamos, eso no es tan malo . . .", "no te preocupes, te sentirás mejor", "tu problema se va a resolver por sí solo".

Reacción: También estos mensajes pueden tener efecto negativo, pueden hacer sentir incomprensión. "Para ti es fácil decirlo, pero no sabes lo que yo siento" Si las cosas no mejoran, se puede sentir resentimiento por haber sido engañado.

**11.- Preguntar, interrogar, sondear**

"¿Por qué . . .?", "¿Quién . . .?", "¿Dónde . . .?", "¿Cómo . . .?"

Reacción: La respuesta de las personas al sondeo es a menudo sentirse defensivas o "en el banquillo de los acusados". Muchas preguntas son amenazantes, pues no se sabe la intención. "¿A dónde quieres llegar?". Se siente que el interrogador es un "metiche". Comunica una falta de confianza, sospecha o duda acerca de la habilidad u honorabilidad del otro. Descalifica al que tiene el problema y es interrogado, haciendo pensar que el interrogador es quien tiene la capacidad de resolver la situación.

**12.- Distraer, desviar, hacer bromas**

"No hablemos de eso en la mesa", "eso me recuerda . . .", "¿por qué no incendias la oficina?", "Hoy te levantaste con el pié izquierdo".

Reacción: Se comunica desinterés en el otro, no se respetan sus sentimientos. La gente es muy seria cuando necesita hablar de algo personal. Cuando le responden bromeando, puede hacerlos sentir heridos o rechazados. Además, los problemas diferidos rara vez son problemas resueltos. Las personas quieren ser escuchadas y comprendidas con respeto, si se les hace a un lado, aprenden muy pronto a llevar a otro lado sus problemas importantes y guardarse sus sentimientos.

Para concluir podríamos decir que:

Las respuestas: 1 a las 5 son mensajes que solucionan por la otra persona 6 a la 11 son mensajes que hacen menos a la otra persona 12 es mensaje de evasión.



### MANEJO ADECUADO.

La habilidad de manejar airoosamente los conflictos sigue caminos inversos a los enunciados en el Tema anterior. Señalemos primero los aspectos positivos:

1.- Aceptar la condición humana que hace de la vida una cadena de conflictos: apreciarlos como forjadores del carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso. Enfrentar el conflicto más que evitarlo.

2.- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.

3.- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a las personas con todo y sus ideas diferentes a las nuestras y no convertir los conflictos en cosas personales.

4.- Aprender a dialogar y para ello, cultivar la empatía: entender al otro antes de defenderse de él. Distinguir ente discusión y polémica, entendiendo que discusión denota el acto de sacudir una cosa para que aparezca tal cual, en tanto que polémica significa enemistad y batalla (del griego podemos). Aceptar que quien dialoga toma el riesgo de ser persuadido y cambiar sus ideas y/o conductas.

5.- Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emotiva de "ganar - ganar" en vez de "ganar - perder".

6.- Cambiar la disposición a la tolerancia con asertividad, porque ésta es firmeza, seguridad, fuerza constructiva y espina dorsal, que da solidez a cualquier negociación.

7.- Encauzar la agresividad evitando los dos extremos: reprimir y explotar.

8.- Como medida en muchos problemas se aplica el análisis de problemas: diagnosticar el problema tras formularse una serie de preguntas para definir cómo está uno viviendo la

situación, cómo afecta reconocer la forma en que las propias actitudes contribuyen a crear o continuar el problema y aclarar los propios valores al respecto. Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción - propias de la reacción al conflicto - con verdadero deseo de mejorar las cosas. Decidir la alternativa más adecuada y una estrategia para implementarla.

9.- Desarrollar en sí mismo y en los miembros del equipo las habilidades de negociación: iniciar sin atacar, escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico que integre aportaciones de todos, crear en los interlocutores actitudes de cooperación, enfatizar los valores comunes y ceder un poco para encontrar un punto intermedio.

