Proyecto "Mejoramiento [illegible]
Productivos de la [illegible]

"Juntarse es un comienzo, [illegible] progreso, [illegible]"

Taller de Sensibilización de Facilitadores del Desarrollo Local Sostenible:

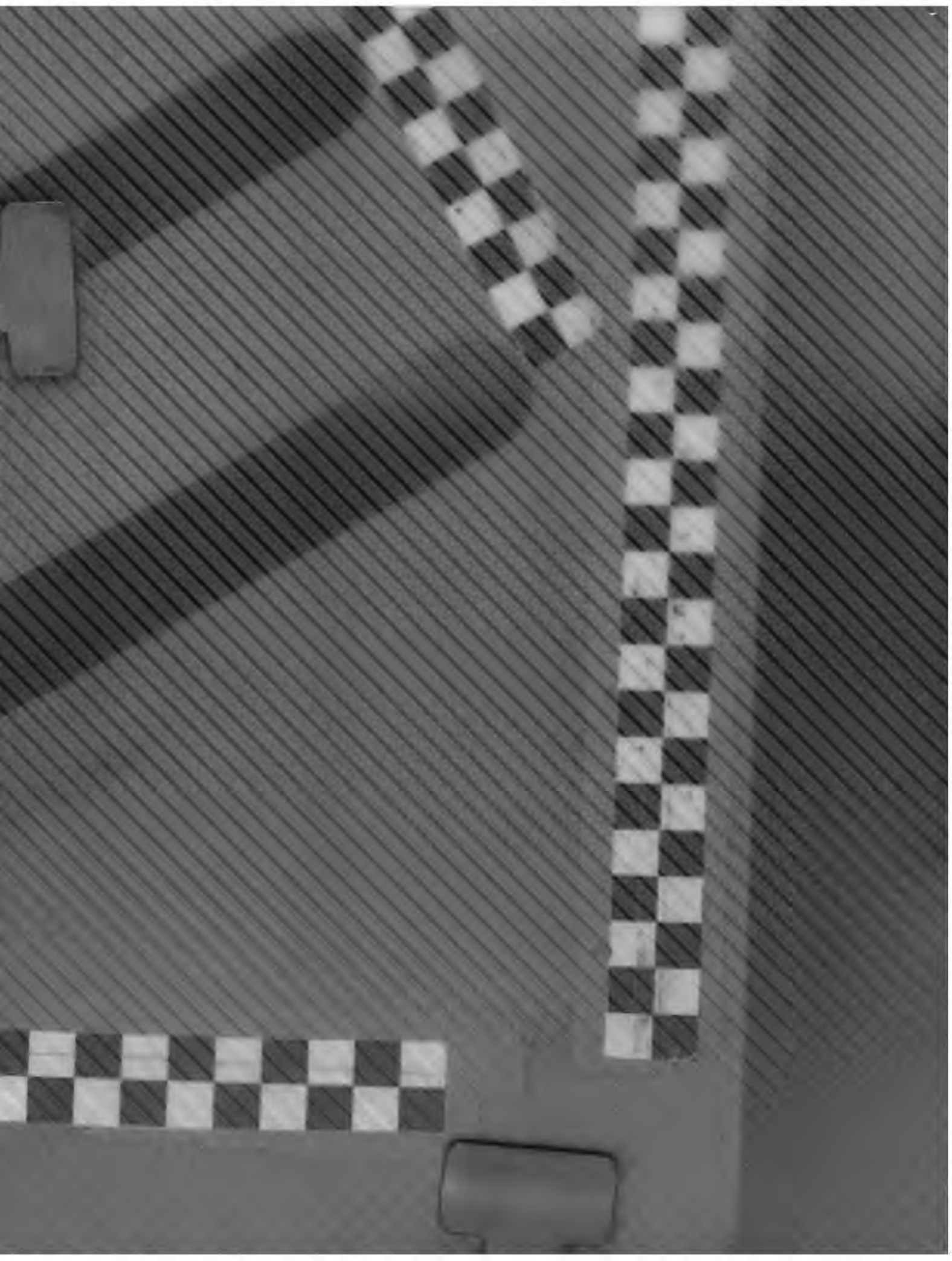
"Negociación y Manejo de Conflictos"

MEMORIA

San Cristóbal, Estado Táchira
Noviembre 8 - [illegible]

Byron Miranda [illegible]

Proyecto IICA-Holanda, Cartaro [illegible]



Ayuda Memoria

GEF Proyecto de Mediano Tamaño

Conservación de la Biodiversidad Mediante el Mejoramiento del Hábitat en Paisajes Productivos de la Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México

Una Misión de IICA - GTZ, Costa Rica e IICA - Holanda Laderas, del 26 de noviembre al 03 de diciembre del 2000, invitados por el instituto ejecutor del proyecto (IDESMAC), impartió un taller sobre negociación y manejo de conflictos. Además se coordinó la elaboración de una propuesta de los términos de referencia para el seguimiento de la primera mitad del proyecto a efectuarse en la próxima misión del Banco Mundial/GEF por el proyecto de Tamaño Mediano del GEF "Conservación de la Biodiversidad mediante el Mejoramiento del Hábitat en Paisajes Productivos de la Reserva de la Biosfera El Triunfo" (*Biodiversity Conservation through Hábitat Enhancement in Productive Landscapes in* El Triunfo *Biosphere Reserve*) (CABT).

Martín Carnap y Byron Miranda hicieron un recorrido de la zona del Proyecto con miembros del equipo local operativo. Posteriormente con el equipo interno del proyecto prepararon los materiales y se afinó el programa del taller (Ver anexo 1 Guía de moderación final). Participaron en este taller miembros del equipo de IDESMAC (9), los técnicos de las organizaciones (5), IHN (1), Pronatura Chiapas (1), FIRA (1), Reserva de la Sepultura (1), Reserva de la Encrucijada (1), en total 19 personas.

Los participantes recibieron introducción a conceptos, procedimientos y herramientas para la prevención, identificación y regulación de conflictos. Los ejercicios consistieron en procedimientos para procesos de negociación y mediación en situaciones conflictivas. Hubo interacción entre los participantes en grupos de trabajo por el análisis y reflexión creativa y por la dramatización. Los materiales del taller y los resultados propios del taller fueron documentados simultáneamente.

En la conclusión del taller se orientó una agenda de seguimiento en el tema. Dicha agenda se basa principalmente en aplicar los elementos adquiridos en casos concretos y propios del proyecto. En consecuencia se formará próximamente un grupo de trabajo alrededor de un punto focal ya nombrado (Susana Muñoz de IDESMAC) para definir los roles en el manejo de conflicto e intercambiar experiencias con proyectos de interés. Byron Miranda manifestó su interés por el intercambio electrónico y recepción de visitantes en el proyecto IICA - Holanda Laderas. El grupo consideró la necesidad de profundizar y sistematizar las experiencias entre proyectos afines en Mesoamérica, esto apoyado por el nuevo marco político.

El día 02 de diciembre, con base a una previa introducción por Martín Carnap, acerca del proceso de seguimiento y evaluación de proyectos, un grupo integrado por: Luis Villafuerte, Enoc Altunar, Daniel Roduner, Jorge Hernández y Arturo Arreola, formularon una primera propuesta de los términos de referencia de seguimiento de avances de la primera mitad del proyecto (ver anexo II). Una próxima versión de los términos de referencia será sometida a comentarios al Banco Mundial, para editar una versión definitiva hasta fines del presente año.

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 2 de Diciembre del 2000

Byron Miranda
IICA - Holanda Laderas

Arturo Arreola
IDESMAC

Martín Carnap
IICA - GTZ

LAS 3 P:
PROPOSITO
PROCESO
Y PRODUCTOS

Las tres P

PROPOSITO

1-Conocer instrumentos de descripción y análisis de conflictos.
2-Conocer diferentes enfonques y estrategias de manejo de conflictos.
3-Diferenciar parámetros y dimensiones de conflictos.

PRODUCTO

Los Facilitadores y Facilitadoras:

1-Entienden la dinámica inherente de conflictos las consecuencias para la intervención.
2-Aplican instrumentos de prevención y Manejo constructivo de conflictos.
3-Conocen su propio estilo de manejo de conflictos y las consecuencias para la intervención en situciones conflictivas.

PROCESO

1-Ejercicios vivenciales
2-Discusión, diálogo y negociación.
3-Sesiones de reflexión.
4-Análisis y procesamiento de casos.

PROGRAMA

PROGRAMA

DIA 1 APERTURA
INTRODUCCIÓN
¿QUÉ ES UN CONFLICTO?
DINÁMICA DE UN CONFLICTO

DIA 2 ESTILOS PERSONALES DE MANEJO DE CONFLICTOS
PERCEPCIÓN Y COMUNICACIÓN

DIA 3 EL CASO DE TORTUGUILANDIA
AGENDA
CIERRE

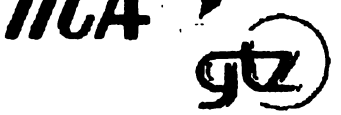
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

COOPERACIÓN ALEMANA PARA EL DESARROLLO

Programa

Curso Taller	Moderación de conflictos y negociación	
Participación	Miembros del equipo técnico IDESMAC, INE y de organizaciones contrapartes	
Objetivos y contenidos	El taller proporciona una introducción a conceptos, procedimientos e instrumentos para la prevención, identificación y regulación de conflictos. Los participantes están en condición de introducir procesos de reconciliación construyendo perspectivas comunes entre los involucrados, reconociendo diferencias. Los participantes conocerán los elementos y procedimientos de la mediación de conflictos Los siguientes temas serán tratados: • La construcción de perspectivas comunes como estrategia de prevención. • Diseños y procedimientos para procesos de negociación y mediación en situaciones conflictivas. • Dinámica, desarrollo y tipos de conflictos en el entorno laboral. Modelos para enfrentar situaciones conflictivas.	
Métodos	• Exposiciones breves y dinámicas seguidas de ejercicios y talleres, material de apoyo validado • Intercambio de experiencias	
Ponentes	Martin Carnap, Proyecto IICA-GTZ, Costa Rica y Byron Miranda Proyecto IICA-Hollanda/Laderas en colaboración con el Equipo interno Proyecto El Triunfo	
No de Participantes	20	
Duración	3 días de taller 1 día preparación con equipo interno	
Lugar y Fecha	San Cristóbal de las Casas	Fin Octubre/Noviembre
Contacto	Organización: Arturo Arreola IDESMAC Tel. (52 967) 82 163 Fax (52 967) 84-463 idsmac@sancristobal.podernet.com.mx	Contenido: Martin Carnap Proyecto IICA-GTZ Tel. (506) 216-0276 Fax (506) 216-0278 mcarnap@iica.ac.cr

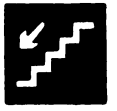
Negociación y Manejo de Conflictos



Programa Taller de Formación Acción de Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible

San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México

29.11.-1.12.00

	Miércoles 29	Jueves 30	Viernes 1
MAÑANA	* Instalación * Rompehielo * Honrando nuestros compromisos * "La Naranja" 	Tirando la cuerda Escalada del conflicto  Estilo personal de manejo de conflictos Negociación 	Manejo de conflictos 
TARDE	 Qué es un conflicto? Memo Story Iceberg Análisis de una situación conflictiva	Percepción comunicación 	Nuestro Plan de Acción 

RESULTADOS GENERADOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER

EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER

Conocer las formas o métodos para solucionar los conflictos generados en la organización social y con esta base consolidar o fortalecer a la misma.	Identificar posibles conflictos y su solución.
Sensibilizarnos a los problemas para buscar alternativas de solución.	Aprender a negociar y resolver conflictos de manera sencilla.
Aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo y la vida diaria.	Aprender como mejorar las relaciones institucionales.
Construir con el grupo estrategias de colaboración entre instituciones.	Conocer la forma de atender y negociar los conflictos que se presentan en el desarrollo de las organizaciones.
Aprender los mecanismos o formas de negociación con los socios de nuestra organización.	Contar con las herramientas necesarias para generar propuestas que ayuden a solucionar conflictos.
Contar con más elementos para efectuar el rol del equipo.	Mayor flujo de información.
Conocer técnicas de comunicación para agilizar el entendimiento.	Conocer las experiencias de los compañeros participantes y compartir las nuestras.
Conocer soluciones que sean de fácil aplicación	Mejorar nuestro trabajo.
Saber, conocer y aplicar una metodología práctica a la participación.	Prácticas que nos apoyen a manejar conflictos reales.
Profundizar sobre el conocimiento del manejo de conflictos.	

REGLAS DEL TALLER:

1.- Cuídate
2.- Cuidémonos
3.- Se puede pescar
4.- Agenda + respeto al horario

REGLAS PARA LA VISUALIZACIÓN:

Las tarjetas deben contener:

Solo una idea.
No se deben de utilizar mas de 30 segundos para escribir la idea.
No utilizar mas de tres líneas por tarjeta.
Utilizar letras de molde en forma clara.

La presentación:

Debe mostrar una secuencia lógica (el hilo rojo visible).
Los mensajes deben ser claros y recordables.
Debe considerarse la estética.
No debe ser ni corta ni larga.

EJERCICIO EL TESORO
MIÉRCOLES 29 NOVIEMBRE

Lo que aprendí ayer:

¿Cuál fue el aprendizaje mas importante de ayer?

Veronica:
Un conflicto no es igual a un desacuerdo y que en un principio de intensión

Ramón:
Saber Identificar los conflictos

Aurora:
En todo conflicto existen momentos pico y momentos grave

Jorge:
Análisis del conflicto de manera oportuna y de manera minuciosa

Luis:
Analizar un conflicto
Comprender un conflicto

Pilar:
Acordar que las partes ganan

Verónica Gutiérrez:
Definición de conflicto

Alejandro:
Afecta- Beneficia

Susana:
Conflicto es una diferencia entre 2 o más personas
Analizando las necesidades es más fácil darles solución

Continúa Tesoro 29 Noviembre

Rubisel:
Herramientas: analizar los conflictos

Enoc:
Es más fácil manejar conflictos con principios, reglas y poder

Daniel:
Que no es lo mismo
Todos los conflictos se basan en intereses personales

Mary:
Que en un conflicto se gana o se pierde

Mauricio:
Que un conflicto es fuente de cambio

Everlay:
Conflicto no es igual a un problema, a veces llegan a ser problemas cuando se limitan los intereses cuando hay un principio de igualdad y cuando alguien pierde y otro gana
Se genera la discusión de los términos utilizados igualdad, gana y pierde.

Manuel:
Competencia de derecho por el poder
Conflicto es proceso que puede ser malo o bueno

EJERCICIO DEL TESORO
JUEVES 30 DE NOVIEMBRE

Aprendí a conocer los diferentes estilos para enfrentar un conflicto.
Aprendimos la utilidad de identificar los estilos personales.
Aprendimos a identificar nuestros estilos para manejos de conflictos.
Cada persona tiene su propio estilo para afrontar los conflictos.
Identificar los diferentes estilos de percibir las cosas.
La comunicación es un factor importante para entender el conflicto.
Que debemos saber escuchar a las personas.
Que la comunicación implica un proceso de retroalimentación.
Como comunicarnos: emisor- escucha.
Escuchar lo emocionante de una historia.
Visualizar o concentrarse en lo que estás escuchando.
No poder intervenir en una historia, nada más observar.
Escucha activa: concentración y control difícil.
En una discusión es importante poner atención y poner interés.
Combinar los diferentes aspectos para poder escuchar y entender.
Hay cinco estilos personales para el manejo de conflictos.
Estilos personales de manejo de conflictos: Evasivo, colaborador, competitivo, acomodador, de compromiso.
La manera de enfrentar un conflicto: Evasivo, colaborador, etcétera.
Estilos de comportamiento.
Factores que intervienen en la percepción.
Cómo enfrentar un conflicto y como arreglarlo.
Conocimos varios estilos para manejar los conflictos.

PROCESO CREATIVO PARA GENERAR AGENDA

Dudas:
Mi participación en un conflicto depende del papel que juega en el mismo.
Si con lo aprendido podemos mediar ante un conflicto real.
Tips. Diferentes conflictos.
Mejorar la capacidad de negociación.
Habrá continuidad del proceso (más talleres)
¿Cómo se hace la mediación de un conflicto?
¿Cuál es la sugerencia para definir mi posición ante un conflicto?
¿Estas herramientas son aplicables en todo conflicto?
¿Habrá la posibilidad de un próximo taller?

Ideas:
Contribuir al fortalecimiento institucional con herramientas de manejo de conflictos.
Aplicación de lo aprendido en campo.
No más talleres, tratar las cosas que aparecen.
Preparar un intercambio de experiencia de formación de facilitadores con Centroamérica. (Laderas- IICA)
Poder resolver conflictos.
Intercambios de experiencias con los participantes del taller.
Preparar con anticipación un próximo taller.
Retomar un caso real (personal).
Mejorar un buen acontecimiento de negociación por ambas partes.
Profundizar sobre manejo de conflictos.
Selección de un caso concreto.
Intercambio de experiencias de Centroamérica.
Mejorar la comunicación.
Tomar ejemplos más claros.
Grupo de trabajo: punto focal Susana.
Definir roles de grupo e intervenciones.

Los participantes identificaron la agenda en el tema (qué sigue), mediante una lluvia de ideas en la que se estableció la conveniencia de intercambio de experiencias entre los participantes y con Centroamérica y el establecimiento de un grupo focal.

ESTILOS PERSONALES DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER

De compromiso
Verónica, Alex,
Daniel y Everlay

Colaborador
Pilar
Verónica Flores, Jorge,
Aurora, Daniel,
Mauricio, Maricela,
Manuel y Ramóm

Competitivo
Susana, Rubisel,
Enoc y Ramón

Evasivo
Verónica Flores,
Susana y Luis

Acomodador
Everlay

Los participantes conocieron sus respectivos estilos personales y el de sus compañeros. Se concluyó que ningún estilo es bueno o malo en sí mismo y que cada uno tiene sus virtudes y limitaciones dependiendo de las circunstancias o situación en la que se quiere intervenir.

EJERCICIO ESCUCHA ACTIVA: RESULTADOS DE LA PLENARIA

PAPEL DEL EMISOR	PAPEL DE ESCUCHA ACTIVA	PAPEL DEL OBSERVADOR
Me gustó Me sentí bien Hasta me extendí Me emocioné Viví la experiencia Interés	Exige concentración Difícil retener lo que te dicen Requiere precisión del mensaje El mensaje debe ser corto y conciso Difícil visualizar lo que te dicen	Difícil permanecer callado Dan ganas de intervenir

Los participantes se dividieron en grupos de tres personas y rotaron los papeles de emisor, escucha activa y observador. En la sesión plenaria los participantes comentaron sobre cada uno de los papeles que les tocó representar, los resultados se registran en el cuadro de arriba.

EVALUACIÓN DEL TALLER POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES: RESPONDIERON LA PREGUNTA LO QUE MAS ME GUSTÓ Y LO QUE MENOS ME GUSTÓ, MEDIANTE EL USO DE TARJETAS.

LO QUE MAS ME GUSTO	LO QUE MENOS ME GUSTO
FUE UN CURSO INTERESANTE, DINAMICO Y QUE AYUDARA PARA SU APLICACIÓN	IMPUNTUALIDAD AL INICIO DEL TALLER
PARTICIPACIONES Y DINAMICAS EMPLEADAS	ALGUNOS PLANTEAMIENTOS TUVIERON MOMENTOS DE CONFUSION
PARTICIPACION ACTIVA	FALTA DE DISCIPLINA
BUENAS PARTICIPACIONES DE LOS ASISTENTES AL TALLER	TRABAJO EN TIEMPO EXTRAS
LAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS DURANTE EL TALLER PARA LOGRAR EL APRENDIZAJE DE CONCEPTOS	NO SE CUMPLIO AL 100% LAS REGLAS.
LAS DINÁMICAS	QUE ALGUNOS PARTICIPANTES SE FUERON.
LAS DINÁMICAS	LA COMIDA DEL PRIMER DIA
LOS JUEGOS Y LAS DINÁMICAS	NO HUBO MUCHA PARTICIPACIÓN
LOS EJERCICIOS EN GRUPO	LA RESPONSABILIDAD DEL TALLER NO ES DE TODOS.
LAS BUENAS PARTICIPACIONES DE TODOS LOS PARTICIPANTES	
LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL GRUPO	
LA CLASIFICACIÓN DE ESTILOS ANTE CONFLICTOS	
EL CONTENIDO DEL SEGUNDO DIA DEL TALLER	
QUE LO APRENDIDO ES APLICABLE	
CURSO INTERESANTE, DINAMICO Y APLICABLE	
LAS HISTORIAS DE JOSE, MARÍA	

Y PEDRO	
LA CONFIANZA QUE SE GENERÓ EN EL TALLER	
AMBIENTE AMIGABLE	
PARTICIPACIÓN	
HERRAMIENTAS	
LA COLABORACIÓN POR EQUIPO	
MODERACIÓN	
METODOLOGÍA PRACTICA	
LAS PARTICIPACIONES Y JUEGOS	
INTEGRACIÓN Y APRENDIZAJE	

Donde hay mucha luz, siempre hay sombras: ¡ Por eso evaluamos!

GUIA DEL FACILITADOR

Taller de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Sostenible: "Negociación y Manejo de conflictos"
San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.
Noviembre 29 – Diciembre 01, 2000.

G U Í A D E L F A C I L I T A D O R

Miércoles 29 Noviembre
Apertura, Introducción y Dinámica de un conflicto

HORARIO	ACTIVIDAD	INTENCION	DESCRIPCION	MATERIALES	RESPONSABLE
11:05-11:10	Inauguración	Bienvenida	Importancia del tema, Facilitadores.		A. Arreola
11:10-11:25	Canción	Romper tensión	Cada grupo comparte una canción en plenaria	Masking tape, Tarjetas azules	M. Carnap
11:25-11:50	Autopresentación de los participantes, expectativas y normas del taller.	Conocemos y compartir las expectativas que tenemos sobre el taller.	Cada participante se identifica de manera visible y visualiza sus expectativas en tarjetas verdes. Plenaria para compartir las expectativas y se finaliza con un cuento de Mustafá con el mensaje que la satisfacción de las expectativas es una responsabilidad personal.	Tarjetas verdes, plumones, cuento	M. Carnap B. Miranda
11:50-12:20	Reglas para visualizar. Agenda. Horario.	Mejorar la comunicación de los participantes y acuerdos sobre el programa y horario.	Visualizar las tarjetas para el uso adecuado de las tarjetas.	Tarjetas, rotafolios, plumones	M.Carnap
12:20-12:40	Conócete a ti mismo	Romper la tensión natural a inicio del taller, proporcionando una reflexión sobre nuestras características personales.	Preguntas a cada participante: -Tu primer, segundo y tercer animal favorito y tres características. -Tu bebida favorita y tres características -Cómo te sientes en la playa,	Un cuestionario, lista de significados	Everlay Méndez

			tres palabras -Cómo te sientes en un cuarto oscuro, tres palabras. Luego las respuestas se comparan con significados previamente definidos.		
12:40 – 13:10	Dramatización del Cuento "Las naranjas".	Mostrar como los intereses ocultos o no, pueden generar situaciones conflictivas.	Actuación del cuento.	Cuento, naranjas, participantes: madre, hermana y dos hijas.	Byron Miranda
13:10-13:40	Receso				
13:40-14:50	Mi posición frente al conflicto	Evidenciar la posición real y personal de cada uno de los participantes frente a los conflictos.	Preguntas personales y ubicación personal en la respectiva escala.	Hoja de trabajo con las diferentes escalas distribuidas por grupo.	M. Carnap
14:50-16:00	Comida				
16:00 – 16:25	Balance de poder	Evidenciar relaciones y equilibrio de poderes.	Distribución de esferas. Colocación en sitios. Y explicación.	Juego: Balance de poderes	M. Carnap
16:25 – 18:00	Qué es un conflicto	Conocer de los participantes su idea de conflicto y cómo lo caracterizan.	Cada uno de los participantes dibuja su idea de conflicto con base en uno de los que haya estado involucrados. Indica las características y cómo les afectó. Comparten en el grupo. Exposición de dibujos en plenaria. Lecciones, reflexión	Hoja de instrucciones Mapa mental	B. Miranda
18:00-18:15	Posiciones e intereses	Hacer ver los intereses ocultos de un conflicto.	En grupos: Lo que se ve del conflicto y lo que no se ve del conflicto. Plenaria	Mapa mental	B. Miranda

18:15-19:20	Dinámica de un conflicto	Analizar una situación conflictiva.	Construir una historia espontánea, siguiendo la idea que arroja cada tarjeta del juego memo story para luego analizar una situación conflictiva.	2 Juegos memo story Hoja de análisis en una situación conflictiva Hoja de escala del conflicto.	M. Carnap
19:20	Cierre del primer día de taller.				

Jueves 30 Noviembre
Percepción y Comunicación

HORARIO	ACTIVIDAD	INTENCION	DESCRIPCION	MATERIALES	RESPONSABLE
9:20-10:25	Tesoro. Revisión del programa y horario.	Que los participantes recuerden lo visto el día anterior.	Cada participante anota en una tarjeta las ideas que crean relevantes sobre el tema.	Tarjetas, plumones, chinches, pizarra	M. Carnap
10:25-10:45	Síntesis. Medios de resolución de conflicitos y Escalada de un conflicto.	Constrastar modelos tradicionales (adversariales) y modelos alternativos(colaborativos).	Explicación sobre los diversos modelos de manejo de conflictos, sus virtudes y limitaciones.	Acetatos, proyector de acetatos.	M. Carnap
10:45-11:40	Estilo personal de manejo de conflictos	Que cada participante conozca y reflexione sobre su propio estilo de manejo de conflictos.	Responder personalmente a las 30 preguntas del test de estilo personal de manejo de conflictos. Colocar respuestas en el afiche de aspas de molino	Test de estilo personal y manejo de conflictos. Afiche de aspas de molino. Tarjetas, plumones, masking	B. Miranda

11:40-12:10	Receso				
12:10-12:45	Cuento María y José	Evidenciar cómo un tipo de comunicación y percepción puede generar una situación conflictiva	Narración del cuento Procesamiento y conclusiones (1ª. Parte) Lo que no conocían del cuento (2ª.parte)	Hoja del cuento Afiche con cuadro de respuestas Hoja guía del facilitador	Maricela Corzo
12:45-1255	Cuento El perro, el sufi y la vara	Ilustrar un conflicto por diferentes percepciones. El cuento muestra que algunas veces las apariencias engañan.	Se lee el cuento. Procesamiento. Conclusión y lecciones.	Hoja de cuento.	Rubisel
12:55-13:20	Ejercicio de percepción. El pato y el conejo La joven y la vieja La copa y las caras Letras y números	Mostrar y evidenciar, cómo la percepción es importante y determinante en la comunicación.	Mostrar cada una de la hojas con las figuras respectivas y preguntar "Qué ven" Procesamiento y conclusiones Conclusiones	Hojas con figuras. Acetatos	M. Camap
	Continuación de ejercicios de percepción Las "F"	Mostrar y evidenciar, cómo la percepción es importante y determinente en la comunicación.	Las "F". Contar la cantidad de "F" que hay dentro del cuadro Realizar tres rondas de conteo (10, 20 y 30 segundos).	Hojas de ejercicios	M. Camap B. Miranda
13:20-14:30	La ventana de Johari.	Métodos que nos ayudan a conocernos mejor.	La ventana de johari Explicación del gráfico Conclusión de todos los ejercicios	Gráfica de la ventana	M. Camap
14:30-16:00	Comida				
16:00-16:50	Así soy, así me ven.	Contrastando la percepción ajena y la autopercepción.	Un participante voluntario por cada grupo responde a cómo se ve en: relaciones con los demás, liderazgo y carácter.	Hoja de ejercicio, 4 voluntarios.	B. Miranda

			Cuatro personas de su grupo expresan cómo lo ven en éstos mismos aspectos.		
16:50-17:30	"Escucha Activa"	Ejercitarse en saber escuchar, plantear un problema y emitir mensajes.	En grupos de tres personas, "A" cuenta un problema a "B", quien escucha, resume y comprueba la captación del mensaje con "A". "A" confirma si su mensaje fue entendido y "C" controla el cumplimiento de reglas del ejercicio Procesamiento del ejercicio.	Hoja de instrucciones del ejercicio	Daniel Roduner
17:30-17:45	Receso				
17:45-18:15	Plenaria del ejercicio Escucha Activa.	Evidenciar las dificultades del papel de la escucha activa y la necesidad del instrumento como objetivo para mejorar la comunicación.	Cada persona comparte su experiencia en la posición que asumieron en la actividad. Son las percepciones personales, a través de la plenaria.		M. Carnap B. Miranda. Verónica
18:15-19:00	Tortuguilandia (Drama) Orientaciones y formación de grupos.	Practicar el uso de instrumentos, estrategias, métodos y procedimientos para tratar asuntos conflictivos.	Distribución de actores por grupo: Gobernador, gringo, comunidad, instituto de investigación y asociación conservacionista. Leer el caso Mesa de negociación (15 min) Receso en grupos (15 min) Etapas a dramatizar: ambiente de desconfianza, guerra de posiciones, sospechas, alianzas, diferencias, cabildeos, estrategias, mínimo acuerdo, fase propositiva, negociación y acuerdos.	El caso Los actores Pizarra	M. Carnap

	Manejo de conflictos	Conocer cuál es la preocupación fundamental en el manejo de conflictos.	Utilizando gráfico "Manejo dual de preocupaciones para manejo de conflicto: Explicar cuando la preocupación por resultados gira entorno a uno mismo o en torno al resultado de otros.	Gráfico de "Manejo dual de preocupaciones para manejo de conflictos"	B. Miranda

Viernes 01.Diciembre
El Caso Tortuguilandia y Agenda

HORARIO	ACTIVIDAD	INTENCION	DESCRIPCION	MATERIALES	RESPONSABLE
9:35-10:00	Buenos días. El Tesoro.	Evaluar el aprendizaje obtenido dentro del taller.	Cada participante visualiza en una tarjeta lo aprendido el día anterior y lo comparte en la plenaria.	Tarjetas, plumones, pizarra.	M. Carnap
10:00-14:25	Desarrollo del caso tortuguilandia.		Trabajo en grupos, mesas de negociación y plenaria. Herramienta para el desarrollo de procesos creativos.	Tarjetas, carteles, participantes	M. Carnap B. Miranda.
14:25-14:30	Cuento El filósofo y el lanchero.	Evidenciar la necesidad de compartir y complementar el conocimiento.	Se narra el cuento, se procesa en plenaria y se extraen las lecciones.	Hoja de Cuento.	Susana Muñoz.
14:30-15:30	Proceso cualitativo para generar agenda.	Definir qué sigue después del taller.	Cada participante visualiza sus propuestas y las comparte en plenaria.	Tarjetas, plumones, pizarra.	M. Carnap
15:30-16:00	Evaluación	Reflexionar sobre el taller	Cada participante escribe en una tarjeta verde lo que más le gustó del taller y en la rosada lo que menos le gustó. Cada participante coloca sus tarjetas en la pantalla preparada Señalar los resultados más remarcados por los participantes.	Tarjetas verdes y rosadas. Plumones Masking tape	M. Carnap

16:00- 16:30	Cierre	Clausura del taller y entrega de certificados.	Palabras de los facilitadores Martin Camap y Byron Miranda agradeciendo a los presentes. Entrega de diplomas y libros por Arturo Arreola. Entrega de reconocimiento a los facilitadores.	Certificados y Libros.	Martin Camap B. Miranda A. Arreola
16:30	Comida				

ANEXOS

LISTA DEPARTICIPANTES

DIRECTORIO DEL TALLER DE "COLABORACIÓN INSTITUCIONAL".

NOMBRE	INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO	MAIL
Ramón Montes Garay	Union nueve Alianza SSS	3 c ote 3 c Nte 01963 080-69	
Verónica Gutiérrez Villalpando	Instituto de Historia Natural	01 (961) 06 2-36 63 cel 3-46 91 calz. Hombres Ilustres S/N	IHN@acnet.net bioveros@hotmail.com
Roberto Lopez Perez	FIRA	2ª calle Ote Pte 81 01963 21723	rlopez PE correo. fira. gob. mx
Raidel Anchaita V.	ICEAAC, s.de.s.s.	Av. central No. 83, Angel A. Corzo	—
Rubisel Velasco Reyes	Finca Triunfo Verde A.C.	2ª Sur Poniente # 48.	
Mariedo Corzo Vázquez	Reserva La Sepultura	David Angel Albino Corzo # 56 614-17-31 61403-27	mcorz28mx@yahoo.com.mx.
Jorge Hernández G.	IDESMAC	Barrio El Cerrillo. S.C.L.C.	
Luis Villafuerte	~~Alianza~~ "	Av. Cristóbal Colón 35 B	villafuerte@ucla.com
Daniel Rodenner	"	"	idesmac@hotmail.com
Guillermina Navarro	"	"	guermen@hotmail
Susana [illegible]	IDESMAC	"	susymp@hotmail
Teresita Rodríguez López	IDESMAC	Av. "	rousyd
Rosario Sánchez	IDESMAC	"	rousyd@hotmail.com
Verónica Flores Orozco	IDESMAC.	"	florve@terra.com.
Inés Alfonso Lopez	"	"	
Mauricio Ocaña Nava	[illegible]	Av. Central No. 4 Acapetahua.	

DIRECTORIO DEL TALLER DE "COLABORACIÓN INSTITUCIONAL".

NOMBRE	INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO	MAIL
Imelda Solís	Procuraduría Chiapas	Av Benito Juárez 11-B (961) 8 50 00 Tuxtla Chis	imeldasolis@hotmail.com
Manuel J. Martínez Toledo	SSS Unión de Campesinos Ecologistas	Av. Zacatecas No. 6 Acacoyagua	
José Alejandro Gtz. Antonio	"UDEVIM"	23 Ote. Nte # 101. Mapastepec.	
Byron Miranda Abarca	IICA		

Quién Soy

Intención:

Este ejercicio es un recurso metodológico que ayuda al autodescubrimiento personal de los participantes, son sólamente aproximaciones, no tiene rigor científico, es la propia persona que realiza el ejercicio quien puede decir qué tanto le refleja el descriptor que resulta de la aplicación del ejercicio.

El ejercicio también contribuye a compartir con los demás nuestros propios estilos personales y contiene un poco de humor que mejora el ambiente de aprendizaje.

Instrucciones:

1. Cada participante completa las seis preguntas del cuestionario de manera individual y rápidamente, sin pensar mucho. El éxito del ejercicio es que los participante respondan rápidamente y en forma espontánea las preguntas.

2. Una vez completado los formularios, el facilitador presenta la interpretación o significado de cada una de las seis preguntas, dejando espacio de tiempo para que los participantes revisen sus respuestas y comenten el significado personal.

3. Los significados se entregan gradualmente :

Pregunta 1, representa Cómo te ves
Pregunta 2, representa Cómo otros de ven
Pregunta 3, representa Cómo te gustaría ser
Pregunta 4, representa Cómo visualizo el sexo
Pregunta 5 , representa mi Símbolo universal del amor
Pregunta 6, representa Cómo visualizo la muerte.

Día 1

Miércoles 29 de Noviembre 2000

CONOCETE A TI MISMO

1. Cuál es tu animal preferido: _____

   Tres características de tu animal preferido:

   Cómo se ve usted. _____

   _____

   _____

2. Cuál es tu segundo animal preferido: _____

   Tres características de tu animal preferido:

   Cómo te ven los demás _____

   _____

   _____

3. Cuál es tu tercer animal preferido: _____

   Tres características de tu animal preferido:

   Como te gustaría que te vean _____

   _____

   _____

4. Cuál es tu bebida preferida: _____

   Tres características de tu bebida preferida:

   Como visualizas el sexo _____

   _____

   _____

5. Imagina que estás en el mar. ¿cómo te sientes?, exprésalo con tres palabras:

   Como simbolizas el amor _____

   _____

   _____

6. Imagina que estás en un cuarto cerrado, oscuro, sin ventanas. ¿Qué sientes?, Exprésalo en tres palabras:

   Como visualizas la muerte. _____

   _____

   _____

LA NARANJA

INTENCIÓN:

Mostrar cómo los intereses ocultos o no manifestados pueden generar situaciones conflictivas.

INSTRUCCIONES:

Narrar el cuento

PROCESAMIENTO:

Comentario y sacar conclusiones en plenaria.

LA NARANJA

Dos hermanas entraron en la cocina simultáneamente y fueron a la canasta de fruta, que contenía dos naranjas. Cada una agarró una naranja y luego comenzaron a pelear.

"¡Dame la otra naranja! ¡Yo estuve aquí primero!" - Dijo la una, ante lo cual la otra respondió: "Cuando tú viste que yo venía para la cocina te adelantaste. ¡Yo necesito las dos naranjas!"

Y así seguían. Su madre trató de calmarlas, diciendo: "Ya que cada una tiene una naranja, quédense con ella. Es una división justa". Pero las hermanas siguieron peleando, cada una insistiendo en que necesitaba las dos naranjas y en que la otra debería concederle la otra. La discusión se volvió más y más acalorada mientras que cada una insistía en su posición.

Finalmente la hermana mayor vino y después de observar un rato, preguntó a cada una "¿Para qué necesitas las dos naranjas?" La primera hermana contestó: "las necesito para hacerme un jugo de naranja y curar la gripe que tengo." La segunda hermana respondió: "Yo necesito la cáscara para utilizar en la torta que prometí para la cena".

Las dos hermanas se miraron y luego se rieron. "Ya que sabemos lo que cada una quiere hacer con las naranjas, la solución es fácil. Tú puedes usar el jugo y yo la cáscara. Las mismas dos naranjas pueden satisfacer las necesidades de las dos."

"Se resuelven los problemas cuando uno mira las necesidades en vez de las posiciones", explicó la hermana mayor.

INTERESES

Por qué las partes quieren lo que piden?

- Son
  - Deseos
  - Preocupaciones
  - Necesidades
- Motivan las posiciones
- Tipos
  - Compartidos
  - Diferentes
  - Compatibles
  - Conflictivos
- Negociables
- No se revelan
  - Seguridad
  - Bienestar económico
  - Sentimientos de pertenencia
  - Reconocimiento
  - Libertad

POSICIONES

Qué quieren las partes?

- Las peticiones
- Excluyentes
- Poco negociables
- Fácil de identificar
  - Se expresan abiertamente
  - Se sustenta en los intereses

MI POSICIÓN FRENTE AL CONFLICTO

INTENCIÓN:

Evidenciar la posición real y personal de cada uno de los participantes de frente a los conflictos.

INSTRUCCIONES

1. El facilitador presenta cada una de las preguntas y su respectiva escala (plenaria)
2. Cada participante responde las preguntas y ubica su respuesta en el lugar que corresponde en la Escala (grupo)
3. Cada participante explica la razón de su ubicación en la escala (grupo)
4. Síntesis en plenaria.

Preguntas:

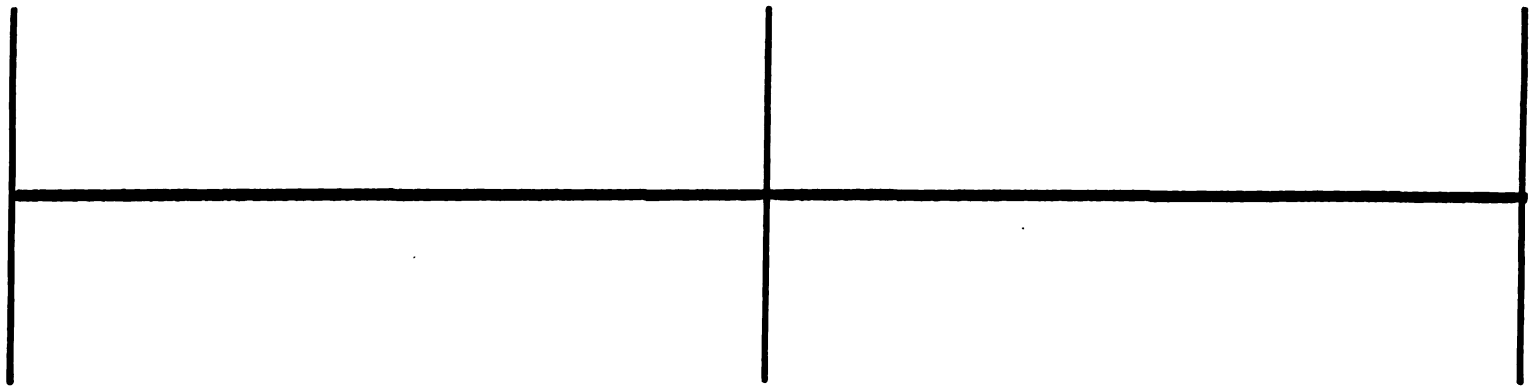
1- Me atraen los conflictos - - - - no me atraen

2- Los conflictos personales - - - sociales

3- Maneras de resolver los conflictos

negociación — normas — poder.

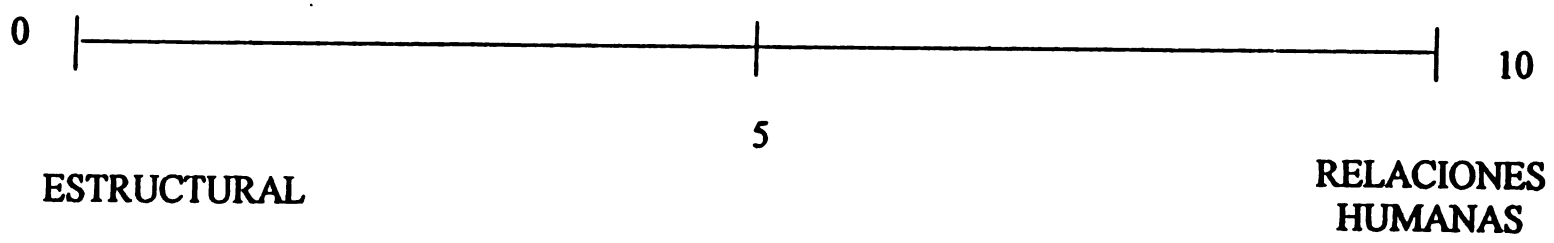
MI POSICIÓN FRENTE AL CONFLICTO



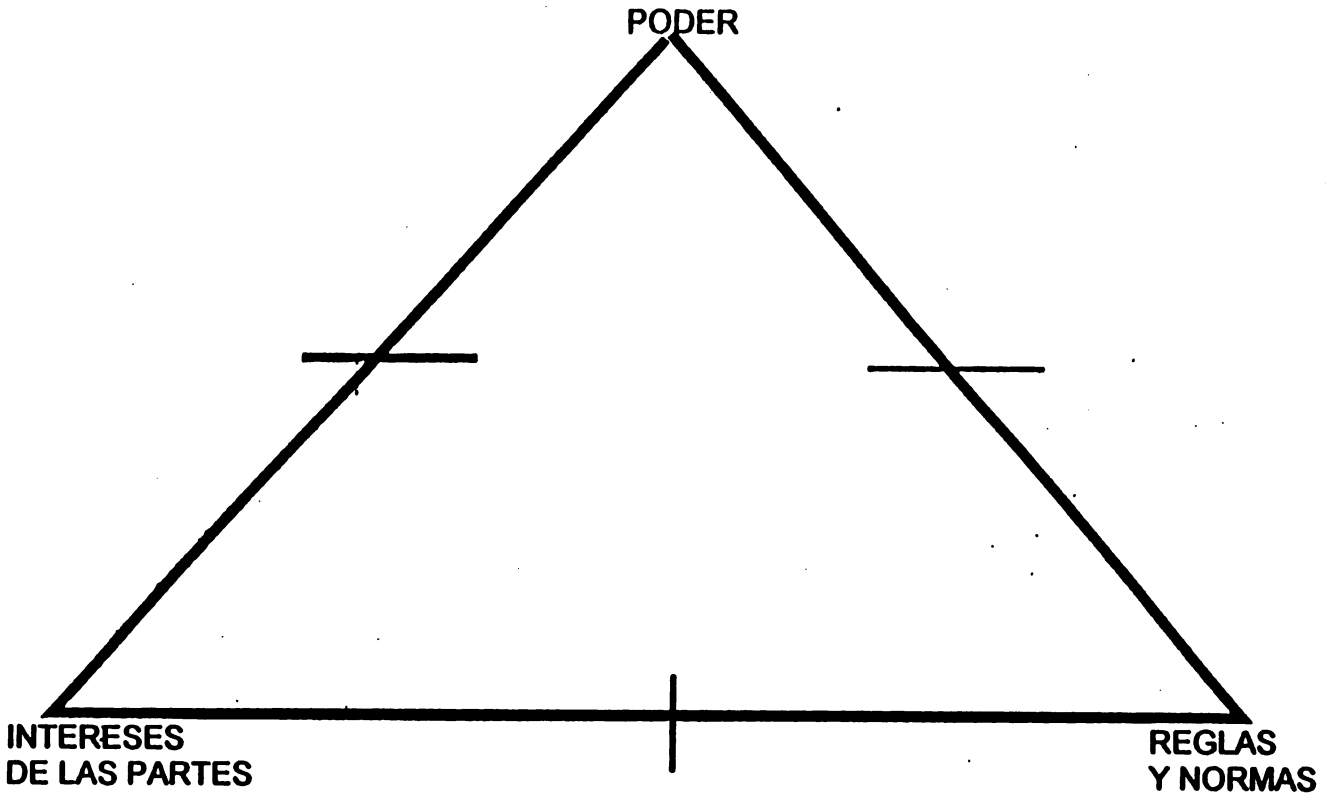
EVITO EL CONFLICTO

BUSCO EL CONFLICTO

EL CONFLICTO QUE PREDOMINA ES DE:



RESUELVO CONFLICTOS CON BASE EN:



QUÉ ES UN CONFLICTO?

Intención:

Conocer de los participantes su idea de conflicto y cómo lo caracterizan.

1. Se analiza a nivel personal
   Cada uno escoge un conflicto personal
   Elabora un dibujo con que identifica ese conflicto
   Escribe sus características y cómo le afectó.

2. A nivel de grupo:
   Se comparte en el grupo los conflictos escogidos y con tarjetas y en papelones hacemos:

TEMAS DE CONFLICTOS	CON QUÉ LOS ASOCIAMOS

3. Plenaria
   Se recogen comentarios de las mesas con temas de conflictos y con qué los asociamos.

El conflicto es: - energía
- creación
- cambio
- oportunidad

QUÉ ES UN CONFLICTO?

Para mí, un conflicto es como...

DIBUJELO

SUS CARACTERÍSTICAS	CÓMO ME AFECTÓ

TEMAS DE CONFLICTOS

CON QUE SE ASOCIAN

Qué es un Conflicto?

En la vida cotidiana el término Conflicto se vincula a problemas, enredos y pleitos. Para mejorar la comprensión del significado de este término, se puede decir que el conflicto es:

"Una diferencia consciente alrededor de un tema, entre dos o más personas, cuyas aspiraciones no pueden satisfacerse al mismo tiempo"

Pruit Rubin

Función del Conflicto

- Desplegar la discordancia entre fuerzas opuestas
- Genera un proceso de inteacción dinámico (competitivo o colaborativo)
- El conflicto se presenta como una oportunidad de cambio
- Permite hacer los ajustes necesarios para lograr un nuevo equilibrio

Conflicto como Oportunidad

- El manejo **no** debe enfocarse en eliminar el conflicto sino que debe ser un esfuerzo por canalizar la energía del mismo en forma constructiva
- Un proceso colaborativo estimula la creatividad, las relaciones sociales,permite visibilizar mayores recursos y alternativas
- Las soluciones colaborativas tienen a ser más sostenibles
- El manejo colaborativo potencia la democratización en la toma de decisiones

Manejo Colaborativo

Implica un proceso consciente de manejo, a través del cual, se busca que todas las partes interesadas participen, colaboren y se responsabilicen en el logro de soluciones de beneficio común.

Características de conflictos "fríos"

- Se registra una ambiente general de una profunda decepción y desilusión y existe fatalismo social: hay poca esperanza de poder cambiar las cosas.

- Las partes carecen de una autoimagen positiva y de ideales comunes: no hay nada por lo que podrían interesarse o luchar.

- Temores y expectativas negativas se apoderan de la gente por "contagio social".

- Vacío de dirección: no existen personajes positivos con quienes relacionarse o estos personajes no son aceptados. Aumenta la importancia de reglamentos y procedimientos.

- Erosión social: Todos esquivan al otro para evitar la comunicación. En encuentros existe un clima helado y la comunicación es difícil.

- Estrategia de intrigas con el fin de perjudicar sosteniblemente a la parte opositora en vez de buscar el enfrentamiento abierto.

Tratamiento de conflictos fríos:

Ojo: Antes de llegar a un enfrentamiento directo, hay que formar una base sólida

1. Ayudar a que las partes se autoacepten: reponer la autoestima de los grupos y actores; valorar aspectos positivos.
2. Concientización en cuanto a la situación: ¿Cómo podría ser el futuro desenlace y qué daños podrían ocasionarse?
3. Tomar conciencia de las estrategias y los comportamientos de esquivación y tratar de cambiar los mismos.
4. Entrar en relaciones de comunicación directas, hablar "cara a cara".

Fuente; Glasl, Konfliktmanagement

Características de conflictos "calientes"

- Las partes del conflicto están totalmente convencidas de sus ideas, aseguran que lo suyo es mejor que el punto de vista de la parte opositora.

- Los objetivos en el conflicto son querer lograr algo: Se quiere poner en práctica de manera constructiva las propias ideas y se pretende convencer a la parte opositora. Se mantiene una actitud expansiva: ampliar el área de influencia, ganar más seguidores.

- Las partes del conflicto están convencidas de la honestidad y pureza de sus motivos. Se idealiza la propia motivación y se niegan aspectos negativos.

- Las partes buscan el enfrentamiento y no lo temen.

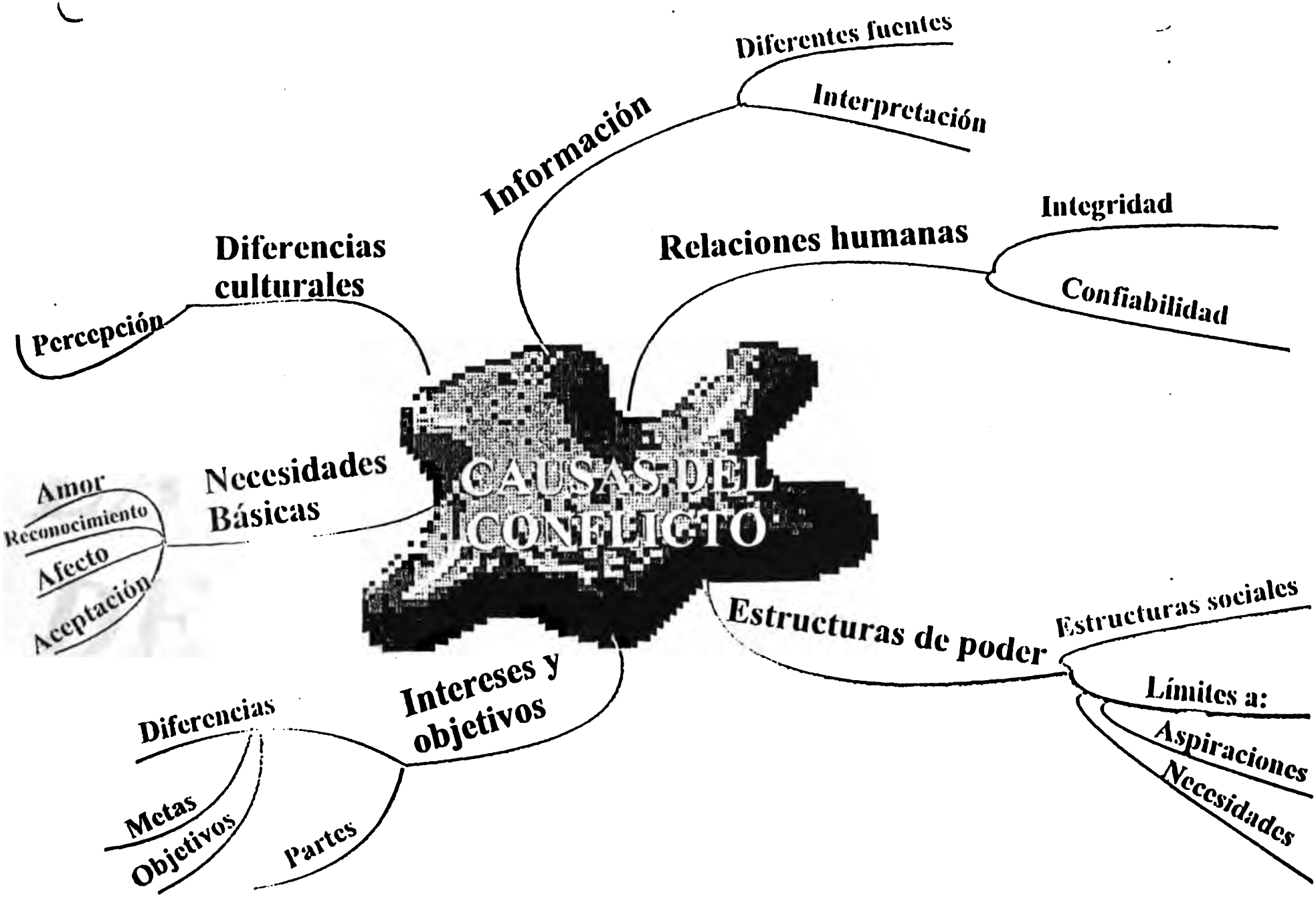
- Fuerte concentración en personajes líderes, que se identifican con las ideas y personifican ciertos ideales y trabajan como portavoz de otros.

- Se registra un ambiente de hiperactividad y hipersensibilidad

- *Tratamiento de conflictos calientes*

⇒Los enfrentamientos directos tienen sentido ya que las partes del conflicto lo buscan y tienen el interés de llevar el conflicto de manera abierta.
⇒La forma en que se desarrolla el conflicto está fuertemente marcada por las partes. Por este motivo, es necesario aclarar primero las relaciones entre las partes para luego empezar con el trabajo objetivo.
⇒Concentrarse en la aclaración de las percepciones, actitudes y comportamientos.

Fuente: Glasl, Konfliktmanagement


CAUSAS DEL CONFLICTO
Información
Diferentes fuentes
Interpretación
Relaciones humanas
Integridad
Confiabilidad
Diferencias culturales
Percepción
Necesidades Básicas
Amor
Reconocimiento
Afecto
Aceptación
Estructuras de poder
Estructuras sociales
Límites a:
Aspiraciones
Necesidades
Intereses y objetivos
Diferencias
Metas
Objetivos
Partes

EL CONFLICTO ES LA FUENTE VIVA DE LA CREACION...