10.- Llevar los asuntos a votación y cuando esté claro llegar a un acuerdo unánime.

11.- En casos especiales, recurrir a la mediación y arbitraje de personas respetadas por las partes en conflicto y saber ejercer resistencia pasiva, como: huelgas, boicots y firmeza sin brusquedad destructiva.

12.- Por último, practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las propias emociones.

## ACTITUDES ASERTADAS.

¿QUÉ ES SER ASERTIVO?

<b>Persona Pasiva</b>	<b>Persona Asertiva</b>	<b>Persona Agresiva</b>
Le violan sus derechos Se aprovechan de ella.	Protege sus propios derechos y respeta los de los demás.	Viola los derechos de los demás y se aprovecha de otros.
No logra sus objetivos.	Logra sus objetivos sin dañar a los demás.	Logra sus objetivos a costa de los demás.
Se siente frustrada, infeliz, herida y ansiosa.	Se siente bien consigo misma y tiene confianza.	Es beligerante, humilla y desprecia a los demás
Es inhibida y retraída.	Es sociable y emocionalmente expresiva.	Es explosiva, de reacción impredecible, hostil o iracunda.
Permite que los demás decidan por ella	Decide por sí misma.	Se mete en las decisiones de los demás.

ENTRENAMIENTO EN ASERTIVIDAD: FILOSOFIA PRACTICA.

- 1.- No estoy obligado a decir sí, sólo porque alguien me haya pedido algo.
- 2.- Las opiniones de los demás, no son más válidas que la mía.
- 3.- Si le digo que "no" a alguien y se enoja, esto no quiere decir que debí haber dicho que sí.
- 4.- Tengo derecho a ser acertado, aunque esto no le convenga a otros.
- 5.- El que otros no sean acertados, no significa que yo deba ser como ellos.
- 6.- Puedo seguir sintiéndome bien, a pesar de que alguien esté enojado conmigo.
- 7.- Las cosas que a mí me importan, son tan valiosas como las cosas que interesan a otros.
- 8.- El que yo le diga que "no" a alguien, no significa que sea malo.
- 9.- Si alguien no hace lo que yo le pido, no quiere decir que deba arrepentirme de habérselo pedido.
- 10.- Tengo derecho a pensar diferente que los demás, aunque éstos se aferren a su opinión.
- 11.- El que yo haya dado mi opinión, no significa que no pueda cambiarla y opinar lo contrario.
- 12.- Tengo derecho a decirle a los demás cuando me resulten molestos y sugerirles otras formas de acción.
- 13.- Si le digo "no" a un amigo, lo más probable es que no se enoje conmigo para siempre.

14.- La gente que me quiere se puede sentir desilusionada si no hago lo que ellos quieran, pero esto no es de ninguna manera catastrófico.

15.- Cuando tengo que hacer cosas que no me gustan sólo para agradar a otro, debería preguntarme qué tan importante para mí es su aprobación.

16.- Las gentes no son Magos para adivinar lo que quiero, si no se los digo claramente.

17.- El hecho de que la gente sea desconsiderada y egoísta es un problema, pero no hay razón para que sean diferentes.

18.- Tengo derecho de disfrutar lo que hago y de decirle a los demás cuando interfieran con mi placer.

19.- Puedo complacer a la gente que quiero, pero esto no tiene que ser todo el tiempo.

20.- No todo en la vida es dar, uno también es importante y tiene que recibir.

21.- Si yo no le hago un favor a alguien, esto no significa que no lo quiera y probablemente él lo entienda.

22.- No tengo porque ser responsable de resolver los problemas de los demás o de hacerlos felices.

23.- Tengo derecho de intimidar a los demás con mi presencia. Para agradarlos no tengo porqué mostrarme débil, estúpido o inefectivo.

24.- Puedo decidir no comportarme acertadamente y aún así, seguir sintiéndome bien.