S. Kobayashi

MEMO STORY

Intención

Construir una historia espontánea para analizar una situación conflictiva.

1. Se reparten equitativamente las tarjetas
2. Quienquiera inicia una historia, de acuerdo con la figura de la tarjeta que lanza
3. El jugador siguiente continúa la historia de acuerdo con la figura de la tarjeta que lanza. Y así sucesivamente
4. Cuando un jugador lanza la tarjeta "MEMO", significa que el próximo jugador debe contar la historia desde el inicio.
5. El juego finaliza al terminarse las tarjetas.

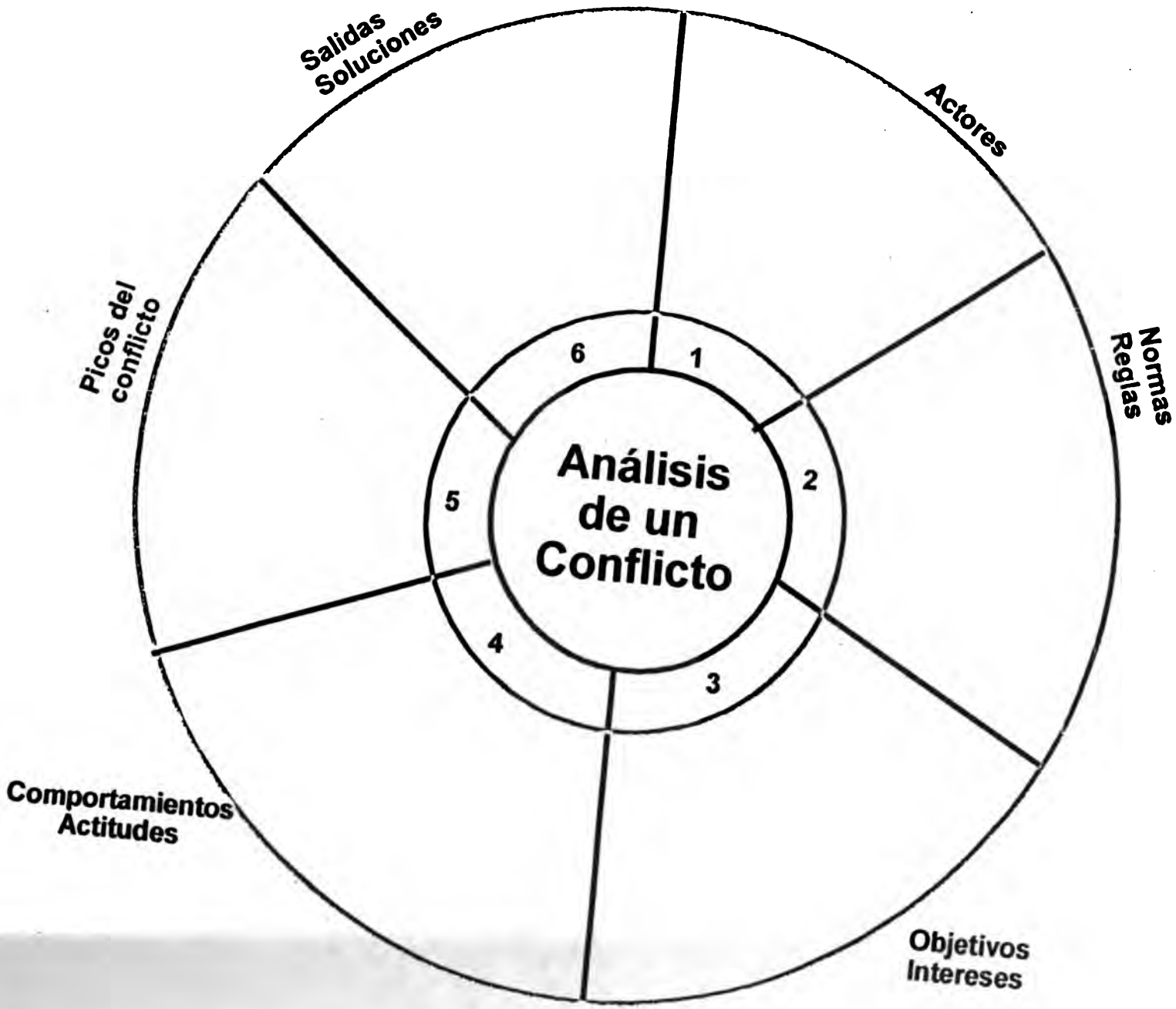
SÍNTESIS

1. Análisis de un conflicto (círculo)

1. Se explica cartel con escalones

2. Finaliza reflexionando mensajes sobre el Conflicto: no
   El conflicto es: ENERGIA
   CREACION
   CAMBIO
   OPORTUNIDAD

- C/ grupo completa cartel análisis de conflicto
- Intercambio entre dos grupos
- C/ grupo presenta la trama del conflicto y elemento de análisis
- El Facilitador cierra destacando utilidad del instrumento análisis del conflicto.


Análisis de un Conflicto
1
2
3
4
5
6
Actores
Normas Reglas
Objetivos Intereses
Comportamientos Actitudes
Picos del conflicto
Salidas Soluciones

Día 2

Jueves 30 de Noviembre 2000

MEDIOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Tradicionales

Alternativos

Judicial **Arbitraje** **Negociación** **Mediación**

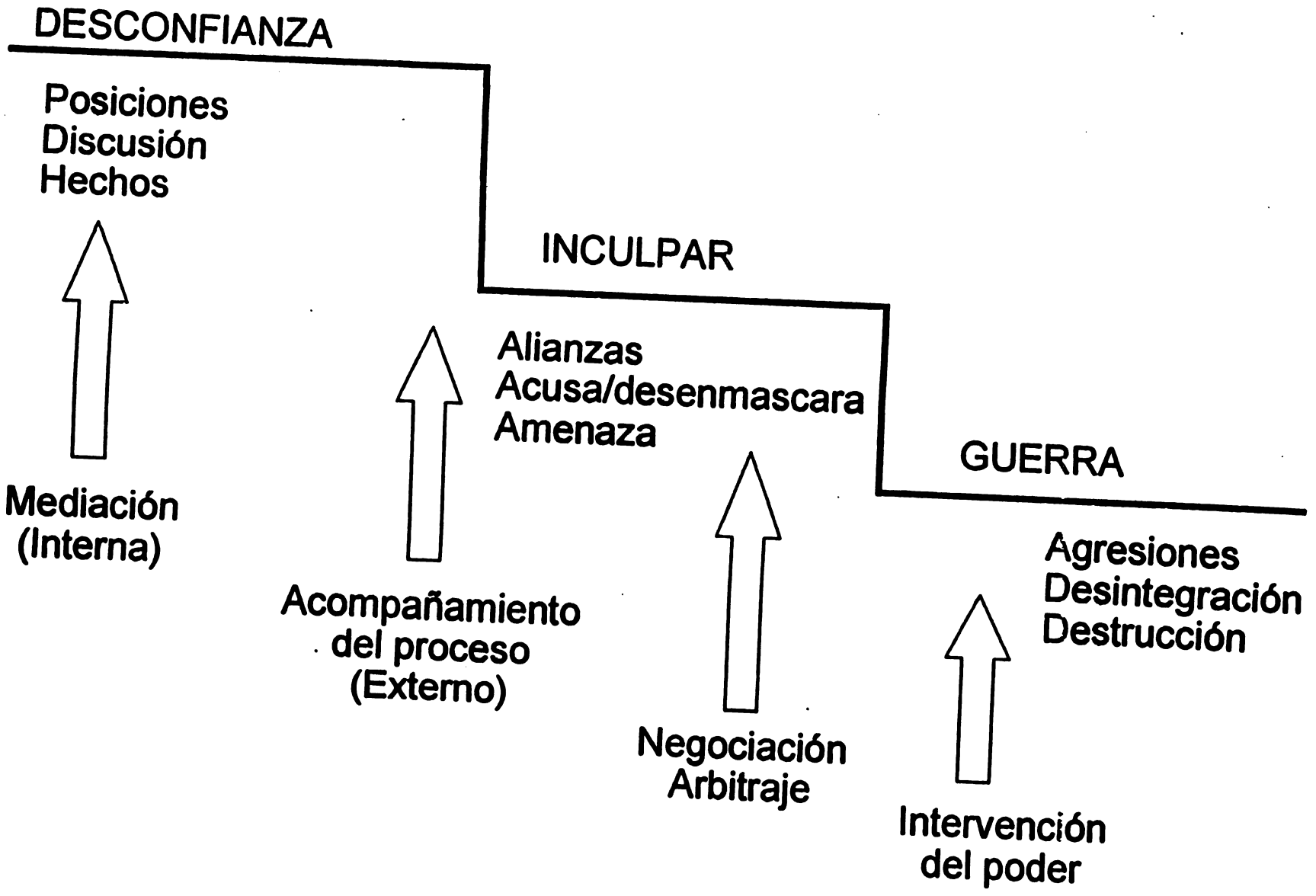
Adversariales

* Decisión de suma cero: ganar o perder
* Menor control de las partres

Colaborativos

* Mayor control de las partes
* Solución: diversidad de intereses y percepciones
* Democracia
* Relaciones con equidad

ESCALADA O FASES DEL CONFLICTO Y TIPOS DE INTERVENCIONES



ESTILO PERSONAL DE MANEJO DE CONFLICTOS

INTENCIÓN:

Que cada participantes conozca y reflexione sobre su propio estilo de manejo de conflictos.

INSTRUCCIONES:

1. En sus respectivos grupos cada participante en silencio lee detenidamente cada una de las preguntas del test y va respondiendo encerrando en un círculo su preferencia (A ó B)

2. Al completar el test cada participante utiliza la hoja de puntajes del test y sigue sus instrucciones.

3. Cuando todos los participantes de grupo han concluido su trabajo, lo comparten y ubican sus respuestas en el gráfico de aspas de molino.

4. El facilitador de cada grupo coloca las respuestas de los integrantes de su grupo en el cartel de Aspas de molino que está siendo utilizado en la plenaria.

PROCESAMIENTO

1. Procesar datos
2. A qué estilo corresponde el comportamiento de cada uno
3. Conclusiones

220.

THOMAS Y KILMANN: INSTRUMENTO PARA MEDIR MODO INDIVIDUALDE TRATAR CONFLICTOS

1. A. A veces dejo a los otros que tomen la responsabilidad para que solucionen el problema.

1. B. En vez de negociar sobre los aspectos en los que no coincidimos, prefiero enfatizar las cosas en las que sí coincidimos.

2. A. Prefiero encontrar una solución de compromiso.

2. B. Intento tomar en cuenta todas las inquietudes suyas y mías.

3. A. Generalmente estoy bien decidido en perseguir mis objetivos.

3. B. A veces intento calmar los sentimientos del otro, y mantener nuestra relación.

4. A. Intento encontrar una solución de compromiso.

4. B. A veces sacrifico mis deseos personales por los de la otra persona.

5. A. De manera consistente procuro la ayuda del otro en la búsqueda de una solución.

5. B. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6. A. Intento evitar la creación de algo desagradable para mí.

6. B. Intento imponer mi decisión.

7. A. Intento postergar un asunto hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.

7. B. Cedo en ciertos puntos a cambio de otros.

8. A. Generalmente estoy bien decidido a perseguir mis objetivos.

8. B. Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio.

9. A. En mi opinión las diferencias no siempre valen la pena de preocuparse.

9. B. Hago algún esfuerzo para alcanzar lo que a mí me gusta.

10. A. Estoy bien decidido en perseguir mis objetivos.

10. B. Intento encontrar una solución de compromiso.

11. A. Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio.

11. B. A veces intento calmar los sentimientos del otro, y mantener nuestra relación.

12. A. A veces evito tomar una posición que podría llevar a controversias.

12. B. Permito que el otro se quede con algunas de sus posiciones si él deja también que yo me quede con algunas mías.

13. A. Propongo que cada una de las partes se encuentre en la mitad del camino.

13. B. Presiono bastante al otro para sacar mis puntos de vista.

14. A. Cuento mis ideas y pido las suyas.

14. B. Intento explícar la lógica y las ventajas de mi posición.

15. A. Intento no herir los sentimientos del otro.

15. B. Intento hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

16. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

16. B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.

17. A. Usualmente soy firme en perseguir mis metas.

17. B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones innecesarias.

18. A. Si eso hace a la otra persona feliz, puedo dejarle mantener sus puntos de vista.

18. B. Yo le permitiré que tenga alguna de sus posiciones, si él me permite tener algunas de las mías.

19. A. Intento que todos los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio.

19. B. Trato de posponer la cuestión hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.

20. A. Trato de trabajar inmediatamente sobre nuestras diferencias.

20. B. Trato de hallar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todos nosotros.

21. A. En la negociación trato de ser considerado con los deseos de otras personas.

21. B. Siempre trato de ir a una discusión directa del problema.

22. A. Trato de encontrar una posición intermedia entre él/ella y yo.

22. B. Mantengo mis deseos.

23. A. Muy a menudo estoy preocupado de satisfacer todos nuestros deseos.

23. B. Hay momentos en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.

24. A. Si la posición del otro parecer ser muy importante para él/ella, trataría de satisfacer sus deseos.

24. B. Trato de ir a él/ella para obtener un compromiso.

25. A. Trato de mostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

25. B. En la negociación trato de ser considerado con los deseos de otras personas.

26. A. Propongo un término medio.

26. B. Casi siempre estoy preocupado de satisfacer todos nuestros deseos.

27. A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.

27. B. Si eso hace feliz a la otra persona, yo puedo dejar que él/ella mantenga sus puntos de vista.

28. A. Usualmente soy firme en perseguir mis metas.

28. B. Usualmente busco la ayuda del otro para lograr una solución.

29. A. Propongo un término medio.

29. B. Siento que las diferencias no siempre merecen ser tan inquietantes.

30. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

30. B. Siempre comparto el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo.

22

PUNTAJES DEL TEST DE THOMAS Y KILLMAN SOBRE ESTILOS DE ENFRENTAR CONFLICTOS

Haga un círculo en la letra correspondiente a cada una de sus respuestas en las 30 preguntas del test.

	Competitivo (forzar)	Colaborador (solucionar probl.)	De compromiso (compartir)	Evasivo (retirarse)	Acomodador (suavizar)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Número total de ítems con círculo en cada columna:

Competitivo	Colaborador	De compromiso	Evasivo	Acomodado

THOMAS y KILMANN: INSTRUMENTO PARA MEDIR MODO INDIVIDUAL DE TRATAR CONFLICTOS

Instrucciones: Encierre en un círculo la situación que mejor se adapte su comportamiento frente a una negociación o manejo de un problema en el haya estado involucrado.

1

A. En ocasiones he dejado a los otros la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
B. En vez de negociar sobre los aspectos en los que no hemos estado de acuerdo, he preferido aclarar bien los aspectos en los que si hemos estado de acuerdo.

2

A. Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por los resultados y en otras, más me ha importado mantener la buena relación.
B. He intentado tomar en cuenta tanto mis inquietudes como también las de la otra parte.

3

A. Generalmente he estado muy decidido a lograr mis objetivos.
B. A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.

4

A. Según el caso, a veces he procurado mantener la buena relación pero en ocasiones he luchado por satisfacer mis intereses.
B. A veces he sacrificado mis deseos personales por los de la otra persona.

5

A. Casi siempre he necesitado la ayuda del otro en la búsqueda de una solución
B. He tratado de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6

A. He intentado evitar la creación de algo desagradable para mí
B. He procurado imponer mi decisión.

7

A. He procurado posponer la resolución del problema hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
B. He cedido en ciertos puntos a cambio de otros.

8

A. Casi siempre he estado muy decidido a perseguir mis objetivos.
B. Me ha gustado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.

9

A. En mí opinión las diferencias no siempre valen la pena para preocuparse
B. He hecho algún esfuerzo para alcanzar lo que a mí me ha gustado.

10

A. He estado muy decidido en perseguir mis objetivos
B. Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por mis intereses y en otras ocasiones, más me ha importado mantener las buenas relaciones.

11

A. He procurado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.
B. A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.

12

A. A veces he evitado tomar una posición que podría llevar a controversias.
B. He permitido que el otro se quede con algunas de sus posiciones si ha dejado también que yo me quede con algunas mías.

13

A. He propuesto que la otra parte ceda en su posición lo mismo que yo.
B. He presionado bastante al otro para lograr mis propósitos.

14

A. He dicho mis ideas y he pedido a la otra parte que cuente las suyas.
B. He intentado explicar lo razonable y ventajosa que resulta mi posición.

15

A. He intentado no herir los sentimientos del otro.
B. He intentado hacer lo necesario para evitar malestares inútiles.

16

A. He tratado de no herir los sentimientos del otro.
B. He tratado de convencer a la otra persona de las virtudes de mi posición.

17

A. Con frecuencia he sido firme en perseguir mis objetivos.
B. He tratado de hacer lo necesario para evitar malestares innecesarios.

18

A. He dejado mantener los puntos de vista a la otra parte cuando eso la hace feliz.
B. He permitido a la otra parte que mantenga alguna de sus posiciones, cuando ella me ha permitido mantener alguna de las mías.

19

A. He intentado que los intereses y divergencias se presenten abiertamente desde el inicio.
B. He buscado posponer la resolución del problema hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.

20

A. He tratado de discutir inmediatamente los puntos en los que no estamos de acuerdo.
B. He tratado de hallar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todas las partes.

21

A. En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.
B. Siempre he tratado de ir a una discusión del problema directamente sin rodeos.

22

A. He tratado de encontrar una posición intermedia entre los puntos de vista o intereses de la otra parte y los míos.
B. He mantenido mis deseos, no he cedido muy fácil.

23

A. Muy a menudo he estado preocupado de satisfacer todos mis deseos.
B. Hay momentos en que he dejado que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.

24

A. Si la opinión del otro parece ser muy importante para él, he tratado de satisfacer sus deseos.
B. He tratado de ir a la otra parte para obtener una solución que compromete a ambos.

25

A. He tratado de mostrarle a la otra parte la razón y los beneficios de mi posición.
B. En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.

26

A. Dependiendo de la situación, a veces me importa mantener la buena relación, pero en otras ocasiones peleo por mis intereses.
B. Casi siempre he estado preocupado por satisfacer todos mis deseos.

27

A. Algunas veces he evitado tomar posiciones que puedan crear controversias, o posiciones.
B. He dejado que él o ella mantenga sus puntos de vista, Si eso la hace feliz.

28

A. Generalmente he sido firme en perseguir mis propósitos.
B. Casi siempre he buscado la ayuda de la otra parte para lograr una solución que convenga a ambos.

29

A. He luchado por mis intereses dependiendo del caso, a veces me esfuerzo por mantener las buenas relaciones.
B. He sentido que las diferencias de intereses no merecen ser tan preocupantes.

30

A. He tratado de no herir los sentimientos del otro.
B. Siempre he compartido el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo entre ambos.

Versión II
9/10/2000

PUNTAJES DEL TEST SOBRE ESTILOS DE ENFRENTAR CONFLICTOS

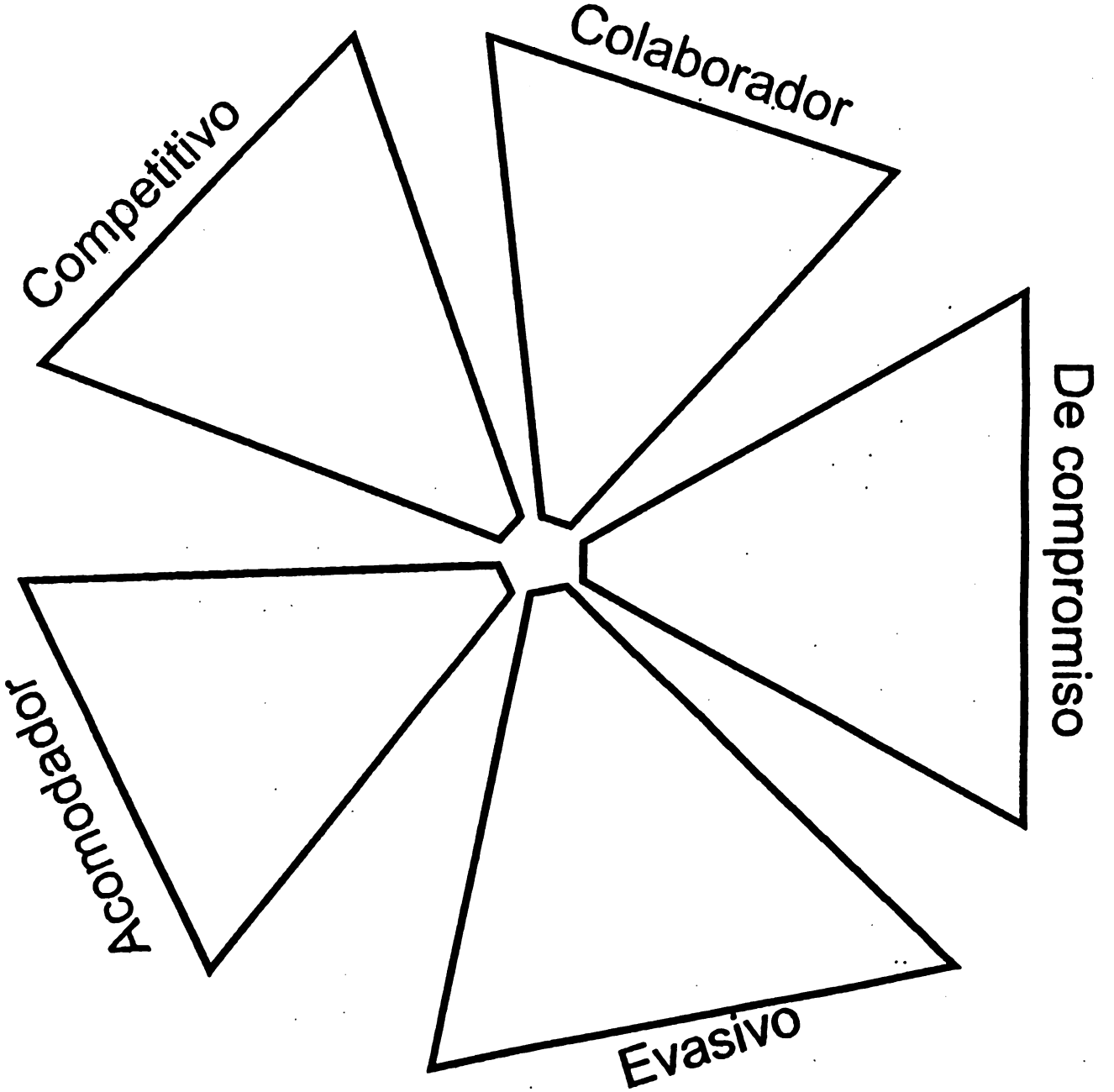
Haga un círculo en la letra correspondiente a cada una de sus respuestas en las 30 preguntas del test.

	Competitivo (forzar)	Colaborador (solucionar prob.)	De compromiso (compartir)	Evasivo (retirarse)	Acomodador (suavizar)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Número total de ítems con circulo en cada columna:

_____	_____	_____	_____	_____
Competitivo	Colaborador	De compromiso	Evasivo	Acomodador

ESTILO PERSONAL DE MANEJO DE CONFLICTOS



20

5 estilos de comportamiento ante un conflicto

El modelo dual describe 5 estilos de comportamiento ante un conflicto que dependen de dos tipos de preocupaciones: la preocupación por la relación con la otra parte y la preocupación por la negociación mis (resultados). La importancia de cada una de estas dos preocupaciones, así como su prioridad relativa, dir elección del estilo de negociación.

1. Evitar:

La evitación es, por definición, la no negociación. En esta estrategia ningún aspecto de la negociación es suficientemente importante como para implicarnos en la negociación activa. La preocupación por la relaci así como la preocupación por los resultados son bajos. Sin embargo, esta estrategia puede servir cierto ti propósitos negociadores estratégicos. De hecho, hay varias razones por las que un negociador potencial puede elegir no negociar. En primer lugar, puede satisfacer sus necesidades sus necesidades sin el requi de acudir a un proceso negociador; es decir, no existirá una interdependencia entre las partes para conse sus objetivos. Por lo menos uno de ellos, el que evita, no necesita de la otra parte. En segundo lugar, pue considerar que los costos (en tiempo, dinero y relaciones) son demasiado altos y, por ello, es mejor aban el asunto completamente. En tercer lugar, el negociador potencial puede disponer de una alternativa tan atrayente que le impulse a no negociar. Simplemente, elegimos la alternativa, y evitamos negociar.

2. Acomodarse:

En esta estrategia la importancia de la relación es alta y la importancia del resultado baja. Queremos que otro gane, mantenerle feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando el objetivo principal del intercambio es constr fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. También utilizamos la estrategia de acomodación cuando entendemos que la relación de negociación se prolonga en el tiempo más allá de u único episodio de negociación. Es decir, si en esta ocasión yo pierdo y tu ganas, espero que en próximas negociaciones el resultado ganar - perder se equilibre. En los intercambios a largo plazo, en ocasiones, e conveniente aceptar resultados pobres, esperando una futura acomodación recíproca.

3. Competir (negociación distributiva)

Esta es la estrategia en la que normalmente se piensa cuando se oye el término negociación. En esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. El negociador considera que resultados (recursos, beneficios etc.) son limitados, y quiere conseguir el máximo posible. Es la estrategia "ganar - perder", puesto el negociador podrá ganar en resultados, pero perderá en la relación. Se da esta estrategia cuando la relación con la otra parte no importa por alguna de las siguientes razones: 1. Es una negociación única sin expectativas de relación futura, 2. Hay relación futura, pero no nos importa, y 3. La parte tiene fama de negociar duro y deshonesto

4. Colaboración (negociación integrativa)

En esta estrategia son importantes tanto la relación como el resultado; las partes intentan conseguir el m resultado posible, manteniendo o fortaleciendo, simultáneamente, su relación. Esta estrategia es adecua cuando hay un alto grado de confianza, sinceridad y cooperación por ambas partes. Si se usa ciegament exclusividad, el oponente puede intentar manipular y explotar esa buena fe y buena disposición

5. Compromiso (negociación mixta)

El compromiso no es una estrategia diferente a las anteriores, sino que se refiere al hecho de que, en ge las situaciones de negociación son mixtas, es decir, tienen elementos de naturaleza puramente competiti elementos cooperativos. Hay ocasiones en las que tanto la relación como los resultados son importantes hasta cierto punto

(en base a: Ramón Alzate Sáez Heredia, Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica, Bilbao 199

JOSÉ Y MARÍA

INTENCIÓN:

Evidenciar cómo un tipo de comunicación y percepción puede generar una situación conflictiva.

INSTRUCCIONES:

Se narra el cuento "José y María"

PROCESAMIENTO:

1. En plenaria se lanza la pregunta ¿Quién tuvo el comportamiento más ético y el menos ético?.

2. Se hace un cuadro con los cuatro personajes Juana, María, José y Pedro y se califican así: menos ético: X
   Más ético: XXX
   Intermedio: XX

3. Se discute sobre la ética de cada uno de los personajes.

4. Se cuenta la verdadera historia.

   María pasó conversando toda la noche con Pedro. Juana quien era la dueña del periódico del pueblo, no quería hacer un escándalo sin estar segura de la noticia. Pedro y José tenían una disputa comercial pues ambos se dedicaban el negocio de transporte de pasajeros y mercadería por canoa.

5. Se sacan conclusiones.

MARIA Y JOSE

María y José estaban a punto de casarse. Durante algunos años José había tenido que atravesar el rio que separaba su aldea de la de María para ir a visitarla y afianzar su noviazgo.

Todo estaba listo para la boda, pero aconteció que un día antes del evento sobrevino un gran huracán y una tremenda tormenta, el río creció y se llevó el puente. Atravesar el río nadando era imposible.

María preocupada por lo acontecido y viendo que faltaban pocas horas para esposarse, va en busca de Pedro, que posee algunas canoas y además había sido un antiguo pretendiente, para suplicarle le haga el favor de pasarle al día siguiente al otro lado de la orilla del río, pues, su boda tenía que realizarse.

Pedro le dice que sí le pasa con tal que se quede con él esa noche. María busca el consejo de su gran amiga Juana, quien le dice que a ella no la meta en eso, que es su decisión. María urgida por la necesidad, accede a pasar la noche con Pedro.

Al día siguiente Pedro la pasa al otro lado del río. María llega donde José, el cual no se había dado cuenta que el río se había llevado el puente.

María - que era mujer honrada, sincera y transparente - no quiso ocultar nada y le contó a José que Pedro le había pasado al otro lado y que había pasado con él toda la noche.

José se pone furioso, le reclama fuertemente a María y le acusa de ser una mujer fácil y de moral muy baja. Además, le dice que él tenía sus propias canoas y porqué no recurrió a él. María le responde que no podía comunicarse con él por el desastre que el río habia ocasionado, pero que ella había hecho lo posible por estar con él para el día convenido para la boda. José no acepta razones. María le habla con cariño, mientras él sigue gritando y tirando todo por el suelo y haciendo pedazos tantas cosas...

MARÍA Y JOSÉ

María y José se conocen desde muy pequeños; crecieron juntos, se enamoraron y se comprometieron a no tener relaciones sexuales para llegar vírgenes al matrimonio.

María y José viven en dos pueblos separados por un río y la única manera de cruzar el río es a través de un puente o por medio de canoa.

María y José decidieron casarse; anunciaron su boda y fijaron la fecha para el próximo sábado a las 2:00 p.m. en la iglesia del pueblo de José; todo estaba preparado.

Un día antes de la boda, una tormenta tropical provocó serias inundaciones, arrasó el puente que unía las dos comunidades y arrastró las canoas.

Frente a esta situación, María preocupada por acudir a la cita acordada con José y viéndose imposibilitada, recordó que su amigo Pedro, quien vive río abajo, posee lanchas. Rápidamente se encaminó hacia su casa a solicitarle su apoyo y cruzar el río y acudir a la boda con su amado José.

María le explicó a Pedro la situación y le solicitó su apoyo. Pedro le respondió que con mucho gusto, pero con la sola condición que pasara la noche con él.

María preocupada por el ofrecimiento de Pedro, respondió que lo pensaría y se regresó a su pueblo a buscar a su mejor amiga Juana para explicarle la situación y solicitar su consejo. Juana le respondió que ella prefería no aconsejarla, quería mantenerse al margen y sugirió a María que tomara su propia decisión.

María preocupada por acudir a la cita con José y sabiéndose incomunicada, regresó donde Pedro y aceptó su ofrecimiento. Al día siguiente, el sábado, Pedro cumplió su palabra, trasladó a María al otro lado del río.

María llegó justo a tiempo y decidió informarle a José lo acontecido. José reaccionó en forma violenta decidiendo romper el compromiso con María.

LA OTRA PARTE DEL CUENTO

Pedro era un eterno enamorado de María, por lo que la apreciaba mucho y le tenía un profundo cariño. Sabiendo que se casaba con José le propuso pasar la noche en su casa conversando y recordando los tiempos de su infancia y adolescencia, sabiendo que esa sería la última oportunidad para conversar ampliamente.

Juana era la dueña del único periódico local, se consideraba la mejor amiga de María y preocupada de mantener su independencia periodística decidió no involucrarse en la decisión que María pensaba tomar.

Pedro y José se conocían desde hace mucho tiempo y sus familias estaban involucradas en una antigua disputa porque competían en el negocio de transporte de carga y pasajeros en el río. Ambos se dedicaban a la misma actividad y se disputaban la misma clientela.

PUNTAJE

PERSONAJES/PUNTAJE	3	2	1
MARIA			
JOSE			
PEDRO			
JUANA			

INSTRUCCIONES:

Cuál de los personajes tuvo el comportamiento más ético?

- **Califique con 3 puntos al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento más ético.**
- **Califique con 1 punto al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento menos ético**
- **Califique con 2 puntos al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento medio.**

PUNTAJE

PERSONAJES/PUNTAJE	3	2	1
MARIA			
JOSE			
PEDRO			
JUANA			

INSTRUCCIONES:

¿Cuál de los personajes tuvo el comportamiento más ético?

- Califique con 3 puntos al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento más ético.
- Califique con 1 punto al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento menos ético
- Califique con 2 puntos al personaje que según su opinión tuvo el comportamiento medio.

El perro, la vara y el Sufi

Un hombre vestido a la manera Sufi un día caminaba por un sendero, cuando vio un perro en el camino, al que golpeó duramente con su vara. El perro, aullando de dolor, corrió hacia el gran sabio Abu-Said. Arrojándose a sus pies y mostrando su pata herida, pidió se hiciera justicia con el Sufi que lo había maltratado tan cruelmente.

El sabio llamó a ambos. Al Sufi le dijo: "¡Oh insensato! ¿cómo es posible que trates así a un pobre animal? ¡Mira lo que has hecho!"

El Sufi respondió: "Lejos de haber sido mía la culpa, es del perro. No lo he golpeado por mero capricho, sino porque ha ensuciado mi manto."

Pero el perro persistía en su demanda.

Entonces, el incomparable se dirigió al perro: "En vez de esperar por la Recompensa Final permíteme darte una compensación por tu dolor."

El perro dijo: "Grande y sabio: Cuando vi a este hombre ataviado como un Sufi, pude concluir que no me haría daño. En cambio si yo hubiera visto a un hombre llevando vestimentas comunes, naturalmente me hubiera apartado de él. Mi verdadero error fue suponer que la apariencia externa de un hombre consagrado a la verdad indicaba seguridad. Si deseas que sea castigado, quítale la vestimenta de los Elegidos. Despójalo de las prendas de la Gente de Virtud. . . ."

El perro mismo estaba en un cierto Rango en el Camino. Es erróneo creer que un hombre *debe* ser mejor que él.

* * *

El "condicionamiento" que es representado aquí por el Manto del Derviche es frecuentemente mal interpretado por esotéricos y religiosos de todas clases como algo conectado con la real experiencia o mérito.

Este cuento, del *Libro Divino* de Attar (el *Ilahi-Nama*), es frecuentemente repetido por los derviches del "Camino de Culpa" y atribuído a Hamdun el Blanqueador, en el siglo IX.

EJERCICIOS DE PERCEPCIÓN

1. El pato y el conejo
2. La joven y la vieja
3. La copa y las caras

INTENCIÓN

Mostrar y evidenciar cómo la percepción es importante y determinante en la comunicación.

INSTRUCCIONES

A nivel de plenaria:

1. Se reparten las hojas de los ejercicios de percepción, uno a la vez
2. Se pregunta a los participantes ¿Qué ven?
3. Se recogen todas las repuestas en la pantalla que está siendo utilizada
4. Se procesan las respuestas y se sacan conclusiones.

Percepciones

Percepción: Como percibimos las cosas, la sensación, la impresión o la imagen que vemos, o lo que parece a primera vista.

Nuestra percepción es influenciada por factores del medio y por factores nuestros, internos.

- ✓ Los contrastes de colores en los dibujos influyen nuestra percepción, muy usada en publicidad, ejemplo: la copa.

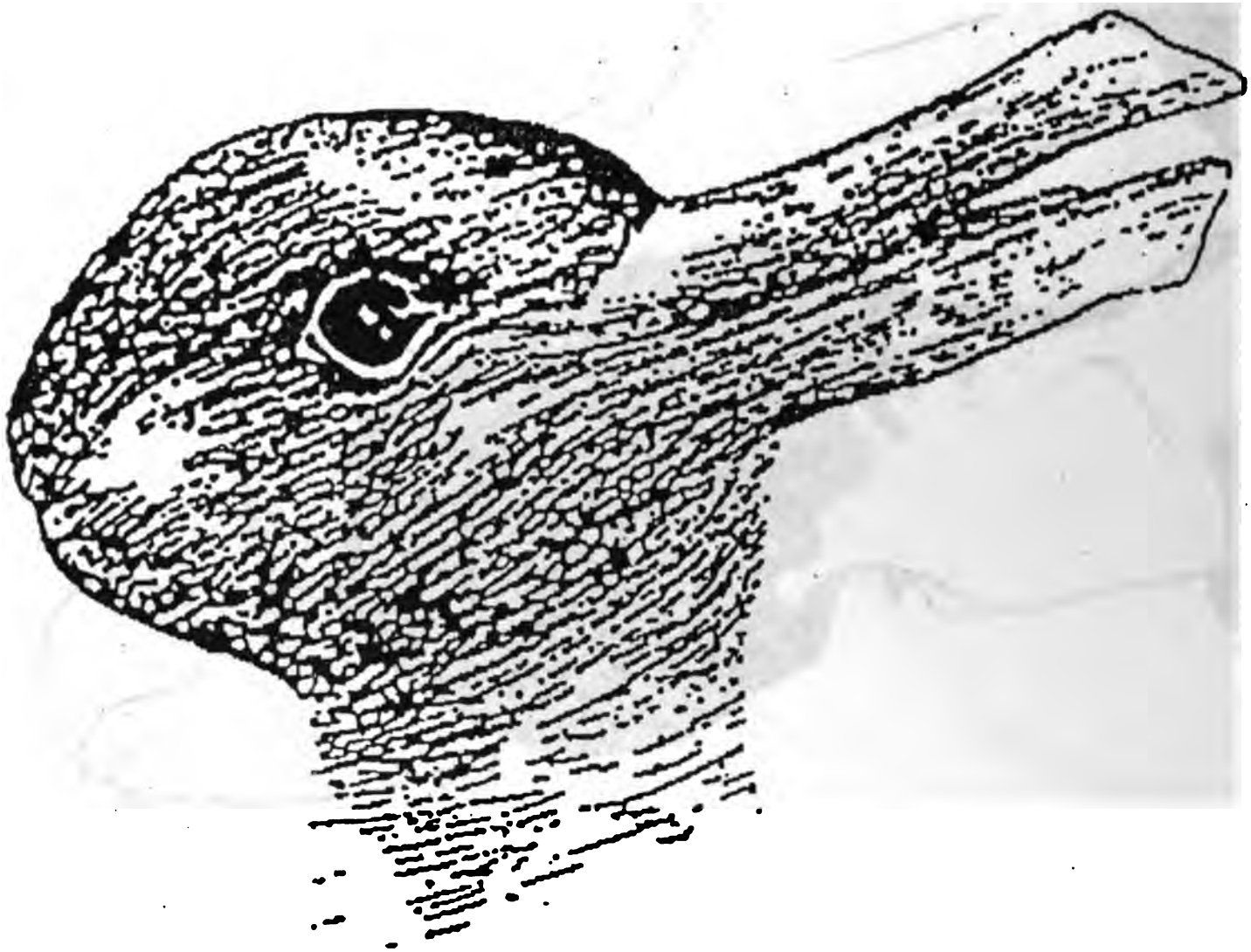
- ✓ El contexto en que nos encontramos o el encadenamiento de las cosas o de los hechos, nos arrastran a ver o percibir los hechos en esa lógica. Ejemplo: A B C, A 1 3 C.

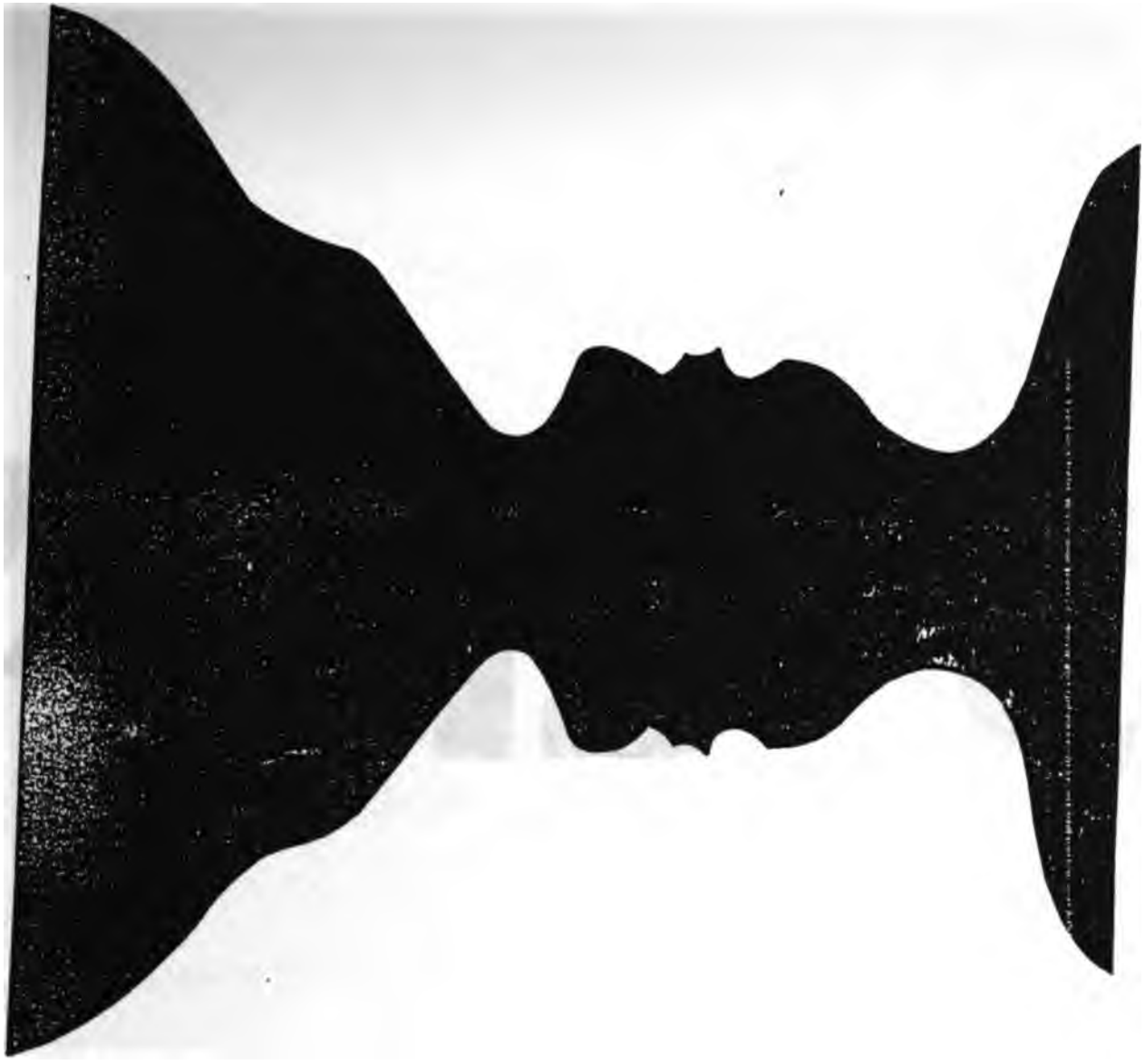
- ✓ Los códigos, lo significados que nuestra sociedad nos ha inculcado, también influyen en la percepción, vemos lo que queremos ver, juzgamos por las apariencias. Ejemplo: La cara de la vieja, cuento el perro, la vara y el suffi.

- ✓ Los puntos o situaciones iniciales; la primera imagen influye en nuestra percepción subsiguiente. Ejemplo: cara de Reagan y la figura de mujer.

- ✓ Mi percepción es influenciada por la percepción de la mayoría "efecto manada". Ejemplo: Caso de las efes en la segunda ronda, todos dicen el número de efes que dijo la mayoría, en el caso de la vieja y la joven, todos dicen que las ven.

- ✓ La percepción anterior influye en mi percepción actual. Ejemplo: Si en un ejercicio hay trampa, los participantes creen que en todos los siguientes la habrá.





A B C

8

CONTINUACION DE EJERCICIOS DE PERCEPCIÓN

1. Las "F"
2. Cómo me miro?
3. La ventana de Yohary.

LAS "F"
Instrucciones:

1. Se reparten las hojas sobre las mesas, poniéndolas al reverso y suplicando que nadie las vea.

2. En el momento señalado por el facilitador, pedir que cuenten las "F" que hay dentro del cuadro. Se realizan 3 rondas de 10, 20 y 30 segundos respectivamente.

3. Se hace un cuadro con los resultados de cada ronda.

1a. RONDA 10"		2a. RONDA 20"		3a. RONDA 30"	
No. de personas	"F"	No. de personas	"F"	No. de personas	"F"

4. Conclusiones

¿CÓMO ME MIRO?

Instrucciones:
1. Sin explicar de qué se trata el ejercicio, solicitar un participante voluntario por cada grupo.

2. El equipo de facilitadores (uno por grupo), pregunta al participante voluntario cómo se ve en torno a estos aspectos:
   relaciones con los demás
   liderazgo
   carácter

3. El facilitador entrevista a 4 participantes del mismo grupo preguntándoles cómo ven en los aspectos señalados al participante voluntario.

4. Los resultados se presentan a la asamblea

5. Conclusiones.

Conclusión: **LA VENTANA DE YOHARY**
Explicación del gráfico.

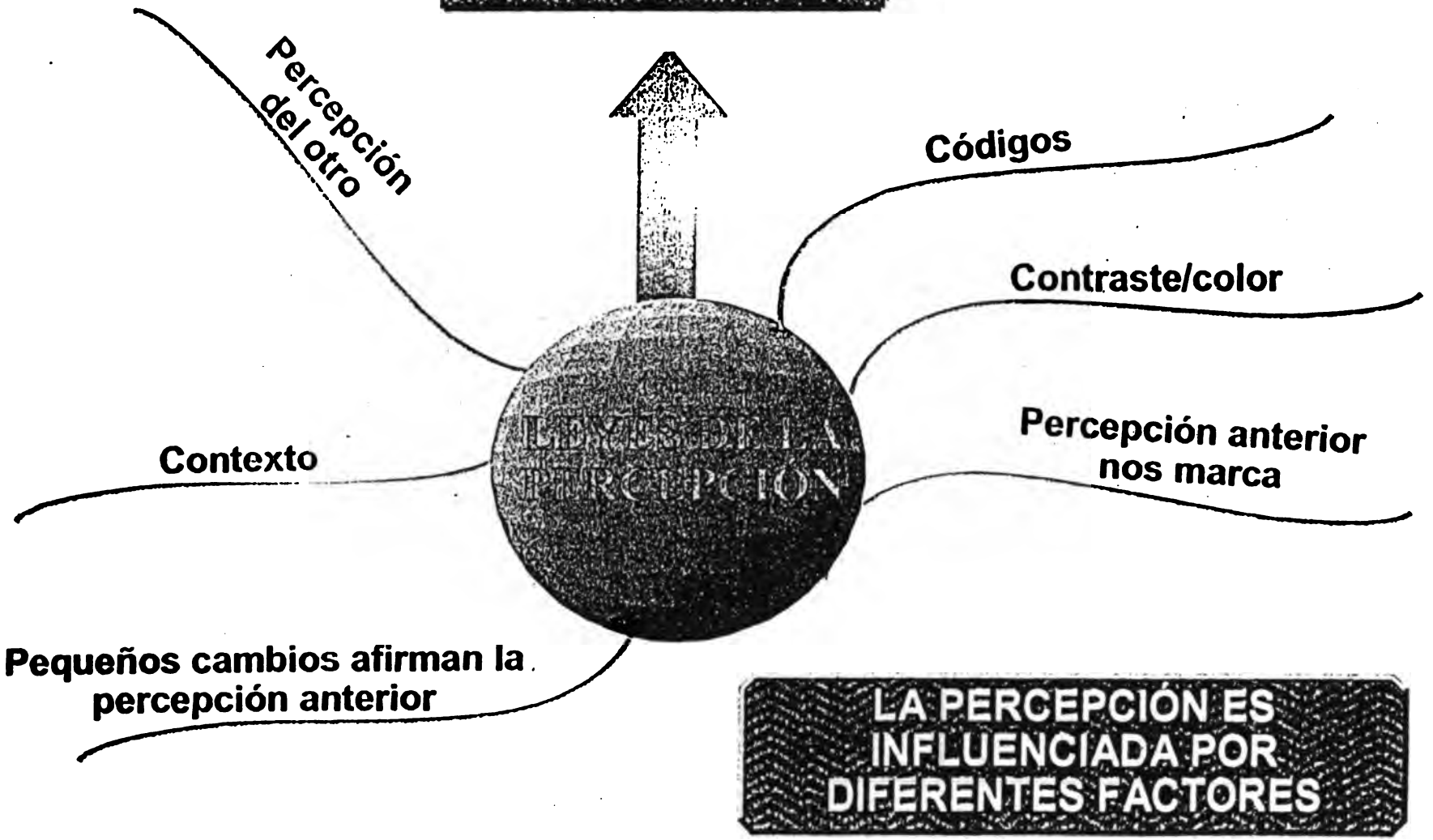
CONTAR LAS "F"

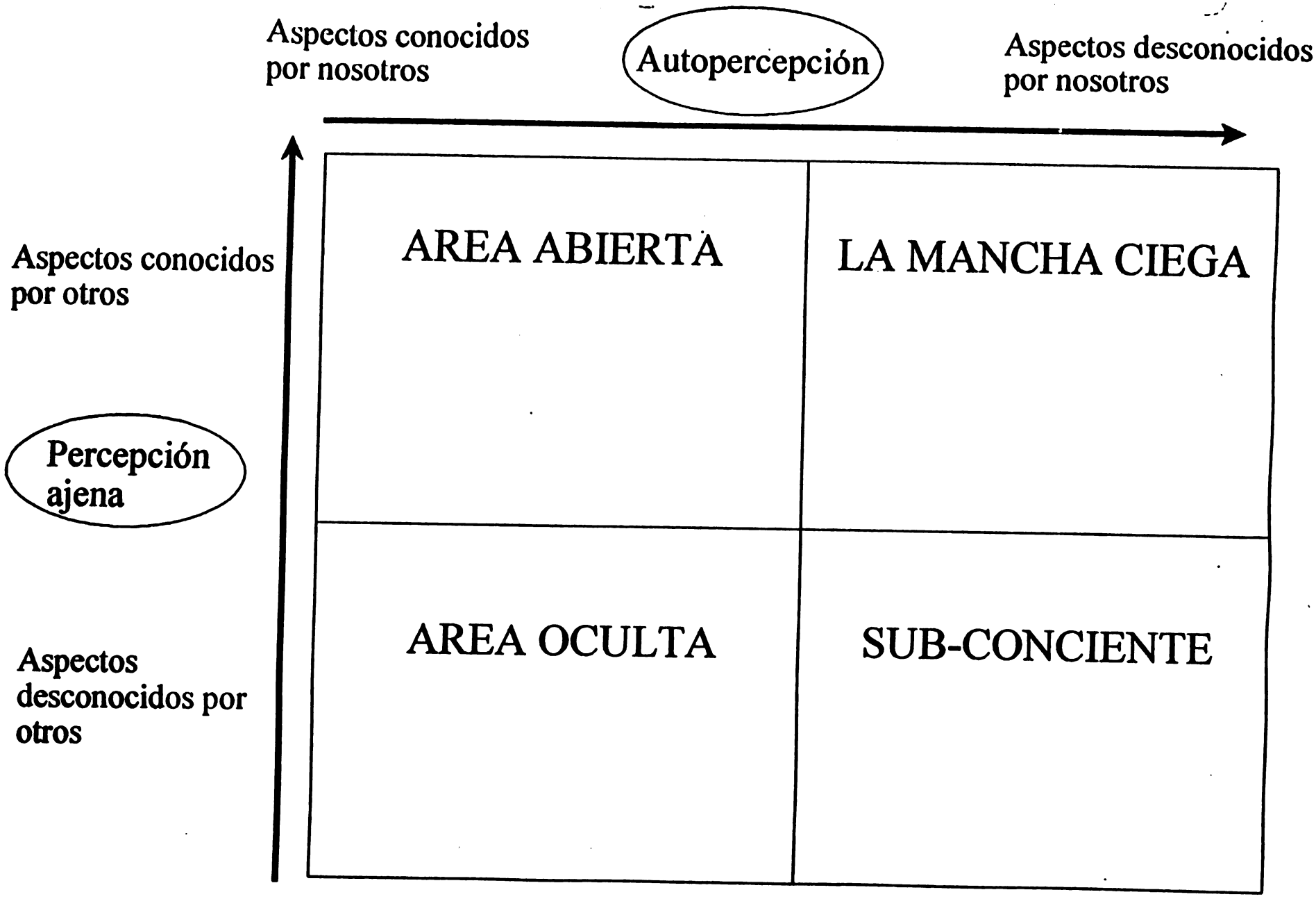
FEATURE FILMS ARE THE RESULT OF SCIENTIFIC RESEARCH COMBINED WITH THE PROFESSIONAL EXPERIENCE OF YEARS AND THE EFFORTS OF MANY PEOPLE

CLAVE

MULTIPLES PERSPECTIVAS

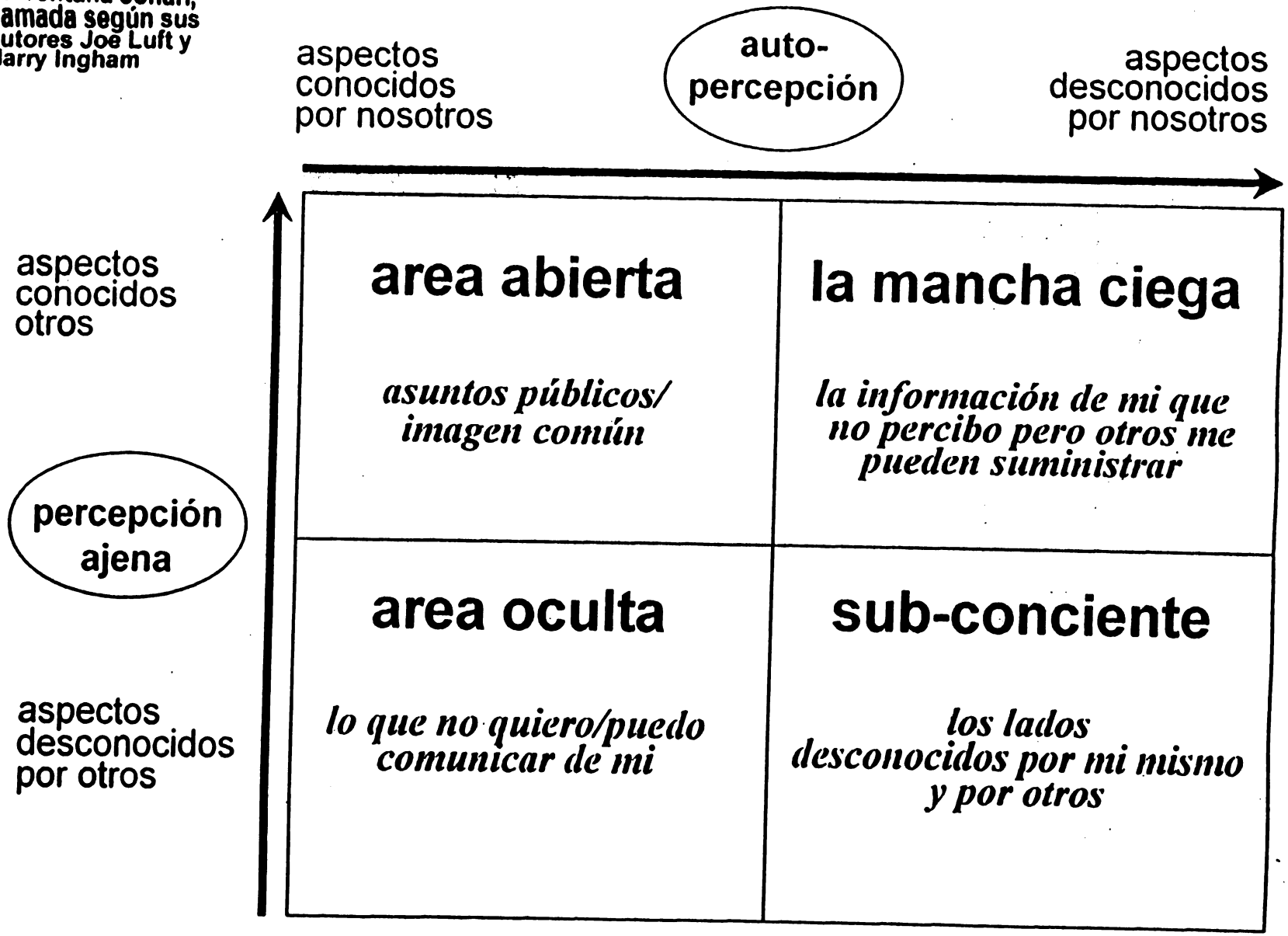
REENCUADRE





LA VENTANA DE JOHARI

La ventana Johari, llamada según sus autores Joe Luft y Harry Ingham



EJERCICIO DE PERCEPCIÓN : ASI SOY, ASI ME VEN

Criterio	*Así soy*	*Así te veo 1*	*Así te veo 2*	*Así te veo 3*	*Así te veo 4*
Escucha a los demás					
Confía en las personas					
Toma iniciativa, es innovador, ama el cambio					
Expresa lo que siente					
Relaciones con otras personas					
Sentido del humor					
Tolera las diferencias					
Sensibilidad y Solidaridad					

Criterio	Así soy	Así te veo 1	Así te veo 2	Así te veo 3	Así te veo 4
Escucha a los demás					
Confía en las personas					
Toma iniciativa, es innovador, ama el cambio					
Expresa lo que siente					
Relaciones con otras personas					
Sentido del humor					
Tolera las diferencias					
Sensibilidad y Solidaridad					

Instrucciones:	
1. Un grupo de facilitadores (as) realizan entrevistas siguiendo el guión/criterios.	Así soy: son las personas que autodefinen sus características. Así me ven: personas que expresan opinión sobre la persona.
2. En cada grupo se seleccionan 4 personas que expresarán opinión sobre un compañero/a.	El grupo decide quién actuará como Asi soy y quienes serán Así me ven.
3. La persona Así Soy, recibe la hoja de retroalimentación de sus compañeros	La información es para uso exclusivo de las personas Así Soy, se pregunta si alguien quiere compartir la experiencia en plenaria.

EJERCICIO DE PERCEPCIÓN : ASI SOY , ASI ME VEN

EJERCICIO DE PERCEPCIÓN: ASI SOY, ASI ME VEN

Criterio	Así soy	Así te veo 1	Así te veo 2	Así te veo 3	Así te veo 4
Escucha a los demás					
Confía en las personas					
Toma iniciativa, es innovador, ama el cambio					
Expresa lo que siente					
Relaciones con otras personas					
Sentido del humor					
Tolera las diferencias					
Sensibilidad y Solidaridad					

Ejercicio de Escucha Activa

Instrucciones:

1. Organizar grupos de 3 personas
2. Persona A narra, describe, cuenta un problema, su problema, a la persona B.
3. Persona B escucha a la persona A, capta el mensaje, resume lo escuchado y comprueba si entendió el mensaje con la persona A.
4. Persona A confirma si su mensaje fue entendido o no.
5. Persona C controla el cumplimiento de reglas del ejercicio.

Reglas para Escuchar bien (en discusiones expertas y otras ocasiones)

1. Deje de hablar con los otros y consigo mismo. Aprenda a silenciar su voz interior. No podrá escuchar si está hablando

2. Imagine el punto de vista de la otra persona. Imagínese en la posición del otro, realizando su labor, enfrentando sus problemas, usando su lenguaje, teniendo valores.

3. Preste atención y demuestre interés. No lea su correspondencia, no haga garabatos ni mueva papeles mientras otros hablan.

4. Observe la conducta verbal y no verbal, como los gestos, para vislumbrar significados al margen de lo que se dice.

5. No interrumpa. Aumente su nivel de tolerancia.

6. Plantee con otras palabras las cosas que otros han dicho durante la conversación.

7. Deje de hablar – otra vez, esto es primero y último, porque todas las demás técnicas dependen de ello. Tome un voto de silencio por un rato.

Día 3

Viernes 01 de Diciembre 2000

3. El conflicto de Tortuguilandia

Tortuguilandia es un sitio maravilloso donde se encuentra la única playa del mundo de anidación masiva de la extraña especie de la tortuga Kiriloca. La Playa es tan importante que fue declarada recientemente como Area Protegida.

Sin embargo, un terrible conflicto se ha generado en este lugar. Uno de los problemas existentes en Tortuguilandia, es que según los científicos que trabajan allí, el gobierno no ha cumplido con sus deberes de protección dentro del Area, y las tortugas se encuentran a merced de los turistas. Además, el gobierno le dio un permiso de uso a un gringo que construirá un hotel en la playa, la mayoría de científicos opinan que esto será nefasto para las tortugas Por otro lado, el grupo de científicos que han estado investigando las tortugas se pelearon entre ellos y ahora no se pueden ni ver, ambos grupos le reclaman al gobierno exclusividad de investigación en la playa.

Por su parte, la comunidad se encuentra muy molesta con el gobierno y con los científicos ya que el Area Protegida en Tortuguilandia se decretó sin haberles consultado nada. Ellos opinan que son los únicos que saldrán perdiendo ya que se verán sujetos a una serie de restricciones que les dificultará aún mas ganarse la vida y disponer de sus propiedades

El conflicto se ha vuelto inmanejable incluso trascendió las fronteras de Tortuguilandia pues se comenta en Internet por la comunidad tortugóloga internacional. El gobernador del lugar nunca se ha interesado mucho por la situación. Sin embargo, ahora se encuentra muy preocupado ya que sus superiores le piden cuentas y su autoridad se ha visto cuestionada.

Se acaba de aprobar una ley que exige el desarrollo de un Plan Estratégico de Manejo Sostenible en Tortuguilandia y en todas las áreas protegidas del país. Este plan debe ser aprobado por los científicos, la comunidad, el sector turismo y el gobierno. Es por esto, que el gobernador de Tortuguilandia ha llamado a todas las partes a sentarse a una mesa de diálogo.

Matriz de Análisis

Tema	Identificar el asuntos principal en disputa y los asuntos conexos o segundarios				
Actores	**Posiciones**	**Intereses**	**Poder**	**Contexto**	**Antecedentes**
▸Identificar ▸Caracterizar Directos, Indirectos Colectivos Instituciones Individuos	Qué quieren las partes	Por qué lo quieren	Fuentes de poder Relación de Poder desbalances	Geografía Políticas públicas Economía Cultura Plano local Regional internacional	¿cómo germinó el conflicto? Qué pasó antes de que emergió el conflicto Tensión Violencia

MATRIZ DE ANALISIS DE CONFLICTOS

TEMA	Identificar el problema o razón del conflicto *¿De qué se trata el conflicto?*				
Actores	[redacted]s Posiciones	Intereses	Poder	Contexto	Antece-dentes

Tortuguilandia

Mesa de Negociación

Comportamiento Esperado de los actores

Etapa I (15 minutos)

Definir Posiciones

Comportamientos:

- El gobernador coordina la mesa
- Las expresiones de todos son en voz alta
- El ambiente se siente caliente
- Las actitudes son fuertes, altaneras y alteradas
- El trato no es de buenos amigos
- No se hacen preguntas, se asegura que así es
- Hablan al mismo tiempo
- No se deja escuchar, ni que el otro termine de hablar
- Se fomenta el ataque, el dime que te diré
- Alusiones personales, acusaciones
- Amenazas, defensa, ataque verbal con expresión corporal
- No hay normas parlamentarias
- La mesa se suspende violentamente

Regreso al grupo (15 minutos)

- Intento de llenar en al matriz la columna "Posiciones" en base a suposiciones, hipótesis, alianzas, intereses.
- Formular preguntas para verificar hipótesis, para descubrir intereses; confirmar sospechas.

Etapa II (15 minutos)

Confirmar o Rechazar Sospechas:

- Preguntas preformuladas "¿Por qué lo quieren...?, ¿Por qué dice eso...?, suponiendo que... ¿En que se diferencia...?, ¿por qué no...?, ¿Cuál es la idea...?
- La temperatura empieza a bajar
- Actitudes de escucha activa
- Respuestas un tanto evasivas
- No se dice todo lo que se sabe
- Se siente que algo se esconde, que falta información

Regreso al grupo (15 minutos)

- Investigación, indagar
- Cabildeo entre actores
- La prensa entrevista
- Noticias sensacionalista, escándalo
- Público deseos de información, leen los periódicos, ~~escuela~~ escuchan radio
- Se busca coincidencias, alianzas, diferencias y contrates
- Quienes están cerca, quienes están lejos
- Que hay detrás de todas las expresiones
- Definición del optimo deseable, el mínimo aceptable.

Etapa III (15 minutos)

Estrategias:

- La temperatura ha bajado a "Fría "
- Propuestas de arreglos
- Algunos ceden un poco
- De una propuesta surge otra
- Propuestas opuestas
- Propuestas complementarias
- Mínimos acuerdos empiezan a surgir
- La temperatura empieza a ser caliente

Regreso al grupo (15 minutos)

- Definición de mínimos deseables
- Estrategias de negociación
- Proyecto de acuerdos
-
-
-

Etapa IV (15 minutos)

Negociación y acuerdos:

- Temperatura fría
- Respeto
- Confianza incipiente
- Negociación
- Acuerdos

Temas

- Desarrollo Turístico
- Investigación Científica
- Manejo del Área
- Alternativas de la Comunidad

Los científicos de la Organización Conservacionista de Tortuguilandia

Usted considera que solamente su organización tiene la capacidad técnica de realizar estudios científicos en Tortuguilandia. Para usted el gobierno se encuentra totalmente parcializado a favor del Instituto de Estudios Marinos de Tortuguilandia (los otros científicos) Ahora a nadie le interesa que usted es probablemente quien más sabe sobre la tortuga Kiriloca en el mundo que ya la ha estudiado por casi diez años.

Usted ha sido víctima de muchas injusticias, después de muchos años de trabajo y dedicación fue expulsado del Programa de Investigación del Instituto por problemas personales con el director. Quienes fueron sus alumnos y aprendieron a su lado ahora están en contra suya y de su equipo de trabajo. Por si fuera poco, pretenden terminar con su carrera sacando a su organización de Tortuguilandia.

Su mayor deseo es trabajar tranquilo y que dejen de perseguir a su organización. Después de tantos años de estudio sería terriblemente injusto que no los dejaran seguir trabajando con la tortuga Kiriloca. Esa playa ha sido su hogar durante más de diez años usted ha visto nacer a los niños del pueblo, luchó arduamente porque se declarara el Área Protegida y ahora este gobernador negligente está permitiendo que se destruya toda la riqueza natural del lugar, y además, quiere negarle su derecho a trabajar allí.

A pesar de que usted ha intentado acercarse al gobernador y explicarle sus preocupaciones él escucha sus cuestionamientos y le promete cosas que nunca cumple aludiendo falta de presupuesto. Por este motivo, su organización se vio obligada a denunciarlo por corrupción e incumplimiento del deber. Es obvio que ahora encontrará alguna excusa para negarle su permiso de investigación y sacarlos del Plan de Manejo.

Los estudios científicos que requiere el Plan de Manejo necesitan de los datos que usted tiene, sin esos datos, no se podrá fundamentar adecuadamente el Plan, además sin su experiencia el plan sería un fracaso. Usted no colaborará con ninguna información si no le aseguran su permiso de investigación y su participación en el Plan de Manejo. Además la organización exige que se asegure suficiente protección para los recursos naturales.

Tema

- Desarrollo Turístico
- Investigación Científica
- Manejo del Área
- Alternativas de la Comunidad

Asociación de Desarrollo de Tortuguilandia

Ustedes están cansados de que les pasen por encima. El gobierno nunca les ha ayudado en nada, ni a construir la escuela, ni las calles, ni los puentes, todo lo han tenido que hacer ustedes con mucho esfuerzo y trabajo. Haciendo actividades comunales para recaudar dinero y trabajando ustedes mismos en las obras.

Ustedes han cuidado a las tortugas todos estos años, matando sus depredadores naturales, ayudando a las tortuguitas recién nacidas a llegar a la playa, e incluso colaborando con los científicos, que siempre han sacado lo que necesitan sin apoyar a la comunidad en nada.

¿Cómo les han pagado su esfuerzo? Con la declaratoria de un Área Protegida que pone en peligro la posesión de sus propiedades ya que nadie en la comunidad tiene dinero para pedir los permisos legales correspondientes. Como si fuera poco, son tantos los requisitos especiales de construcción que es prácticamente imposible construir una casa o algún negocio, tampoco se puede aprovechar la madera, ahora tiene limitaciones para la pesca y ni siquiera pueden vender sus tierras en caso de un apuro económico.

La situación es insostenible ustedes no apoyaran ningún Plan de Manejo que solo va a empeorar la situación de la comunidad. Además, se están poniendo de acuerdo con otras asociaciones de desarrollo para sabotear esto de los Planes de Manejo.

Temas

- Desarrollo Turístico
- Investigación Científica
- Manejo del Área
- Alternativas de la Comunidad

Los científicos del Programa de Tortugas del Instituto de Investigaciones Marinas de Tortuguilandia

Ustedes quieren trabajar en paz sin los insultos, las amenazas o la violencia de la que han sido objeto por parte de los miembros de la Organización Conservacionista de Tortuguilandia. Ellos han desacreditado su trabajo por Internet y tienen malas relaciones con todo el mundo. Ustedes desconfían totalmente de los científicos de la OCT, ya que entre otras cosas se robaron toda la información que generaron cuando trabajaron para el Instituto y la han utilizado para su beneficio personal.

También esperan que el gobierno los apoye económicamente en sus investigaciones y que proteja la playa porque hasta ahora no han hecho nada. El gobernador les ha prometido cielo y tierra para sus investigaciones y nunca cumple. Además, el gobierno ha descuidado mucho el Área Protegida.

Como científicos están preocupados por el desarrollo turístico de la región y creen que el gobernador hizo mal en aprobar el permiso de uso al gringo. Además, hay rumores de que se aprobarán por lo menos tres permisos más. Nunca se les consultó su opinión como científicos del lugar sobre la conveniencia del hotel que se planea construir. Además, ustedes ya habían manifestado su interés de construir su centro d investigación en donde ahora se construirá el hotel y el gobernador les había dado su apoyo verbal, pero luego le dio el permiso de uso sobre este terreno al gringo.

El Instituto ha contado siempre con el apoyo del gobierno pues trabajan juntos en muchos otros proyectos de conservación. Además, a través de los diferentes programas de ayuda comunitaria el Instituto podría ser de gran ayuda en la elaboración del Plan de Manejo, aportando profesionales en diferentes campos. La alianza con el Instituto le sirve mucho al gobernador.

Ustedes están totalmente en contra de que la Organización para la Conservación de Tortuguilandia trabaje en el Plan de Manejo. Por otro lado, pasarán primero sobre sus cadáveres antes de construir el hotel. Además, ya es hora de que el gobierno concrete sus ofrecimientos de apoyo económico. Si el gobierno quiere su apoyo para el Plan, deberá conceder sus peticiones. Ustedes no hablarán sobre ningún otro tema antes de que eso se resuelva.

Tema

- Desarrollo Turístico
- Investigación Científica
- Manejo del Área
- Alternativas de la Comunidad

El Gringo

Usted quiere construir un hotel en la Playa que ha vivido muchos años allí y le parece un excelente negocio. Usted les va a decir un par de verdades a esos científicos radicales, que le han hecho la vida imposible sin siquiera preguntarle cuales eran sus planes con el Hotel.

Tanto los científicos del Instituto, como los de la Organización Conservacionista lo han atacado sin consideración ni fundamento. Ahora todos cuestionan la construcción del hotel, sin tomar en cuenta que su inversión puede ayudar económicamente a la región.

En sus planes está la protección del ambiente, ya que piensa tener una selecta clientela de científicos especializados y profesionales de alto nivel con mucha sensibilidad por el medio ambiente. Usted necesita que su hotel se certifique como 100% amigo del ambiente. Esta certificación internacional le pide gran cantidad de requisitos entre ellos: involucrar a la comunidad en sus actividades, colaborar estrechamente con las autoridades ambientales y cumplir con los lineamientos científicos existentes. Por eso, es vital que usted participe en la formulación del Plan de Manejo y defienda sus intereses.

Sus relaciones con el Gobernador son excelentes han sido amigos de toda la vida. Además es el único que se ha dado cuenta de lo importante que es la construcción de su hotel en la región.

Temas

- Desarrollo Turístico
- Investigación Científica
- Manejo del Área
- Alternativas de la Comunidad

El Gobernador

Usted ya no soporta más, la situación en Tortuguilandia le está haciendo perder la cabeza y el trabajo. La aprobación del Plan de Manejo es un asunto completamente prioritario, su reputación está en peligro. Usted tiene la autoridad para convocar al diálogo y la va a usar. No va a permitir que le sigan exigiendo imposibles, cada cual va a tener que poner de su parte.

Los científicos han hecho toda clase de denuncias formales y no formales en contra suya. Encima le exijan que resuelva un problema personal que es solamente de ellos y usted no tiene vela en el asunto, ni tiene que tomar medidas contra algún grupo sin motivo.

Usted no quiere meterse en más enredos de los que ya tiene, necesita que los científicos paren esa guerra y se sienten a ayudarlo. Es requisito que los dos grupos participen en la elaboración del Plan pues ambos tienen información necesaria.

Con respecto a la protección de la playa usted ya no sabe como explicarles que el Sistema de Áreas Protegidas de Tortuguilandia está completamente desfinanciado, usted no puede asignarle mas que un funcionario al Área y en vez de ayudar todos lo señalan como único culpable. Además, le reclaman la falta de apoyo a la investigación científica.

Existe un gran interés turístico en la zona, usted ha pensado en aprovechar los recursos provenientes de los impuestos de esta actividad para financiar la protección del Área. También fomentará políticas de colaboración entre el gobierno y este sector, para solventar las necesidades del manejo y administración del Área. A pesar de esto, todos lo señalan por autorizar un hotel que será 100% ecológico. La comunidad le reclama su falta de opciones económicas pero nadie quiere permitir el desarrollo turístico de la zona.

Como si fuera poco la comunidad reclama la declaratoria del Área, cuando usted tuvo todo el apoyo de la comunidad científica para proteger esta playa, incluso existieron presiones internacionales para que se decretara esta declaratoria. Además usted cumplió con todos los requerimientos legales del proceso de declaratoria.

Tipos de preguntas

Preguntas para diferenciar

En algunas situaciones la discusión se vuelve monótona, porque los aportes circulan alrededor de lo mismo y no hay ideas nuevas. En este caso es útil preguntar por diferencias:

- ¿En que se diferencia el procedimiento A con el B
- ¿En qué grado está Ud. de acuerdo?
- ¿En qué se diferencian las dos posiciones?

Preguntas hipotéticas

Sirven para identificar nuevas ideas, para buscar soluciones creativas, inovativas. Uno hace una mirada hacia el futuro bajo un determinado supuesto y ensaya nuevos pensamientos

- ¿Qué efecto tendría.....?
- ¿Suponiendo..... ?
- ¿En el caso de ....., qué sucedería?
- ¿Cual seria el efecto de.....?

Preguntas circulares

Sirven para "ponerse en los zapatos de otros", para tomar en cuenta puntos de vista de otros que no están presentes.

- ¿Qué dirían sus colegas en su organización?
- ¿Qué piensan otros sobre éste problema?
- ¿En qué sentido influyen otros nuestras relaciones, acciones?

Preguntas orientadas al futuro

Mirar hacia el futuro permite pensar en posibilidades "no pensadas".

- ¿Cuales ideas tienen con respecto a cómo se va a desarrollar la cooperación en el futuro?
- ¿Cuales son las tareas que en su opinión tienen mayor importancia en el futuro?
- ¿Cuales son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?
- ¿En un (2,3,4,..) año(s), qué quiere haber logrado?

Preguntas del contexto

Cada actividad, tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta estos factores del contexto. A veces el trabajo se desarrolla dentro de un sistema que excluye soluciones o cambios.

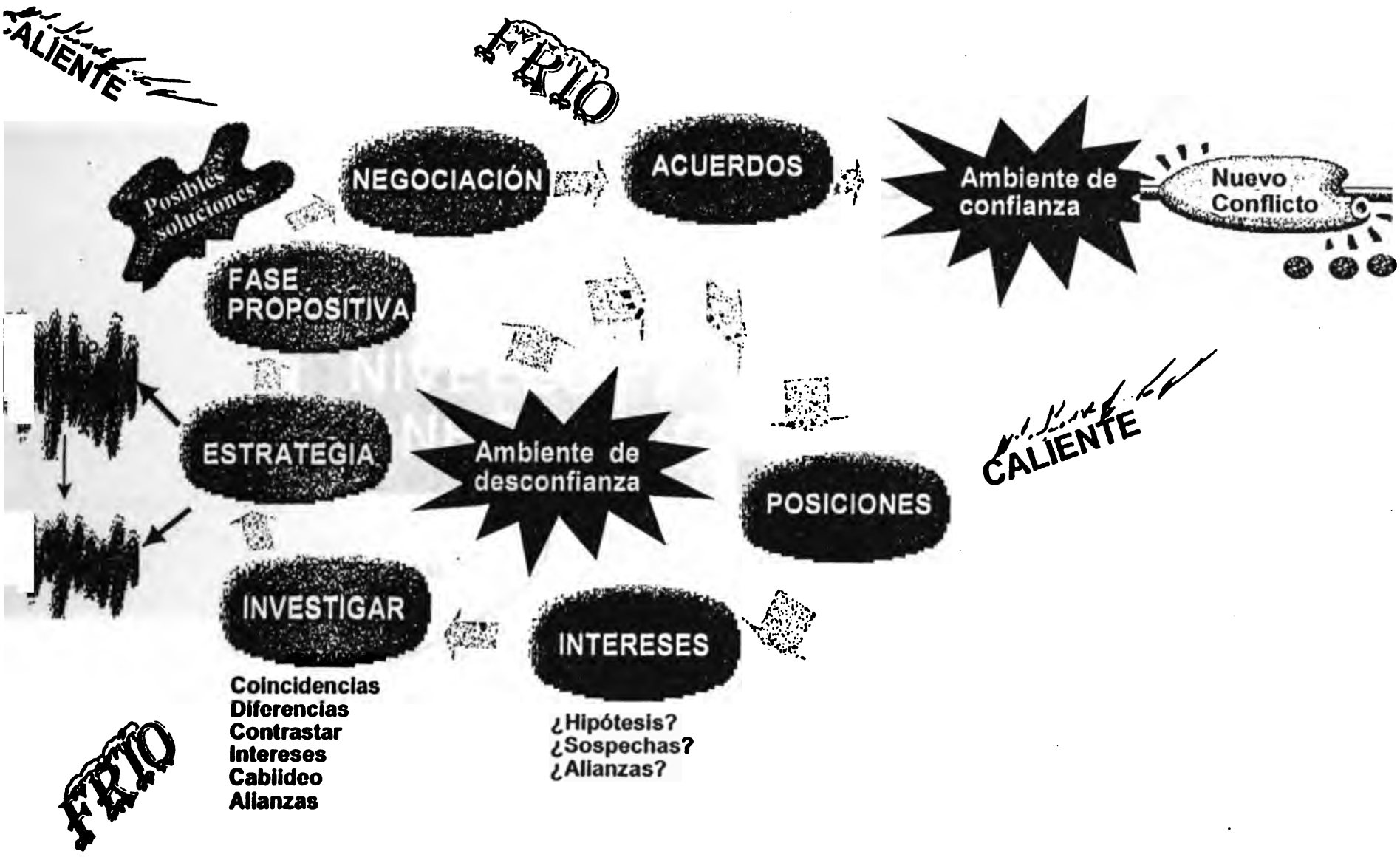
- ¿Quién más participa en este proceso?
- ¿Cuales son los factores del contexto importantes que influyen en ésta situación
- ¿De qué depende el cambio?
- ¿Quien mas apoya, ayuda, asesora...?

Preguntas referidas al "mapa interno"

Al preguntar por las justificaciones internas de determinado comportamiento, por la atribución del sentido de determinadas situaciones, se amplia el horizonte y se promueve la reflexión sobre categorías de "sentido"

- ¿Qué importancia tiene ..... para usted?
- ¿Cómo interpreta usted ....?
- ¿Cómo ve usted .....?
- ?Qué rol juega .....?

PROCESO PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO




NIVELES PARA LA NEGOCIACION
Pre-negociación
Preparar la cancha
Estrategia de incidencia
Negociación
Diálogo directo
Representatividad
Relaciones
Implementar lo acordado
Aporte conjunto
Viabilidad?

TIPOS DE NEGOCIACION

DURA

- Adversarial
- Se actúa duro
- Prioriza el resultado
- Amenazas
- No ceder
- Ganar o perder
- Presume "mala itención" de otra parte
- Exito si el otro pierde

NEGOCIACION POR INTERESES

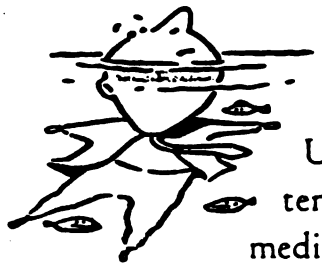
- Satisfacción de partes
- Valora relación con la otra parte
- Finalidad: Satisfacer nuestros intereses

SUAVE

- Amigable
- Prioriza la relación
- Hace concesiones
- Suave con: problemas, personas
- Cede


Durante la negociación
NEGOCIACIONES PARA:
Incidir
Nos escuchen
Hacer alianzas
PLANTEAMIENTOS
Darse a entender
Escucha activa
AGENDA
TRATAR CADA TEMA
ACLARAR DESACUERDOS
PRODUCIR Y EVALUAR OPCIONES
ACUERDOS
IMPLEMENTACION

Ponte en Marcha



Lo que más importa es saber nadar

Una vez un filósofo emprendió un viaje y para llegar a su destino tenía que cruzar un río caudaloso. La manera de cruzarlo era mediante una barca que un sencillo y servicial barquero atendía. El filósofo se metió en la barca y durante el trayecto fue hablando con el barquero. Le preguntó:

- Amigo, ¿usted sabe geografía?
- No, no señor – respondió el barquero - ¿qué es eso?
- Si no sabe geografía ha perdido el diez porciento de su vida – replicó el filósofo.

El filósofo volvió a preguntar:

- Amigo, ¿usted sabe gramática?
- No, no señor. Yo no sé que es eso.

Con gran gesto de asombro y preocupación él filósofo respondió:

- Si no sabe gramática ha perdido otro diez porciento de su vida.

Así fue todo el rato, preguntándole al pobre barquero si sabía aritmética, historia, ciencias, etc.

El sencillo barquero respondía a todo que no, que el no sabía nada de aquello. Y sucesivamente el filósofo le contestaba sentencioso diciéndole que había perdido un diez porciento de su vida pro cada materia que ignoraba. El barquero estaba angustiado por que según la manera d contar del filósofo llevaba ya perdido el ochenta porciento de su vida.

Distraídos por la conversación no se acordaron de una gran piedra que había enmedio del río. Allí se estrelló la barca, se abrieron las tablas y empezaba a inundarse.

El barquero le preguntó al filósofo:

- Amigo, ¿sabe usted nadar?
- No, no sé nadar – respondió.
- Pues ha perdido el cien porciento de su vida, pues nos hundimos y se va a ahogar.

No importa cuanto conocimiento, ciencia y bienes terrenales tengas, si no sabes nadar a la hora de cruzar el río de la eternidad. Sólo cristo te puede enseñar a nadar para cruzar el río

MATERIAL DE LECTURA

7 Consejos para el Manejo de Participantes Difíciles/Agresivos en los Procesos de Negociación.

Cuando estamos frente a una situación de conflicto entre personas, es común que alguno de los participantes se apasione y asuma una actitud agresiva. Los participantes agresivos se caracterizan porque pierden objetividad y realizan ataques personales, a los procedimientos y a los argumentos. Son bastante "duros" con otras personas, mientras que ellos mismos reaccionan muchas veces de manera muy sensible frente a una crítica. También hay los coléricos que se emocionan muy rápidamente, pero también se tranquilizan rápidamente y no lo toman a mal, si alguien reacciona como ellos.

Qué puede hacer el Facilitador/a?

1. No dejarse provocar o involucrar en una pelea. Tranquilo/a pero firme.

2. No defenderse, sino:

   o mostrar que se percató de la forma emocional de la discusión: "Veo que usted está emocionado..."

   o Mostrar que captamos el mensaje objetivo: repetición, resumen.

   o Pedir un ejemplo, explicación.

3. Utilizar la técnica A I D A (Alabar/mostrar Interés/aceptar Deficiencias/demostrar Apertura).

   Alabar: Honrar a la persona por su contribución, " Muy bien que Ud hable del tema".
   Interés: demostrar interés: "Su argumento me parece interesante y me gustaría saber más al respecto".
   Deficiencias. Aceptar reconocer nuestras deficiencias y limitaciones: "Puede ser que no tomamos este aspecto suficientemente en cuenta".
   Apertura: demostrar apertura: "Qué dicen los demás participantes al respecto".

4. Defender a otros participantes frente a ataques.

5. Recordar o establecer las reglas de la comunicación.

6. Dejar que opinen otros participantes.

7. Si el Facilitador/a o un método son atacados, consultar la opinión de los demás para conocer el consenso del grupo.

EL METODO AIDA

una técnica para enfrentar agresiones verbales

El método AIDA es una especie de "Judo con palabras" para defenderse de agresiones verbales. El principio se basa en que al momento de un ataque no se reacciona con defensa, justificación o contraataque para enfrentar la presión. El atacado mantiene la calma y su posición de no dejarse intimidar por el ataque y utiliza la fuerza del atacante de manera positiva.

Pasos:

A Alabar, afirmar, honrar al atacante.

I Interés, demostrar interés por lo que dice el agresor.

D Deficiencias, reconocer nuestras limitaciones.

A Apertura, demostrar apertura a lo que dicen los otros

Hoja de Ejercicio del Método AIDA

Una técnica para enfrentar agresiones verbales

Ataque:

Reacción:

Alabar: reconocer que se ha realizado una agresión, alabar, honrar al atacante

Interés: mostrar interés por la opinión de la persona que critica y sus argumentos

Deficiencias: reconocer que las críticas ofrecen una oportunidad para mejorary aceptar nuestras limitaciones.

Apertura: demostrar apertura, en vez de callar al otro, demostrar que no se teme a la crítica y los ataques, pidiendo más explicación abriendo el debate a los demás.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Proyecto IICA – Holanda / LADERAS

Programa Formación – Acción de Facilitadores para el Desarrollo Local Sostenible

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS FACILITADORES

1. Más allá de los objetivos inmediatos, hacemos capacitación para el cambio *por amor a la humanidad.* Por ello propiciamos el desarrollo personal de los participantes y el incremento de su capacidad para integrarse y ser felices en cualquier sociedad.

2. *Enseñamos con el ejemplo*, aplicando en nuestras relaciones la humildad, la tolerancia, el respeto mutuo, el apoyo recíproco, la actitud de servicio y la integración en equipo.

3. Nos mantenemos *abiertos a la innovación* sobre la marcha, con flexibilidad y creatividad en actitud de diálogo y dispuestos a la experimentación.

4. *Aprendemos al enseñar* gracias a que nuestros capacitandos también nos creativos, conocen sus realidades y son expertos en sus asuntos.

5. Facilitamos *cambios de actitudes*, lo cual constituye un proceso re-educativo más que la transmisión de informaciones y normas o el desarrollo de destrezas. Como se trata de adultos más que darles conocimientos les damos instrumentos para que ellos se autoeduquen. Como cada persona es diferente, no tenemos recetas y nos adaptamos a cada circunstancia.

6. Queremos afianzar en nosotros y en nuestros participantes el proceso de *autodesarrollo permanente* basado en un reconocimiento lúcido y humilde de las limitaciones que cada investigación, la experimentación, la apreciación lúcida de resultados y la elevación de mestas, aspiraciones y sueños.

7. Lograremos nuestra meta, en la medida que el *desarrollo espiritual y humano* sobrepase el materialismo de nuestra sociedad.

8. Nuestro compromiso y prioridad será en aquellos lugares con una población marginal, donde el *combate a la pobreza y la búsqueda de la equidad son urgentes.*

Tomado de Jan Hurwitch y Luis Flores

El Pan
(Pablo Neruda)

¡Cuán simple y sublime eres!
Hecho de granos y de fuego
milagro repetido
acción del hombre
voluntad de vida...

Todo nació para ser
entregado, compartido,
multiplicado.
Todos los seres tendrán
derecho a la vida...

Así será el pan del mañana
para todas las bocas
sagrado y consagrado
porque será el producto
de la más larga
y de la más dura
lucha humana.

Problemas

"Parece que las personas tienden a buscar soluciones antes de entender el problema".

N. R. Maier

"Los problemas no los afrontamos porque son difíciles o son difíciles porque no los afrontamos".

Ricardo Rabella

"Encontrar la respuesta correcta depende normalmente de plantear la pregunta correcta".

Comdisco

Negociación

"En cada punto de la negociación piensa previamente cual es el mínimo aceptable, el horizonte óptimo y el punto de partida."

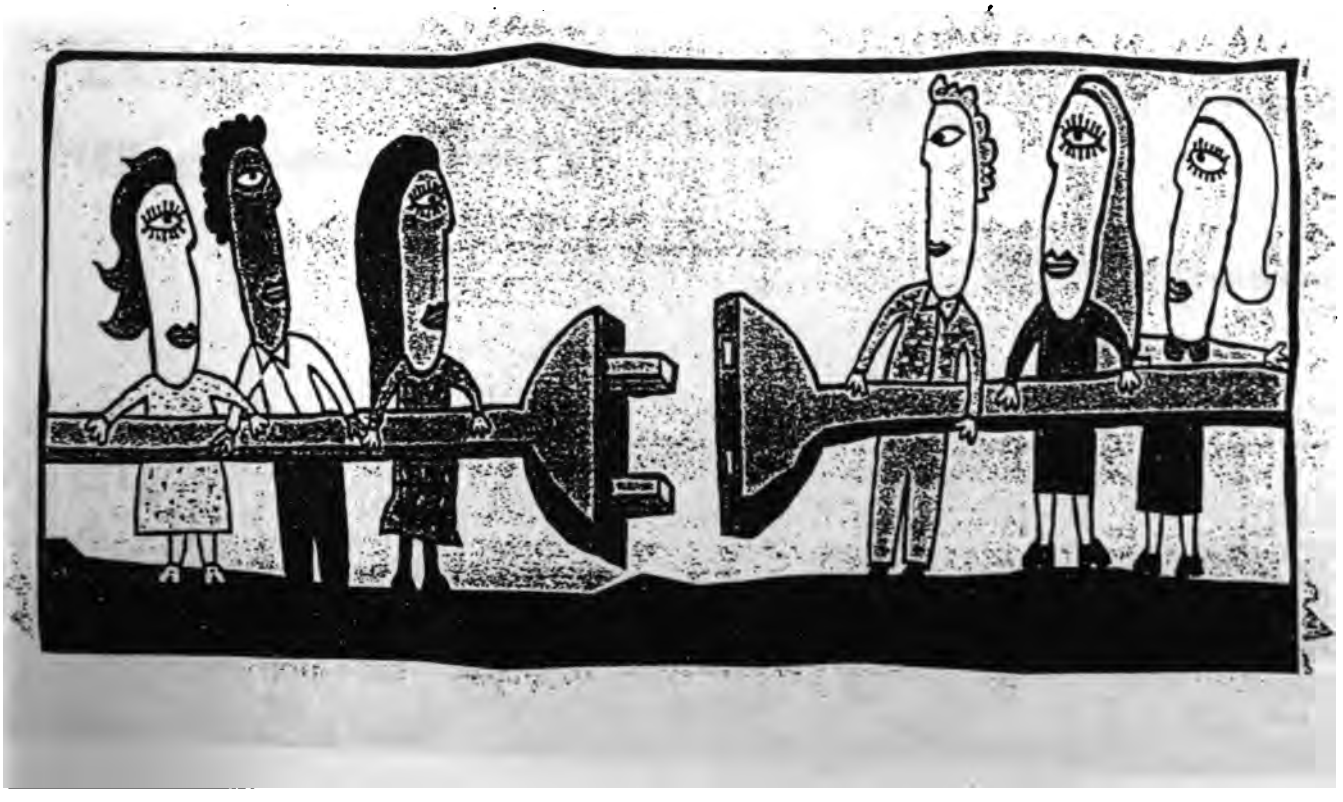
Charles Kerns

"En una negociación, no seas nunca el primero en proponer un arreglo."

S. T. Conley

Trabajo en Equipo

Juntarse es un comienzo...
mantenerse juntos es un
progreso...
trabajar juntos es un éxito



Críticas

"Todo lo que dices habla de ti, especialmente cuando hablas de otro".

Valery

"No temas a los enemigos que te atacan, teme a los que te adulan".

"Lo importante es que hablen de uno, aunque sea bien".

Miguel de Unamuno

"Si quieres evitar críticas, no hagas nada, no digas nada, no seas nada".

Problemas

"Un problema sin solución es un problema mal planteado".

Albert Einsten

"Hay que pensar en las soluciones y no en los culpables"

"Ante un problema no hay que pensar Quién, sino Qué, Cómo, Porqué, Dónde y Cuando"

"Si tienes un problema y lo puedes solucionar, no te preocupes y soluciónalo. Si no lo puedes solucionar, no te preocupes, olvídalo".

Proverbio Chino

La Tolerancia

Federico Mayor, Director General de la UNESCO se refiere a la tolerancia " no sólo como la mera aceptación del Otro en su diferencia, sino el impulso hacia el Otro, para conocerlo mejor y para conocernos mejor a través de él, para compartir con él..."

"Ella está en el horizonte.
Me acerco dos pasos,
ella se aleja dos pasos
Camino diez pasos y el horizonte
se corre diez pasos más allá.
Por mucho que yo camine,
nunca la alcanzaré.
¿Para qué sirve, entonces, la utopía?
Para eso sirve.
Para caminar."

Eduardo Galeano

Los Comité Locales de Desarrollo Sostenible en Honduras y El Salvador: Una alternativa para el desarrollo sostenible en tierras de laderas?

Introducción

Carlos Pérez director de PROMUNDO, organismo de cooperación internacional europeo, se detuvo aquella lluviosa mañana de octubre del año 2000, para saborear unas ricas pupusas salvadoreñas y descansar un rato después de una semana agotadora visitando y conociendo la experiencia de la Asociación de Desarrollo Humano Sostenible de Jocoro (CDS), en Morazán y el Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción, en Chalatenango. La semana anterior había completado otra jornada de trabajo similar visitando y conociendo las experiencias del Comité Local de Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa (CLODEST) y la Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo Sostenible de Sulaco (CIDES), en el Departamento de Yoro, Honduras, invitado por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS.

No dudada que el intercambio había sido positivo, para Carlos Pérez era importante conocer a fondo las experiencias de los comité locales, su principal motivación era sacar las lecciones que podrían derivarse de estas experiencias y específicamente, conocer si por su naturaleza y alcance los comité locales aportaban soluciones novedosas para el desarrollo de las capacidades humanas en el nivel local, tenían capacidad para movilizar a personas con intereses diversos y pertenecientes a distintas organizaciones y si eran capaces de promover acciones que mejoraran las condiciones de vida de los pobladores rurales a la vez que conservan los recursos naturales.

La erosión, la deforestación y la pobreza de los pobladores del medio rural era una preocupación fundamental no sólo en El Salvador y Honduras sino en todo Centroamérica y en el mundo. Muchas estrategias se habían ensayado para enfrentar este desafío pero los limitados resultados alcanzados indicaban que los esfuerzos fueron insuficientes, por lo que conocer las experiencias de los comité locales podría aportar ideas nuevas que mejoraran el impacto de las acciones que PROMUNDO promueve. Después de las visitas y entrevistas realizadas con miembros de los comité locales y técnicos del proyecto, Carlos Pérez no dudaba que este esfuerzo era verdaderamente novedoso, con resultados positivos para los pobladores de estos municipios, pero también sabía que los comité como cualquier organización también tienen sus propios conflictos y sobre ellos quería profundizar porque del manejo de los mismos depende el éxito o fracaso de cualquier estrategia y organización.

Uno de los temas clave y que más le llamó la atención en los comité locales de desarrollo sostenible, era la presencia de múltiples actores e instituciones, en este esfuerzo estaban implicadas organizaciones del Estado, gobiernos locales, iglesias, agricultores, hombres y mujeres, educadores, jóvenes, organizaciones comunitarias, asociaciones, entre otras. Reunir a estas personas alrededor de temas de interés común y de beneficio colectivo era sin lugar a dudas el principal desafío que estas experiencias habían enfrentado y seguían enfrentando.

María, ejecutiva del proyecto IICA-Holanda/LADERAS explicaba que la degradación de los recursos naturales y los indicadores de pobreza crecían cada día más, y que las causas de estos problemas eran diversas entre ellas: tenencia de la tierra, precios de productos e insumos, crédito, acceso a mercado, capacidad organizativa, importación de productos agropecuarios de otros países, tecnología, educación, paraticipación ciudadana, infraestructura, capacitación, impuestos, otros. Precisamente esa gama de problemas y factores justificaba la presencia y actividad de distintas organizaciones que concurrían desde distintas ópticas. Realmente es una odisea reunir a actores tan variados para analizar y discutir críticamente problemas vinculados al desarrollo, más aún cuando la práctica común ha sido que cada institución (estatal, privada o local) se aferra a su propia misión y visión institucional, cada organización piensa que ellos tienen la verdad absoluta sobre todas las cosas, por lo que un esfuerzo de coordinación y de cooperación de este tipo obviamente tiene que tomar tiempo, ser difícil y requerir acciones y mensajes permanentes que prueben la necesidad de la convergencia y de la coordinación interinstitucionales.

El esfuerzo que se tiene que hacer es tal que se necesita que estos mecanismos de coordinación entre instituciones no sólo debe ser eficiente y eficaz en su funcionamiento, sino a su vez, sostenible en el sentido que pueda garantizarse un proceso contínuo de logros, trabajo y permanencia. Esta preocupación es lo que animó a Carlos Andrés a visitar la experiencia promovida por el proyecto IICA-LADERAS.

Los comité locales: un examen por dentro

Los comité locales son concebidos como mecanismos de coordinación y cooperación entre actores diversos, para promover el desarrollo sostenible de un territorio o municipio. Usualmente forman parte de los comité locales: alcaldes; agricultores; facilitadores; maestros; líderes religiosos; representantes de entidades del gobierno; jóvenes; hombres y mujeres; estudiantes; asociaciones locales.

El desempeño exitoso de los comité locales y las acciones innovadoras promovidas por el proyecto IICA-Laderas eran reconocidas por todos, una larga lista de estudios y publicaciones elaborados por diversas instituciones nacionales e internacionales, documentaban y sistematizaban esta rica experiencia. Carlos Andrés no dudada de estos resultados pero sabía que tenía que profundizar principalmente en los obstáculos, en los problemas que limitaban el accionar de los comité e incluso que atentaban contra su misma existencia, por ello en cada entrevista insistía en indagar sobre tales problemas.

Los problemas:

Del conjunto de entrevistas y conversaciones realizadas durante la visita a El Salvador y Honduras, el director de PROMUNDO registró una larga lista de problemas, entre ellos:

- Poca asistencia a las reuniones del comité

- Las responsabilidades del comité recaen en pocas personas, aunque muchos fueron designados a cargos pocos los ejercen con dedicación y vocación de servicio.

- Una queja común es que no se levantan actas de las reuniones y no se le da seguimiento a los acuerdos

- Un técnico del una entidad pública decía que ellos no pueden asumir responsabilidades o compromisos con el CDS porque su plan de trabajo está definido desde las instancias centrales de la institución.

- El representante del Banco comenta que a ellos le interesa el comité porque es un mecanismo para contactarse con su clientela pero que sus múltiples ocupaciones le impiden llegar a las reuniones.
- Pedro, extensionista de una ONG dice que cada entidad tiene su propia metodología de trabajo, muchas instituciones tienen métodos verticales de trabajo que limitan la participación activa de los pobladores rurales y otras entidades se la pasan en interminables consultas con lo pobladores y nunca realizan nada específico. Estas diferencias metodológicas limitan el trabajo colaborativo.

- Digna, maestra del municipio, afirma que la participación de los maestros se ve limitada porque dependen de los permisos de autoridades departamentales que son cambiadas constantemente. Ella siente que la participación en los comité aporta mucho porque es una manera de extender la escuela hacia la comunidad y a su vez aprenden mucho del contacto con los demás actores del municipio y por la capacitación recibida.

- Juan Pérez, directivo de una asociación comunitaria se quejaba que en el comité habían pocos agricultores y que por eso había un limitado impacto en las comunidades aunque reconocía que la capacitación recibida era beneficiosa. Sugería que el comité debía ser integrado solo por campesinos.

-Por su lado, Camila, dirigente de una organización de mujeres campesinas sugería que el éxito alcanzado se debía a la convergencia de diferentes sectores de la sociedad local, diversos sectores con diferentes intereses pero también con variadas capacidades ofrecían una valiosa oportunidad para aprovechar el potencial disponible aprovechando las ventajas y conocimientos de cada uno en forma complementaria.

- Agustín, líder religioso explicaba que su congregación estaba complacida por la oportunidad de participar en este esfuerzo colaborativo, decía que se debe tener cuidado en no favorecer a una congregación sobre otra y que convendría tener una comisión especializada en velar por la vida espiritual de los miembros del comité.

- Una alcaldesa comentaba que ella valora mucho el aporte del comité pero que piensa que sería mejor apoyar al Consejo de Desarrollo Municipal (que hasta ahora no opera) por ser un mecanismo establecido en la ley de desarrollo municipal.

- Un alcalde comenta que el comité tiene poco impacto porque lo que las comunidades necesitan es infraestructura especialmente caminos, escuelas y centros de salud. El no tiene tiempo para participar en reuniones porque está ocupado gestionando fondos para invertir en infraestructura.

-Un regidor señala que el comité es bueno porque es un espacio de participación democrática, donde no hay discriminación por las diferencias entre las personas (políticas, religiosas).

- Juana Sánchez, señala que no sabe cuánto va a durar el aporte del Proyecto IICA-Laderas y qué va a pasar cuando el proyecto termine porque no ve que los miembros del comité aporten fondos propios aunque reconoce que ya existe una membresía que paga su cuota anual pero esta es pequeña.

- Francisco, jefe de una agencia pública dedicada a la transferencia de tecnología piensa que lo que se requiere es fortalecer a su institución para que esta preste un mejor servicio a los agricultores, aunque reconoce el aporte del comité local. Dice que su institución tiene el mandato legal de generación y transferencia de tecnología a los agricultores. El coincide con Juan Pérez en el sentido que los comité deben estar integrados sólo por agricultores porque es difícil manejar los diversos intereses que hoy convergen en tales comités.

- Un dirigente comunal comentó que aunque participan en el comité local algunos líderes religiosos, en la práctica y en la vida cotidiana no se observan esfuerzos de acción conjunta entre las diferentes iglesias, piensa que juntas podrían lograr efectos más significativos. Siente que hay una brecha entre lo que se predica y lo que se practica.

- Un facilitador comentó que es necesario profesionalizar a algunos miembros de los comités locales para aumentar su actividad y capacidad de logros. Comenta que ellos han obtenido la personería jurídica de su comité local y que están participando hasta en licitaciones para captar fondos y canalizarlos en beneficio de las comunidades.

- Alesio e Idalia, jóvenes estudiantes y facilitadores del comité local comentan que para ellos la participación ha sido muy provechosa porque han aprendido a trabajar en equipo, a desarrollar ideas creativas, preparar proyectos, a comunicarse mejor, y lo más importante, los adultos los escuchan y en sus comunidades realizan actividades de beneficio comunal.

- Isaac, pequeño empresario y comerciante comenta que su participación en los intercambios ha sido útil para conocer otras experiencias y poner en práctica algunas de ellas, como que "...me quitaron el pañuelo que cubrían mis ojos" dijo.

- una jóven directiva del comité local comentó que están trabajando para que el comité maneje sus propios proyectos, pero que hay resistencia, algunas organizaciones fundadoras del comité se oponen a que ellos obtengan la personería jurídica por celos y competencia.

- Anibal, dirigente local comentó que ahora que el comité ha logrado ser reconocido existen personas interesadas en convertirlo en un mecanismo de promoción política partidiario, y que ello está generando tensiones y conflictos. Piensa que el comité debe mantener su independencia política.

Dinora, del equipo de conducción está convencida que hay un problema crónico de falta de comunicación y coordinación.

- Juana, jóven facilitadora, siente que el ejercicio democrático al interior del comité es limitado, los intereses personales y los mecanismos autoritarios y excluyentes son la norma de comportamiento de los actuales dirigentes.

- Jacinto Pérez, agricultor, percibe que los técnicos del Proyecto IICA-Laderas aunque lo tratan con respeto, tienen cierta preferencia por las personas más preparadas y generalmente atienden mejor las demandas de los maestros, técnicos y alcaldes.

- Otra discusión usual en los comités ha sido el tema entre el nivel municipal y cantonal o de aldea, algunos piensan que se deben organizar comités locales a nivel de aldea o cantón, otros sugieren que este esfuerzo sería en vano y que dispersaría y fragmentaría al comité, señalan que lo que se debe procurar es la representación de las comunidades en el comité municipal a través de sus líderes. Mientras esta discusión transcurre, se han creado por lo menos cinco comités locales a nivel cantonal aunque después del acto formal de creación poco se ha hecho para consolidar esta iniciativa.

- El cambio de alcaldes es otro de los traumas que periódicamente sufre el comité local. Estos cambios han generado hasta confrontación. Cómo hacer para que el cambio de autoridades lejos de obstaculizar fortalezcan al comité es la preocupación del equipo de conducción.

Carlos Andrés se rasca la cabeza porque sabe que muchas de estas aspiraciones son legítimas, pero también reconoce que no todas las aspiraciones pueden satisfacerse al mismo tiempo y algunas de ellas entran en contradicción entre sí, e incluso han generado conflictos y polarizado a los miembros de los comité, otras son sólo fuentes de conflictos potenciales. Se pregunta cómo hacer para evacuar y canalizar la energía creativa contenida en este conjunto de preocupaciones y convertirlas en procesos de cambio que consoliden y mejoren el desempeño de los comités.

Más aún, le preocupa que debe presentar un informe a la junta directiva de PROMUNDO que en definitiva significa o continuar trabajando en la forma que lo han hecho hasta ahora apoyando sólo a agricultores (grupos homogéneos) y enfatizando en la conservación de suelos y en la producción agropecuaria o adoptar el enfoque promovido por el proyecto IICA-Laderas que promueve la participación de múltiples actores (grupos heterogéneos).

Definitivamente la experiencia compartida con los comité locales de El Salvador y Honduras fue muy rica, no se arrepiente del esfuerzo invertido en esta actividad, tuvo la oportunidad de observar la experiencia , analizarla, discernir sobre ella y ahora estaba obligado a Actuar.

8.11 Gestión de las críticas

"Lo importante es que hablen de uno ... aunque sea bien?".

MIGUEL DE UNAMUNO

"Uno está tan expuesto a la crítica como a la gripe".

"Nadie es tan listo como él se cree, ni tan tonto como creen los demás".

"Engullimos de un sorbo la mentira que nos adula y bebemos gota a gota la verdad que nos amarga".

DIDEROT

"Si quieres que hablen bien de ti, no hables mal de nadie".

"Una humillación confesada, doble humillación".

MILAN KUNDERA

"Si no te gusta lo que te dice alguien, responde con una pregunta del tipo: ¿Porqué dices eso?".

MARK MCCORMACK

"Si alguien te ataca, responde de forma positiva, no te pongas a su nivel".

"Antes de contestar a alguien que te ha dicho algo que te ha ofendido, cuenta a cien".

"Si quieres evitar críticas, no hagas nada, no digas nada y no seas nada".

ELBERT HUBBARD

"La persona que no se equivoca nunca, normalmente no hace nada".

OBISPO W.C. MAGEE

"El que hace, puede equivocarse; el que no, ya está equivocado".

"Todos nos equivocamos. Nadie lo hace todo perfectamente al cien por cien".

"Hay que evitar tres p: perfección, parálisis y posponer".

TERRY L. PAULS

"Las únicas personas completamente consistentes están muertas".

ALDOUX HUXLEY

"A mí no me juzgan por el número de veces que me equivoco, sino por el número de veces que acierto. El número de veces que acierto es directamente proporcional al número de veces que me equivoco y sigo".

TOM HOPKINS

"Nadie, excepto yo misma, me puede hacer sentir inferior".

ELEANOR ROOSEVELT

"Para superar al enemigo haz ver que eres más débil de lo que realmente eres si eres más fuerte que él. Haz ver que eres muy fuerte si en realidad eres más débil que él".

"No hay dichoso sin envidia de muchos, no hay desdichado sin desprecio de todos".

QUEVEDO

8.4.Resolución de problemas

"Un problema sin solución es un problema mal planteado".

ALBERT EINSTEN

"Hay que pensar en las soluciones y no en los culpables".

"Ante un problema no hay que pensar Quién, sino Qué, Cómo, Porqué, Dónde y Cuándo".

"Cuando un problema se vuelve irresoluble deja de ser un problema".

JOSÉ ALCÁZAR

"Si tienes un problema y lo puedes solucionar, no te preocupes y soluciónalo. Si no lo puedes solucionar, no te preocupes, olvídalo".

PROVERBIO CHINO

"Parece que el hombre tiende a buscar soluciones antes de entender el problema".

N.R.MAIER

"Diciendo las verdades se pierden las amistades".

"A grandes males; grandes remedios".

"No hay que matar moscas a cañonazos".

"Desconfía de aquel que te da soluciones simples para resolver problemas complejos".

ROSS PEROT

"Los problemas no los afrontamos porque son difíciles o son difíciles porque no los afrontamos".

RICARDO RABELLA

"Encontrar la respuesta correcta depende normalmente de plantear la pregunta correcta".

COMDISCO

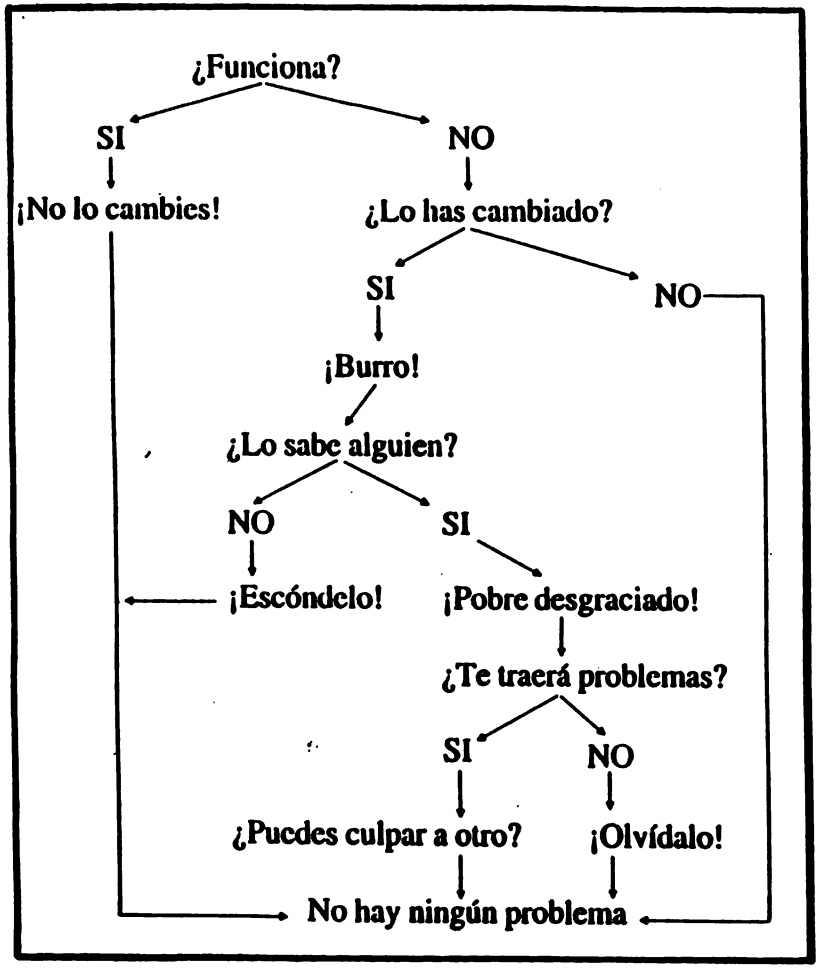
"Erase una vez cuatro personas que se llamaban: todo el mundo, alguien, cualquiera y nadie. Había un trabajo importante para hacer y todo el mundo estaba seguro de que lo haría alguien, cualquiera podría hacerlo, pero no lo hizo nadie. Sin embargo, alguien se enfadó porque era el trabajo de todo el mundo. Todo el mundo pensó que cualquiera podría hacerlo, pero nadie se dió cuenta de que todo el mundo no lo haría. Al final todo el mundo culpó a alguien cuando nadie no hizo lo que cualquiera podía haber hecho".

CONTADO POR JOSEP MARIA RENTER

"Cuando no es necesario tomar una decisión, es necesario no tomar una decisión".

LORD FALKLAND

"Esquema para la resolución de problemas:



CONTADO POR JOAN SOLÉ

8.5 Gestión de conflictos

"Si uno no quiere, dos no se pelean".

"Las cosas nos parecen a menudo mayores de lejos que de cerca".
JULIO CÉSAR

"Para que sus empleados se entienda entre sí, arrégleselas para que sus esposas no se conozcan".
AUGUSTE DETOEUF

"Frecuentemente es más breve y más simple adaptarse a otros que hacer que los demás se ajusten a nosotros".
JEAN LA BRUYERE

"No juzgues nunca sin haber escuchado a ambas partes".
FOCILIDES

"Reglas de oro de la crítica constructiva:
- Ser preciso en las críticas.
- Ser breve.
- Concentrarse en los efectos de un comportamiento.
- No criticar más que lo que es susceptible de ser mejorado".
JAMES VAN LARE

"Si te has equivocado, reconócelo rápidamente y con énfasis".
DALE CARNEGIE

"Yo soy yo y mi circunstancia".
ORTEGA Y GASSET

"Sitúa cada crítica entre dos felicitaciones".
MARY KAY ASH

8.6 Negociación

"Hablando se entiende la gente".

"No hay convenio posible entre zorras y gallinas".

"Reglas de oro de una negociación:

- No aceptes una orden del día preparada por tu interlocutor sin haber estudiado todas sus consecuencias.
- Piensa en qué momento y de qué forma es mejor introducir cada punto.
- Busca en el orden del día propuesto por la otra parte los puntos que se han olvidado deliberadamente.
- En cada punto de la negociación piensa previamente cuál es el mínimo aceptable, el horizonte óptimo y el precio de partida.
- No hagas ninguna proposición cerrada y definitiva antes de haber determinado con precisión cómo la formularás, y cuáles serán las consecuencias si es rechazada".

CHARLES KARRAS

"En una negociación, no seas nunca el primero en proponer un precio".

S.T.CONLEY

"Si en una negociación tú eres el comprador, abre la sesión comentando con un tono dramático los malos resultados de la economía".

CHIP CONLEY

"Siempre es más fácil jugar un partido en casa. Intenta que las sesiones preliminares de una negociación se celebren en el territorio del adversario. Así parecerá legítimo que las sesiones decisivas se desarrollen en tu terreno".

PHILIP SPERBER

"Cuando te sientes al lado de alguien muy importante, imagínatelo en calzoncillos".

JOSEPH KENNEDY

"Comportamiento del negociador experto:

- Evita el uso de expresiones de autoelogio, tanto en relación a su persona como a sus propuestas.
- Evita realizar contrapuestas inmediatas.
- Evita entrar en espirales defensa- ataque.
- Sabe que necesita la cooperación del adversario para llegar a un acuerdo.
- Utiliza pocos argumentos pero muy fuertes.
- Preanuncia todas sus conductas excepto la de desacuerdo. Por ejemplo, antes de formular una pregunta, anuncia que la hará.
- Declara su disentimiento después de haber aportado las razones que le llevan a él.
- Se preocupa por el cómo llevar a la práctica los acuerdos.
- No deja puntos ambiguos en el acuerdo.
- Se refieren a sus sentimientos o impresiones personales.
- Trata de obtener mucha información durante la negociación".

NEHIL RACKMAN, JOHN CARLISLE Y MARTA SERRA

"Para negociar con posibilidades de éxito, tenemos que conocer a nuestros interlocutores, conocer sus áreas de interés y crear en ellos una sensibilidad positiva. Hay que ofrecerles algo que les interese con el fin de consentir que haya dos ganadores y evitar perdedores que buscarán la revancha".

PIERRE LEBEL

"Para negociar es recomendable seguir las etapas siguientes:

- Dominar el tema a negociar.
- Conocer las propias posibilidades e intereses y los intereses del interlocutor, así como sus puntos fuertes y débiles.
- Simular la negociación antes de iniciarla pensando las argumentaciones, los temas a evitar, los grandes argumentos a utilizar, los aspectos innegociables, las posibles concesiones y los objetivos mínimos a conseguir.
- Crear un clima de confianza.
- Aísla los temas de desacuerdo e incide en los que hay coincidencia.
- Refleja los temas acordados por escrito para evitar malentendidos.
- Da importancia a la planificación de la implementación de los acuerdos".

"El que se amolda a todo el mundo, acaba por aniquilarse".

R. HULL

"Hay siete tipos de negociadores:

- El misionero: defensor absoluto de una idea.
- La estrella: quiere ser mejor que los demás por encima de todo.
- El comprensivo: se pone en el lugar de los demás en lugar de imponer sus ideas.
- El socio: quiere privilegiar la relación en detrimento de la idea.
- El sacrificado: se olvida a sí mismo y a su idea para complacer al otro.
- El ganador: su arrogancia, la creencia de saberlo todo y convicción de poseer la verdad absoluta le impide respetar las ideas de los demás.
- Atormentado: no tiene las ideas claras y esta situación le provoca grandes tensiones".

PIERRE LEBEL

8.7 Presentación de informes

"No es suficiente saber lo que hay que decir, también hay que saber cómo decirlo".

ARISTÓTELES

"Os escribo una carta larga porque no tengo tiempo de escribirla escueta".

VOLTAIRE

"A veces más vale callarse y que nos tomen por tontos, que abrir la boca y confirmar la sospecha".

"Al preparar un informe hay que pensar en:

- Quién es el destinatario, cuáles son sus objetivos, cuáles son sus necesidades y qué espera del informe.
- Qué es lo que se ha de decir y cómo hay que estructurarlo.
- Definir una estrategia a seguir durante la presentación: información, formación, seducción, dramatización,...
- Qué medios técnicos se van a utilizar recordando que no hay que confiar en la tecnología.
- Qué preguntas y objeciones pueden ponerse como consecuencia del informe".

8.10 Gestión de los enemigos

"Los amigos aparecen y desaparecen pero los enemigos siempre están".

"No te fíes de ningún hombre que tenga nariz en la cara".

"Si no puedes vencerlos, únete a ellos".

"Cuando el enemigo avanza, nosotros nos retiramos. Cuando el enemigo se para, nosotros hostigamos. Cuando el enemigo intenta evitar la batalla, nosotros atacamos. Cuando el enemigo se retira, nosotros lo perseguimos".

SUN TZU

"El que sabe cuando puede luchar y cuando no, siempre gana".

SUN TZU

"El que se conoce a sí mismo y al enemigo, siempre gana".

SUN TZU

"No me gusta ese hombre. Tengo que conocerlo más".

ABRAHAM LINCOLN

"Antes de iniciar el camino de la venganza, cava dos hoyos".

PROVERBIO CHINO

"Evita sumarte a los rumores y especulaciones que circulan por la empresa. En su lugar, habla positiva y abiertamente con las personas implicadas".

"La venganza es amarga".

"Más vale quemarse, que enmohecerse".

MORRIS WEST

"Hay tres cosas inanimadas que son más firmes que todas las demás en su modo de presentarse: la sospecha, el viento y la lealtad. La primera nunca entra en un lugar de donde pueda salir; el segundo jamás penetra sin ver la salida; la tercera cuando sale de un sitio nunca retorna".

LUDOVICO DOMENICHI

"Todo lo que dices habla de tí, especialmente cuando hablas de otro".

VALERY

"A los enemigos que no se puede vencer, es mejor olvidarlos".

RICARDO RABELLA

"Se puede confiar en las malas personas, no cambian jamás".

WILLIAM FAULKNER

"Para quien ama la alabanza, es enemigo quien no es adulador".

"Un pedante es un estúpido adulterado por el estudio".

"No temas a los enemigos que te atacan, teme a los que te adulan".

- Acción: obras de nueva generación con las que ud. obtendrá la mayor información en el menor tiempo posible.
- Acción: ideas claras para dominar las situaciones concretas de la vida profesional.
- Acción es información fundamental, ágil y eficaz.

Títulos publicados

1 Dirija su equipo
2 Dirija sus reuniones
3 Tomar notas, rápido y bien
4 Estimule su memoria
5 Management por objetivos
6 Hacia la calidad total
7 Técnicas de creatividad
8 Negocie por teléfono
9 Atienda bien el teléfono
10 Negocie y venda
11 Forme sus vendedores
12 Venda más, atienda mejor
13 Domine su estrés
14 Utilice mejor su tiempo
15 Lea rápido, lea mejor
16 Cómo lograr una entrevista eficaz
17 La entrevista para seleccionar personal
18 Escriba mejor, y sólo lo importante
19 Anímese a triunfar
20 La comunicación, herramienta de la empresa
21 Quince técnicas para convencer
22 Cómo hablar en público
23 Analice problemas y tome decisiones
24 Interprete un balance

Acción 10 ISBN 84-7577-532-2
9 788475 775326

GRANICA

ACCIÓN
para el management

negocie y venda

Lionel Bellenger

- La preparación
- El método 3C
- Comportamientos ganadores
- Las preguntas debidas
- El mejor acuerdo
- Las astucias

10

GRANICA

negocie y vend

Lionel BELLENGER

Consultor en el Instituto
de Desarrollo Económico y Planificación-CELER.
Encargado de curso en el Centro de Altos Estudios
Comerciales-Instituto Superior de Negocios.
Encargado de curso en el European Business School.
Profesor en el Instituto Nacional de Compras.

ÍNDICE

Página

NEGOCIAR: DIEZ IDEAS FALSAS A EVITAR

1. Negociar es una cuestión de instinto, de intuición, es algo que no se aprende.
2. Terminar en un compromiso es perder, es fracasar porque no se pudo vencer.
3. Negociar es utilizar una relación de fuerza para lograr los propios fines.
4. Negociar es perder el tiempo en discusiones y en palabras.
5. Para tener éxito en una negociación hay que imponerse, de entrada, hacer valer su propuesta, justificarla y defenderla con insistencia.
6. La negociación más eficaz es aquella en la que uno logra interesar hábilmente y convencer al otro sin que se dé cuenta.
7. No debe haber ninguna tensión en el curso de una negociación. El aspecto emocional debe desaparecer.
8. Negociar significa aceptar llegar a algo, en lo que no se había pensado, para complacer al otro.
9. Siempre hay una parte de comedia y de chantaje en una negociación.
10. Los mejores negociadores son aquellos capaces de cambiar de idea según las circunstancias.

SABER NEGOCIAR

Saber negociar se convirtió en una de las habilidades más solicitadas para la función comercial, tanto en la venta como en la compra. En pocos campos no sería necesario negociar.

DIEZ EJEMPLOS DE CAMPOS NORMALES

1. Mejorar la calidad de una oferta.
2. Conseguir el mejor acuerdo posible.
3. Solucionar los problemas de post-venta.
4. Resolver los litigios o las reclamaciones.
5. Acordar la renovación de un contrato.
6. Discutir un precio.
7. Modificar una cláusula de contrato.
8. Negociar un plazo.
9. Compensar un perjuicio.
10. Establecer reglas de colaboración.

CUATRO CASOS PRECISOS

1. Mejorar una oferta, cuando ésta fue aceptada globalmente por una de las partes y aún quedan diferencias a salvar.
2. Reforzar un acuerdo, cuando se quiere optimizar o ampliar una colaboración.
3. Resolver un conflicto, cuando aparecen divergencias o tensiones como consecuencia de un perjuicio, un malentendido o un rechazo categórico.
4. Modificar un contrato, cambiando las características o las reglas de juego establecidas.

EN TODOS LOS CASOS

El negociador debe estar preparado para negociar:

— en caliente o en frío,
— de un solo tirón o en varias etapas,
— en posición de solicitante o después de haber sido invitado.

NEGOCIAR: UN ESTADO DE ÁNIMO

Negociar es crear condiciones para un provecho mutuo: lo contrario de una compra impulsiva o de una venta puramente repetitiva.

SER COOPERATIVO MÁS QUE AUTORITARIO

— Buscar juntos una solución que convenga al vendedor y al comprador.
— Participar ambos en la decisión y preservar al máximo los intereses mutuos.
— Volver la espalda a un acuerdo unilateral fuente de malas relaciones futuras.

COMPROMETER SU CONFIANZA

— Llegar a un buen acuerdo, buscándolo juntos, es una prueba de confianza.
— La confianza es un factor de creación de fidelidad y de estímulo, para optimizar los negocios y las ventas.

UNA FUENTE DE MUTUO PROVECHO

Negociando, vendedor y comprador tienen que:

— Profundizar en cuanto a sus necesidades, sus espectativas.
— Definir su margen de maniobra.
— Hacer una comparación de las ofertas.
— Analizar la calidad.
— Estimar las ventajas competitivas.
— Revisar las presiones recíprocas.
— Mejorar la presentación de su empresa.

UN ASUNTO DE PREPARACIÓN

Incluso aunque existen negociadores por instinto y soluciones encontradas por casualidad, la negociación sigue siendo esencialmente un método, reflexión y estrategia.

PREPARARSE PARA NEGOCIAR

CUATRO CLAVES TÁCTICAS
1. Mantenerse a la expectativa y «dejar venir». 2. Imponerse, de primera intención, decir lo que se quiere y resistir. 3. Construir juntos progresivamente una solución. 4. Manejar el tiempo y retardar el acuerdo.

CINCO CAMPOS A DOMINAR
1. EMPAPARSE DEL DOSSIER — Adquirir una buena experiencia, una competencia técnica suficiente sobre el asunto, leer, releer notas, documentos. — Interesarse en otras ofertas. — Preparar los criterios de comparación.
2. EVALUAR LA RELACIÓN DE FUERZA — Esta puede ser estatutaria, coyuntural o provenir de un ascendiente personal. — Estimarla y reflexionar sobre la manera de afrontarla. — Hacer un examen de los propios derechos y deberes.
3. DEFINIR EL MARGEN DE MANIOBRA — No hay negociación posible sin margen de maniobra. — Fijar con precisión las hipótesis alta y baja, los grados, los posibles repliegues, y las soluciones intermedias, sin perder de vista el objetivo que se persigue.
4. PREPARAR UNA ARGUMENTACIÓN — Preparar varias argumentaciones sólidas y no demasiado largas, para basar sus propuestas. — Preparar pruebas y contar con reservas por si la discusión se prolonga.
5. ANTICIPAR — Saber calcular y anticipar la manera de actuar y los objetivos del contendiente. — Trabajar para prever, para ponerse «en situación», «sentir», y «estudiar al otro».

UN MÉTODO PARA NEGOCIAR: LAS 3 C

3 ETAPAS:

CONSULTAR → COMPARAR → CONCILIAR

1.ª CONSULTAR	• Aceptar intercambiar informaciones, formular preguntas, oír respuestas.
2.ª COMPARAR	• Comparar propuestas, argumentarlas, poner a prueba las de los otros.
3.ª CONCILIAR	• Encontrar el mejor arreglo posible buscando acercar las propuestas, tratando de construir con ellas una nueva.

3 CONDICIONES INDISPENSABLES

TOMAR	• La iniciativa de hacer respetar cronológicamente las tres etapas.
PREVER	• Un cálculo de tiempo para cada etapa en función de la duración previsible de la negociación.
MARCAR	• El paso de las etapas por medio de cambios en el tono, los ademanes, las actitudes.

3 TIPOS DE COMPORTAMIENTOS GANADORES

EN CONSULTA	• Audición, calma, apertura, atención, disponibilidad.
EN CONFRONTACIÓN	• Determinación, seguridad, precisión, vivacidad.
EN CONCILIACIÓN	• Confianza, acercamiento, medida, cooperación.

LOS COMPORTAMIENTOS GANADORES

1. ESCUCHAR	— Dejar hablar, no interrumpir. — Comprender el punto de vista del otro. — Dar impulso con preguntas que exijan respuestas. — Ver y observar. — Reformular. — Adoptar un estilo coloquial.
2. MANTENER LA CALMA	— Respirar bien, relajarse. — Buscar comprender más que reaccionar. — No precipitarse a responder. — Saber esperar.
3. SER ABIERTO	— Aprender a oír todo. — Aceptar escuchar puntos de vista divergentes. — Encontrar interés en las cosas nuevas. — Intentar ver con amplitud y perspectiva. — Demostrar estima por los esfuerzos del otro.
4. MANTENERSE ATENTO	— Captar el máximo de indicios. — Permanecer concentrado. — Tomar notas. — Preparar lo que se va a decir. — Trabajar mentalmente para relacionar y asociar las ideas.
5. ESTAR DISPONIBLE	— Dedicar el tiempo necesario. — Controlar las preocupaciones personales. — Estar dispuesto a ofrecer informaciones. — Manifestar una activa presencia física y mental.
6. SER DETERMINADO	— Comprometerse con la propia solución. — Posicionar su compromiso en función de valores o de principios claros. — Clarificar los propios objetivos. — Dar muestras de firmeza.

7. ESTAR SEGURO DE SÍ MISMO	— Calmar la duda y la vacilación. — Apoyarse en la experiencia propia. — Programarse mentalmente de manera positiva. — Hablar con claridad y franqueza.
8. SER PRECISO	— Distinguir argumentos y hechos. — Aportar pruebas. — Numerar sus ideas. — No diluirse. — Repetir sus conclusiones o los mejores argumentos.
9. ESTAR ALERTA	— Tener la mente siempre despierta. — Ver rápidamente lo que hay detrás de una pregunta. — Aprovechar las oportunidades. — Reactivar con propuestas.
10. TENER CONFIANZA	— Desprenderse de la idea de desconfianza. — Dar muestras de atención. — Creer en la posibilidad del acuerdo. — Valorizar siempre lo positivo. — Verificar la propia autoconfianza.
11. ACERCARSE	— Situarse con relación al otro — Buscar los puntos comunes — Reformular los puntos conseguidos — Incitar a construir juntos una solución de buena calidad.
12. CONSERVAR UNA JUSTA MEDIDA	— Dosificar sus sugerencias — Dar muestras de moderación — No tomar posiciones extremas. — Llamar a la ponderación al otro.
13. MOSTRARSE COOPERATIVO	— Verificar la calidad de la adhesión al acuerdo establecido. — Enunciar el interés común. — Afirmar que se quiere tener éxito juntos.

CONSULTA:
SABER FORMULAR LAS PREGUNTAS

Consultar es descubrir, analizar las necesidades, la situación y los proyectos del interlocutor.

CINCO TIPOS DE PREGUNTAS A UTILIZAR

PREGUNTAS	EJEMPLOS	EFECTOS
CERRADAS	— Alternativa • ¿es que...? • ¿tiene usted...? • ¿es usted...? — Elección múltiple...? • ¿paga usted al contado, o a crédito, o en leasing? • nos llamamos el jueves, el viernes o la próxima semana — Informativa • ¿quién es el encargado de...? • ¿cuándo compró...? • ¿dónde instaló...?	— Son precisas, útiles. — Sirven para obtener información o verificar algo.
ABIERTAS	— ¿Por qué? ¿por qué razones...? — ¿Cómo? ¿en qué forma? ¿de qué manera? — ¿Qué es? ¿cuál? ¿qué piensa de? — ¿De qué se trata? — Hábleme de... Explíqueme, dígame... lo escucho	— Crean el diálogo. — Incitan a expresarse.
INCISIVAS	— ¿En qué? ¿en qué sentido? ¿bajo qué concepto? ¿por ejemplo? ¿en qué terreno? ¿es decir? — ¿Ah bueno? ¿ah sí? ¿de veras?	— Sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.
ESPEJO	— Las condiciones de financiación no son las que yo esperaba. — ¿No son las que esperaba?	— Sirven para entrar en la lógica del otro llevándolo a expresar su punto de vista. — Apuntan a influir.
SUGESTIVAS	— Lo mejor sería que comenzáramos el 15 de este mes. — ¿No encuentra que los plazos son un poco cortos? — ¿No piensa que la competencia va a reaccionar muy rápidamente? — ¿Nadie quiere agregar nada?	— La confiabilidad de las respuestas no está asegurada.

OCHO REFLEJOS A TENER EN CUENTA

Para consultar bien hay que crear un clima de confianza

1. **EVITAR SER REACTIVO:** no discutir, criticar de entrada, juzgar las respuestas del interlocutor.
2. **CONECTAR CON EL OTRO:** evitar ver exclusivamente a través del propio punto de vista.
3. **AVERIGUAR LOS HECHOS:** adoptando una actitud interrogante.
4. **SER METÓDICO:** avanzar en la consulta de acuerdo a un plan preparado.
5. **TENER UNA PROVISIÓN DE PREGUNTAS:** utilizar los cinco tipos de preguntas en forma alternada y variada.
6. **HACER UNA PREGUNTA CADA VEZ:** evitar las ráfagas de preguntas que perturben al interlocutor.
7. **EVITAR QUE SE AHOGUE LA PREGUNTA CON UNA RESPUESTA:** ¿por qué no lo hace? ¿por qué no le gusta?
8. **REGULAR Y CAPITALIZAR** reformulando de vez en cuando (considero que, por lo tanto...)

CONFRONTAR Y ORDENAR Y ARGUMENTAR LO JUSTO

TENER UNA ESTRATEGIA

La fase de consulta permitió comprender las necesidades y las expectativas.
La comparación comienza en el enunciado de las propuestas.

DOS ESTRATEGIAS POSIBLES:

1. **SALIR (estrategia del compromiso)**
   - Es enunciar su propuesta (he aquí lo que propongo)
     → por lo tanto, tomar la iniciativa
     → en general se sale con una proposición «alta»
   - Preparar argumentos para sostener su propuesta.
   - Observar la reacción del interlocutor.
   - Insistir y reforzar su argumentación.
2. **DAR LUZ (estrategia del «dejar venir»)**
   - Es incitar al interlocutor a hacer su propuesta (¿qué es lo que usted me propone?)
     → por lo tanto, es tomar una actitud de espera
     → evaluar de inmediato la calidad de la oferta (inaceptable, interesante, muy válida)
   - Preparar objeciones.
   - Preguntar sobre los puntos vagos o sensibles.
   - Emitir reservas o rechazar claramente determinados puntos.

ADAPTAR SUS TÁCTICAS

Son posibles cinco técnicas en función de las dos estrategias «SALIR» y «ALUMBRAR».

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
SALIR (comprometerse)	1. ATAQUE MASIVO (demostrar, probar insistir, imponerse, lanzar una concesión). 2. REGATEAR (argumentar, resistir, ceder, dar compensaciones, llegar a un compromiso).
ALUMBRAR (dejar venir)	1. RECHAZO TOTAL 2. HACER UNA CONTRAPROPUESTA 3. ENMENDAR (mejorar la calidad de la oferta del otro, táctica ganador-ganador.

SEIS CONSEJOS PARA SER CONSTRUCTIVO

1. Evitar el polemizar (respuestas ping-pong).
2. Nada de ataque personal.
3. No interrumpir al interlocutor.
4. Hacer una selección entre los puntos de acuerdo y de desacuerdo.
5. Poner energía y empeño para hacer fructificar su propuesta.

DOS MANERAS DE ARGUMENTAR CON SOLIDEZ

1. **APORTAR PRUEBAS**
   - Hechos, testimonios, cifras, ejemplos de muestra, resultados de pruebas.
2. **RAZONAR CON CLARIDAD DE DOS MANERAS;**
   - Método causal (ventajas/inconvenientes) «estoy por esta solución, por tres razones...»
   - Método deductivo (silogismo) «usted busca mejorar la rentabilidad de su organización AHORA BIEN, nuestra organización gana de un 10 a un 20% sobre las existencias. POR LO TANTO, este material es en su caso una inversión justificada»

CINCO CLAVES PARA EVITAR EL ANTAGONISMO

1. No buscar convencer a alguien demostrándole que está equivocado
2. No mantener una tensión excesiva
3. No regatear
4. No razonar por vía del absurdo
5. Evitar las amenazas y el chantaje.

CONCILIAR: CONSEGUIR UNA BUENA SOLUCIÓN

TRES MANERAS DE HACERLO

→ **SI UNO TOMA LA INICIATIVA (salir)**

- Según la resistencia del interlocutor, mantener su propuesta alta, acordar una o dos concesiones.
- Vigilar el grado de adhesión o frustración del interlocutor.
- Evolucionar eventualmente hacia un acercamiento de tipo compromiso (intercambio de compensaciones y situación en un interés común).

→ **SI UNO CEDIÓ LA INICIATIVA (alumbrar)**

- Dar vuelta al juego haciendo una contrapropuesta
- Minimizar algunos puntos de la propuesta.
- Aportar nuevos elementos y hacerlos aceptar a cambio de un acuerdo global.
- Regatear puntos de la propuesta.
- Dar su acuerdo mediante el retiro «liso y llano» de un punto.

→ **YA SEA QUE HAYA SALIDO UNO U OTRO**

- Descartar las propuestas presentadas.
- Encuadrar el problema y buscar juntos una nueva solución.
- Poner en común criterios aceptables.
- Cruzar o acercar los datos nuevos.
- Construir juntos una nueva solución.

BUSCAR EL MEJOR ARREGLO

- Evitar ser demasiado influenciable, demasiado «gentil», no saber decir que no, fijar mal sus derechos, sus límites.
- Evitar el egocentrismo, el querer todo para sí, ignorar al otro.
- No pensar a corto plazo, preservar la calidad de la relación.
- Dar pruebas de juego limpio y aceptar el resultado de la partida.
- No querer ganar a cualquier precio.
- Aceptar el espíritu de competición.

CUATRO RESULTADOS DE DISTINTA CALIDAD

1. EL FRACASO

En toda negociación, es posible.
Tres casos de posibilidades:

→ **El fracaso por ruptura diferida**
Comprador y vendedor al comprobar la imposibilidad de concluir, difieren el arreglo.
Objetivo: buscar nuevos elementos
verificar informaciones
volver a empezar sobre nuevas bases.

→ **El fracaso objetivo**
Es caer de común acuerdo en un desacuerdo. Comprador y vendedor constatan que las diferencias (precio, plazo) son irreductibles.
Convienen en que su relación no está en discusión.

→ **El fracaso por conflicto**
El desacuerdo se convirtió en un problema personal. Se produjo un conflicto en la relación (promesa no cumplida, mala fe, intimidación).

hubo un enfrentamiento

2. LAS CONCESIONES

Una de las propuestas es globalmente aceptada porque es impuesta (relación de fuerza, ascendiente, calidad de la propuesta).
Se obtienen puntualmente concesiones.

hay dominio

3. EL COMPROMISO

Aparecieron dos propuestas.
Los negociadores las acercaron.

→ A B ←

Se desprenden puntos comunes y convergencias.

Se estableció el compromiso más o menos equilibrado.

hubo cooperación

4. EL CONSENSO

De la discusión de las dos propuestas nació una tercera solución.

A B
↓ ↓
C

Vale como buena solución al problema.
Se impone por su calidad

hubo renovación

INFLUIR POSITIVAMENTE SOBRE SU INTERLOCUTOR

Comprador o vendedor, todo negociador ejerce una influencia puesto que trata de buscar su interés, defender un proyecto o una solución.

La cooperación no excluye la influencia.

Ejercer una sana influencia mejora la calidad del resultado y de la relación.

DIEZ ESCOLLOS A EVITAR

1. La promesa incumplida.
2. La presión.
3. El autoritarismo.
4. El ridículo.
5. La descalificación.
6. El engaño y la mentira.
7. El excusarse.
8. La inculpación.
9. La manipulación.
10. La demagogia.

CUATRO CONDICIONES A CUMPLIR

1. **SER CREÍBLE:** aportar hechos, respetar los de los otros.
2. **SER COHERENTE:** dar razonamientos lógicos, claros, accesibles a los otros.
3. **SER CONSECUENTE:** que estén de acuerdo sus actos con sus ideas, cumplir sus promesas, mantener su rumbo, ser fiable y realista.
4. **SER CONDESCENDIENTE:** compartir con el otro sus afinidades, registros de expresión, (humor, seriedad...) y de comunicación (movimientos armonizados, tono de voz sincrónica, mirada alentadora).

Es preciso dar pruebas de integridad en una negociación para crear las condiciones de una competición cooperativa.

DOS TIPOS DE PACIENCIA Y COMBATIVIDAD

Negociar es un aprendizaje permanente de madurez, siempre a cuestionar.

SER EMPÁTICO

ES...	NO ES...
• entrar en la lógica del otro • demostrar estima por lo que se dice • buscar comprender más bien que influir • tener una actitud de apertura y de aceptación • ser caluroso • tener el reflejo de preguntar para profundizar.	• ser benevolente • ser influyente • ser blando, indeciso • ser tolerante • ser indiferente, ausente • ver al otro a través de sí mismo • inducir respuestas

SER COMBATIVO

ES...	NO ES...
• ser claro con lo que se lleva en sí • tener la voluntad de expresarlo • dar prueba de compromiso • movilizar su energía para sostener lo que se cree • ser combativo y tenaz • saber insistir • aceptar esfuerzos, llegar al límite de sí mismo.	• agredir • descalificar • pelear • enfadarse • provocar • acalorarse

HAY QUE SABER DOSIFICAR EN FUNCIÓN

1. De las fases de la negociación.
2. Del tipo de interlocutor.
3. De lo que se juega.
4. De la naturaleza de la negociación.
5. De la relación de fuerza.

LAS DIEZ ASTUCIAS DEL BUEN NEGOCIADOR

Como consecuencia de lo que se juega, de la tendencia que tiene cada uno de los negociadores a defender su interés, negociar da lugar a muchas artimañas, «trucos del oficio», tácticas más o menos probadas y conocidas por los más habituales y viejos «maestros» de la negociación.

1. Forzar la mano poniendo el adversario contra la pared.
2. Sacar una solución por sorpresa en un momento de vacilación o de conflicto.
3. Rechazar las soluciones de otros atrincherándose detrás de la autoridad de una tercera persona ausente.
4. Hacer durar, «retener en el asador», «manejar» el tiempo, discutir de manera de retardar toda posibilidad de concluir.
5. Dar marcha atrás después de haber dejado relucir cierta flexibilidad.
6. Simular un repliegue para que se descubra al adversario.
7. Dividir el problema a tratar en numerosos puntos de detalles y tratarlos uno por uno.
8. «Tirar en ángulo abierto», es decir discutir todas las propuestas anexas antes de atacar lo esencial.
9. Crear una condición previa inadmisible que bloquea toda negociación «trabando» al adversario.
10. Sacar elementos nuevos que cambian permanentemente los datos disponibles.

Negociar es una actividad de comunicación que compromete plenamente toda nuestra personalidad, nuestra energía, nuestra experiencia, nuestras aptitudes de razonamiento y de expresión.
Negociar tiende a convertirse en una capacidad especializada con todos sus atributos cuando se trata de vender o de comprar productos e ideas.
Comportamientos eficaces, métodos, técnicas, estrategias y tácticas no es improvisan.
Si bien nada remplaza a las enseñanzas extraídas de la práctica, todo incita a formarse y a perfeccionarse.
Negociar bien es como cantar bien. Hay que conocer la música.

LIBROS DE LA COLECCIÓN
MANAGEMENT GRANICA

Algunos de nuestros títulos más recientes son:

- Seis sombreros para pensar, *Edward de Bono*
- Arquitectura organizativa, *David A. Nadler* y otros
- La Quinta Disciplina, *Peter M. Senge*
- La ventaja definitiva, *Edward E. Lawler III*
- La Quinta Disciplina en la práctica, *Peter M. Senge* y otros
- Deming: El hombre que descubrió la calidad, *Andrea Gabor*
- Los once bloqueos del Manager, *Mike Woodcock* y *Dave Francis*
- La sucesión del Management en la empresa familiar, *James W. Lea*
- Cómo resolver problemas en equipo, *Quentin de la Bedoyere*
- Cómo vender de otra manera, *Michael Beer*
- Cómo hacer Marketing Directo, *M. Bacon*
- Cómo crear demanda, *R. Ott*
- El pensamiento práctico en los negocios, *C. R. Hickman*
- La empresa familiar, *Peter Leach*

Edición original: *Chotard Editeurs*
Título original: *Négociez et vendez*
Traducción: José Federico Delos

Bertrán, 107, bajos, 2.ª 08023 BARCELONA
Tel.: (93) 211 21 12 - Fax: (93) 418 46 53
E-mail: granica.editor@bcn.servicom.es

Lavalle 1634, 3.º - 1048 Buenos Aires
Tel.: 374 14 56 - Fax: 373 06 69
E-mail: granica.editor@virtual.ar.net

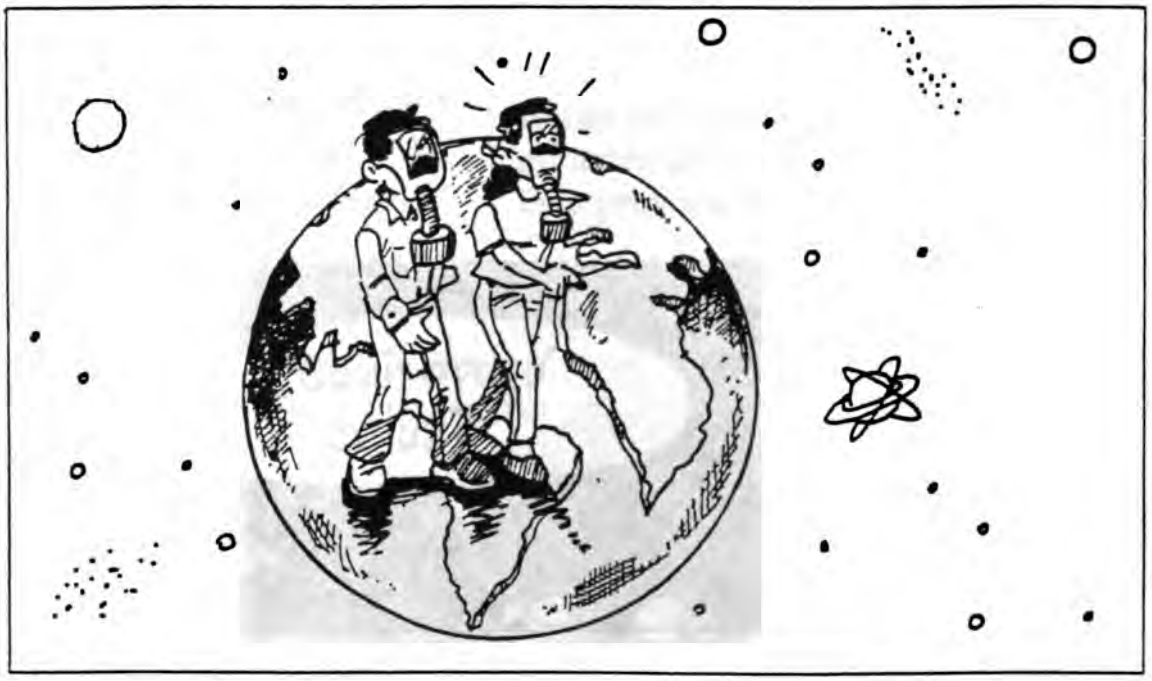
ISBN: 84-7577-532-2
Depósito Legal: B. 29.778-97
Impreso en BIGSA - Sant Adrià del Besós (Barcelona - España)

6. Deterioro del medio ambiente

El aumento del consumo, fomentado por las políticas de la globalización neoliberal, está provocando graves desequilibrios en el medio ambiente y un deterioro de la naturaleza. De continuar así, la tierra quedará pelona como una bola de billar.

Según el Informe de Desarrollo Humano, la quema de combustibles fósiles ha aumentado en cinco veces desde 1950. El consumo de agua dulce se ha duplicado desde 1960 y la captura marina es cuatro veces mayor. El consumo de madera para la industria y para leña en el hogar es ahora 40 por ciento mayor que hace 25 años. El problema es que muchos recursos de la naturaleza no son renovables, y si no se racionaliza su consumo, llegará un momento en que se agotarán.

El aumento del consumo está causando graves daños al medio ambiente



Contaminación del medio ambiente

El consumo de combustibles provoca el calentamiento mundial de la atmósfera

Contaminación del aire. El uso de combustibles provoca emisiones de dióxido de carbono. Estas emisiones se han cuadruplicado en los últimos 25 años. Esto está provocando el calentamiento mundial de la atmósfera. El problema es grave porque "amenaza con arruinar las cosechas, inundar permanentemente grandes superficies, aumentar la frecuencia de las tormentas y las sequías, acelerar la extinción de algunas especies, difundir enfermedades contagiosas, y posiblemente causar cambios súbitos y feroces del clima mundial" (IDH 1998). También desde 1950 las emisiones de dióxido de sulfuro se han duplicado, de 30 millones de toneladas en 1950 a 71 millones en 1994. Esto provoca las lluvias ácidas, que penetrando en el

suelo deterioran la cadena alimentaria. La contaminación del aire como consecuencia de las emisiones industriales, el escape de los vehículos (se calcula que hay 500 millones de vehículos en el mundo) y la quema de combustible en el hogar causan todos los años la muerte de 2.7 millones de personas.

Desechos industriales peligrosos. Muchos países en desarrollo, sobre todo de Africa, se han convertido en basureros de los residuos tóxicos de las industrias de países desarrollados. Los países pobres afectados por la crisis de la caída de los precios de las materias primas que exportan, se ven necesitados de divisas y se convierten en importadores de la basura peligrosa de los países del primer mundo, "donde se puede enterrar sin tratar hasta por 5 dólares por tonelada".

Muchos países pobres se han convertido en basureros de las industrias de los países ricos

Deterioro de los recursos renovables

Los recursos renovables más importantes para la vida son el agua, el suelo, los bosques, los peces y la diversidad biológica. El problema más serio es que de no cambiar radicalmente las tendencias actuales de producción y consumo, puede llegar un momento en que estos recursos se agoten y, por lo mismo, ya no puedan renovarse y reproducirse.

Recuadro 5: Neoliberalismo y medio ambiente

"En el pensamiento neoliberal no existe ninguna preocupación, o casi ninguna, por las consecuencias y los costos indirectos del sistema productivo en materia de impacto ambiental, agotamiento de los recursos naturales y efectos sociales y ecológicos. Todos estos son problemas del futuro y del largo plazo, y lo que interesa al neoliberalismo es la rentabilidad inmediata" (Jacques Chonchol, *El pensamiento neoliberal).*

Por lo menos 20 países sufren de escasez de agua potable

Escasez y contaminación del agua. El agua es el recurso natural más importante para la vida humana, sin embargo, es cada vez más escasa y está contaminada. La disponibilidad de agua potable se ha reducido notablemente. En 1950 era de 17 mil metros cúbicos per cápita, en la actualidad es de 7 mil .

Al menos 20 países sufren actualmente la escasez de agua con menos de mil metros cúbicos per cápita, que es considerado como un nivel muy bajo. Si continúan estas tendencias, en el año 2050 otros 25 países sufrirán por la escasez de agua potable. Casi el 30 por ciento de las personas que viven en los países pobres carecen de agua limpia. Es decir, que en el mundo hay

1 mil 300 millones de personas sin agua limpia y 2 mil 500 millones de personas no tienen saneamiento básico.

Todos los años las aguas contaminadas producen 2 mil millones de casos de diarreas, que a su vez provocan la muerte de 5 millones de personas (inyendo 3 millones de niñas y niños). Así mismo, la contaminación del agua provoca 900 millones de casos de enfermedades por parásitos intestinales. Si todas las personas tuvieran acceso al agua limpia y saneamiento básico, se salvarían todos los años 2 millones de vidas.

Todos los años mueren 5 millones de personas por la contaminación del agua

Degradación de los suelos y desertificación. "Desde 1945 se han degradado casi 2 mil millones de hectáreas, más de la sexta parte de la tierra productiva del

La tercera parte de los bosques originales del mundo han sido deforestados

mundo, con lo que se ha reducido la capacidad de la tierra para mantener la vida humana" (IDH 1998). Grandes extensiones de tierra corren el peligro de convertirse en desiertos. Las causas principales son el cultivo y el pastoreo excesivos, así como la tala de árboles. Están en peligro un total de 110 países. El problema es más grave en Asia y Africa.

Deforestación. Los bosques son fundamentales para el equilibrio ecológico: evitan la erosión, filtran el agua y regulan el clima. Sin embargo, cerca de un tercio de los bosques originales de la tierra han desaparecido. Durante la década de los años 80, se consumieron 15 millones de hectáreas de superficie forestal. La región que más ha talado los bosques es América Latina y El Caribe, con 7.4 millones de hectáreas.

Reducción de la existencia de peces. En los últimos 40 años la pesca mundial ha aumentado casi cuatro veces. En 1950 se pescaban 19 millones de toneladas de peces, en 1996 se pescaron 91 millones. De continuar esta tendencia muchos peces comenzarán a escasear.

Pérdida de diversidad biológica. La existencia de especies silvestres se está extinguiendo de 50 a 100 veces más rápidamente de lo que lo haría en forma natural.

El resultado de este breve diagnóstico de la salud del medio ambiente es como para salir corriendo. Ante este panorama, no nos extraña que más de una persona fanática esté pronosticando el fin del mundo. No hay que ponerse tan fatalistas, pero sí es claro que

Si se sigue consumiendo sin límites, aumentará la degradación del medio ambiente

"si se mantienen las tendencias actuales de las pautas de consumo, la contaminación ambiental mundial aumentará y se acelerará la degradación de la base de recursos renovables de la tierra" (IDH 1998).

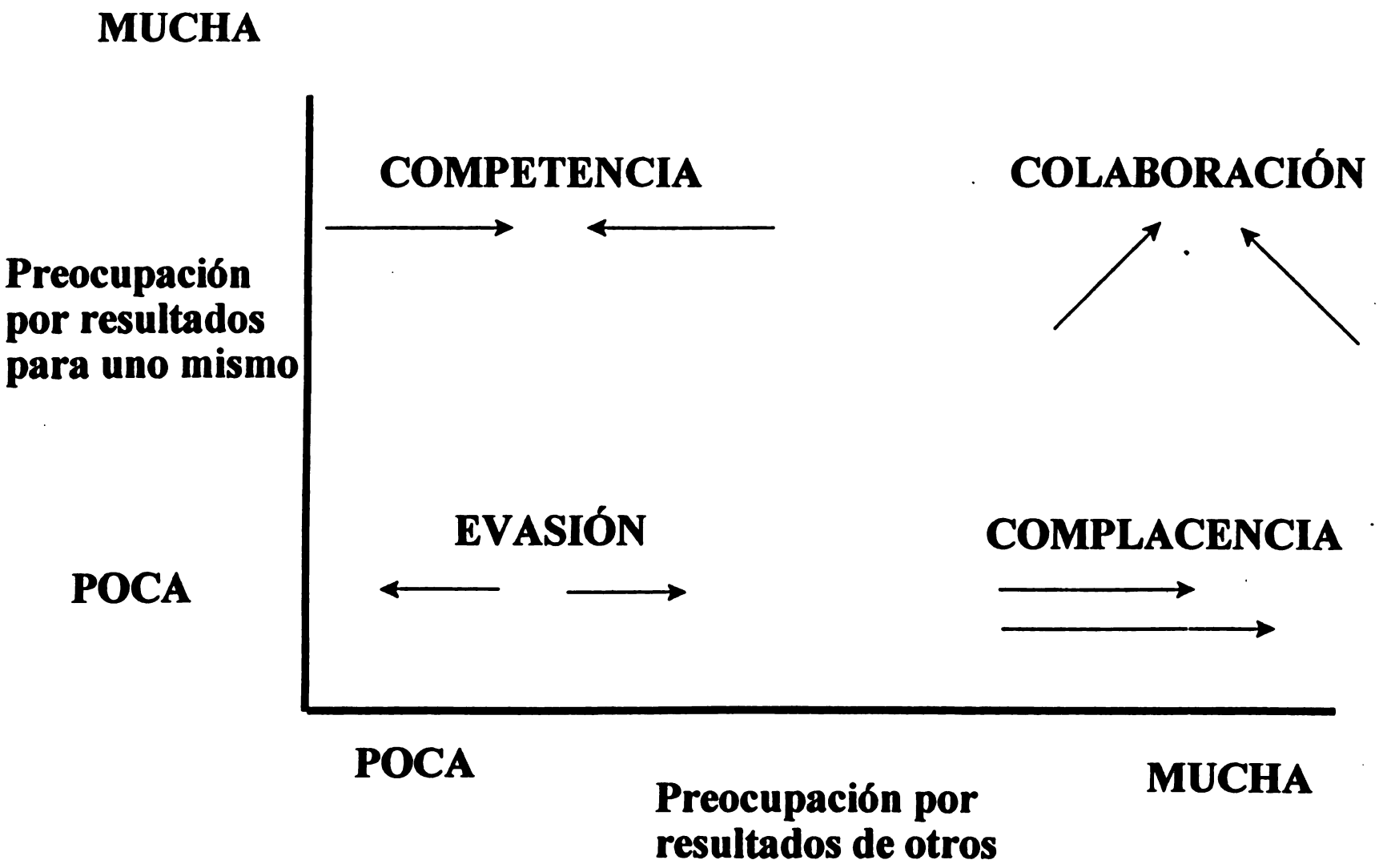
El daño ambiental perjudica más a la población pobre y a las mujeres

Pero el análisis que el Informe sobre el Desarrollo Humano hace sobre el estado mundial del medio ambiente no termina ahí, se pregunta además quiénes son las personas más perjudicadas por la destrucción de la naturaleza. La respuesta a esta pregunta es clara: Las personas más afectadas son la población pobre y las mujeres. Así se afirma en el siguiente texto:

"El daño ambiental casi siempre afecta en mayor medida a quienes viven en la pobreza. La mayoría abrumadora de los que mueren todos los años como consecuencia de la contaminación del aire y el agua son los pobres de países en desarrollo. Así ocurre también con los más afectados por la desertificación, y así ocurrirá con los más afectados por las inundaciones, las tormentas y el fracaso de las cosechas provocado por el recalentamiento mundial de la atmósfera.

En todo el mundo los pobres viven por lo general más cerca de fábricas contaminantes, carreteras sobrecargadas y basurales. Esto es irónico. Aunque los pobres soportan el mayor peso del daño ambiental, rara vez son los principales causantes del daño. Los ricos son quienes más contaminan y contribuyen al recalentamiento mundial de la atmósfera. Los ricos son quienes generan más desechos e imponen mayor tensión al sumidero de la naturaleza" (IDH 1998).

MODELO DUAL DE PREOCUPACIONES PARA MANEJO DE CONFLICTOS



Fuente básica: Thomas, K. 1992: "Conflict and negotiation processes in organizations", en DUNETTE y HOUGH (editores), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, Consulting Press.

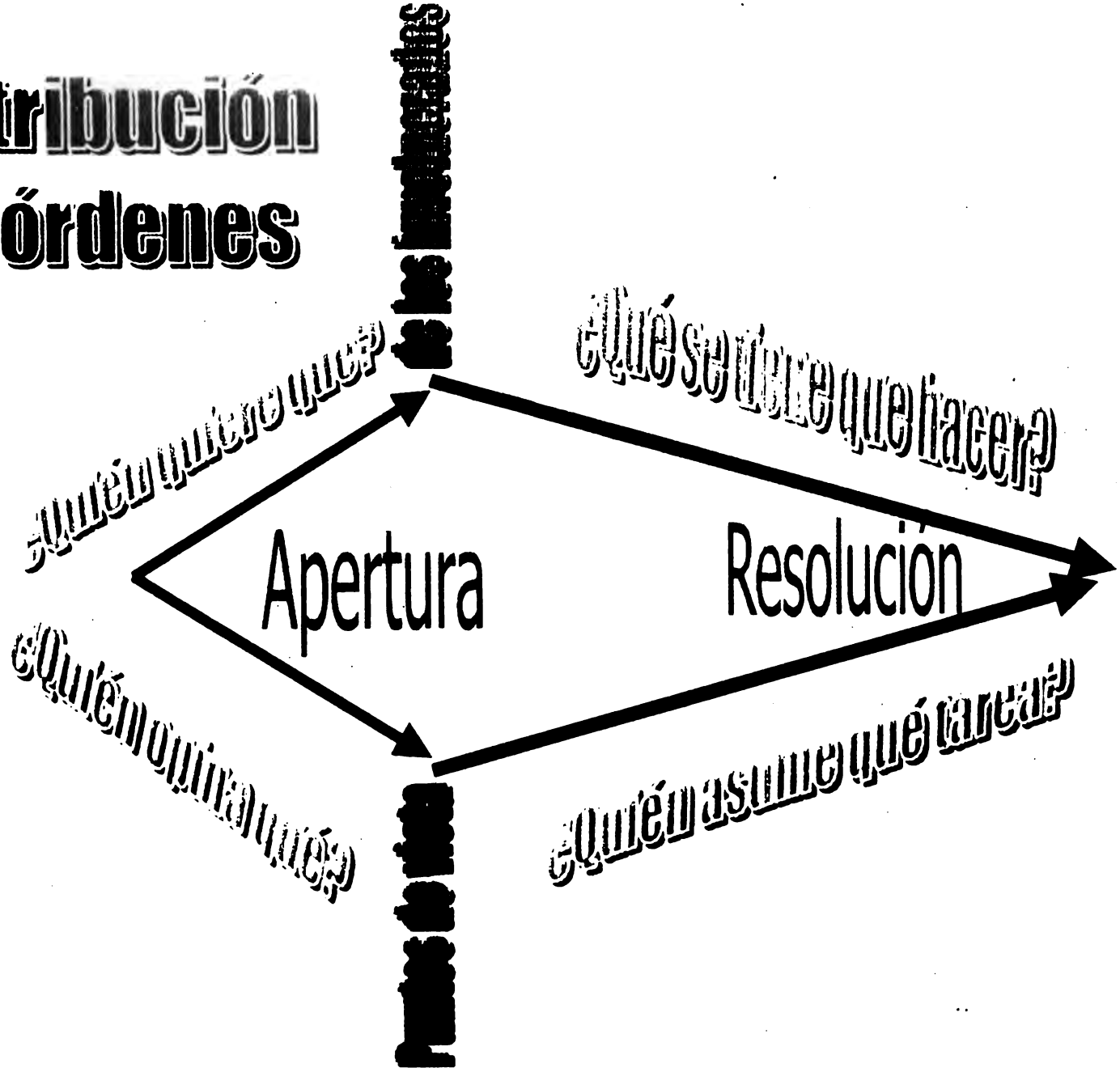
Piedra fundamental del entendimiento

gtz-ilca@ilca.ac.cr

Según Alexander Redlich, 1977


Cruzando un paisaje de conflictos
Montañas de terquedad
Desierto de fachadas
Matorral de argumentos
Pantano de vaguedades
Según Alexander Redlich, 1977

Distribución de órdenes



gtz-iica@iica.ac.cr

FECHA DE DEVOLUCION			