

**Programa de Formación-Acción de
Facilitador@s
del Desarrollo Local Sostenible**

Negociación

y Manejo de Conflictos



**Guía Conceptual
y Metodológica**

**Programa de Formación-Acción de
Facilitador@s
del Desarrollo Local Sostenible**

Negociación

y Manejo de Conflictos



**Guía Conceptual
y Metodológica**

**Programa de Formación-Acción de
Facilitador@s
del Desarrollo Local Sostenible**

Negociación **y Manejo de Conflictos**

**Byron Miranda
Editor**

Proyecto Regional “Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central”, IICA-Holanda/LADERAS. Negociación y Manejo de Conflictos: Guía Conceptual y Metodológica. 180 p. San Salvador, El Salvador, abril de 2002.

METODOLOGIA

04-2002-04-REG.

Las opiniones expresadas son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente expresan las opiniones del IICA. El material publicado puede reproducirse citando la fuente.

OFICINA EN EL SALVADOR OFICINA HONDURAS
Av. Manuel Gallardo y Final Edificio Palmira 2o. Piso,
1a. Av. Norte (Av. Hermano Julio (Frente a Hotel Honduras Maya)
Gaitán), Santa Tecla, La Libertad, Apto. 1410, Tegucigalpa,
El Salvador, C.A. Tels.: (503) 288-1500 Honduras. Tels.: (504) 232-5484,
288-1464, 288-1473, 288-1476, 288-1479, 239-8406, 232-3428
288-1481, 288-1491 Fax: (503)288-2061 Fax: (504) 232-5452
Email:laderas@iica.org.sv Email: iica.honduras@iica.ac.cr

303.6
M672n Miranda Abaunza, Byron
Negociación y manejo de conflictos / Byron Miranda Abaunza. -- 1a
ed. -- San Salvador, El Salv.: Proyecto Regional IICA-Holanda /
slv Laderas, 2002.
180 p. ; 11 cm.

ISBN 99923-77-19-4

1. Conflictos sociales. 2. Cambios sociales. 3. Negociaciones
colectivas. 4. Asociaciones civiles. I. Título.

BINA/jmh

AGRIS
E50

Negociación y Manejo de Conflictos: Guía Conceptual y Metodológica.

Edición: Byron Miranda

Colaboraron en este proceso:

Francisco Mejía, José Antonio Herrera, Martín
Carnap, y Byrian Miranda

Diseño, diagramación e impresión:
Comunicación y Mercadeo
Tel.: 260-3146

Descripción breve del taller

Título del taller	Negociación y Manejo de Conflictos; acompañado por el método Aikido
Organizado por	Neuland ALCA, S.A. Aprendizaje acelerado en América Latina
Nombre del facilitador	Dr. Martin R. Carnap
Nacionalidad	Alemán
País de residencia	Costa Rica
TeléFax	(506) 229 5609
E-mail	mcarnap@neuland-alca.com
URL	www.neuland-alca.com
Abstracto	<p>Victoria o derrota, esa no es la verdadera alternativa en cuestiones de conflicto. Las energías bloqueadas en situaciones conflictivas pueden ser transformadas en procesos creativos. Las crisis también significan oportunidades. El taller proporciona una introducción a conceptos, procedimientos e instrumentos para la prevención, identificación y regulación de los conflictos. Utilizando, entre otros, reveladoras experiencias corporales específicas del método Aikido, un arte marcial de paz y armonía.</p> <p>Los participantes experimentan, cómo moverse cognitiva, emocional y corporalmente en escenarios conflictivos transformando las energías confrontativas de la situación en energías constructivas para lograr objetivos superiores. A la vez se descubren nuevas posibilidades de reestablecer la motivación y creatividad en el ambiente de trabajo. Se tratan los siguientes elementos: (a) Percepción del conjunto y actitudes fundamentales frente a los conflictos, (b) dinámica y desarrollo de situaciones conflictivas, así como tipos de reacción, y (c) estrategias fundamentales de negociación,</p>
Claves que definen el taller	Interacción grupal, conflictos, escalamiento, método Aikido, flexibilidad, control de la situación, negociación y retroalimentación.
Tipo de taller	Taller intensivo de 2 días (4 sesiones de 3 horas) Opción: 3 días con 6 sesiones
Nivel	Principiantes en manejar conflictos, profesionales en su especialidad, ejecutivos de recursos humanos, educadores
Eje principal del programa	Para fortalecernos en las crisis y en el manejo de equipos efectivos (Mediación e intervención en las crisis, catástrofes, etc.)

¿Por qué puede ser importante que la gente participe en este taller?	¿Sospecha cuáles conflictos escondidos, o bien, abiertos pueden estar bloqueando el avance de su empresa o institución? Este curso ayuda y pone a fluir a la energía trabada. Los conflictos también son oportunidades para la transformación personal. Les ofrecemos instrumentos para la prevención, la identificación inteligente y la regulación creativa de los conflictos; para restaurar la motivación y la creatividad laboral.
Objetivos de la actividad	Que los participantes experimenten, cómo moverse cognitiva, emocional y corporalmente en escenarios conflictivos y transformen las energías confrontativas de la situación en energías constructivas para lograr objetivos superiores. Saliendo, descubren nuevas posibilidades de reestablecer motivaciones y creativities en sus ambientes de trabajo.
Contenidos a desarrollar	Percepción de conjunto y actitudes fundamentales frente a los conflictos. Dinámica y desarrollo de situaciones conflictivas así como tipos de reacción. Estrategias fundamentales de negociación.
Metodologías	Breve exposición temática y demostración seleccionada del método Aikido, diversas interacciones, prácticas individuales y en grupo. Análisis y retroalimentación visualizados y conclusión plenaria.

Descripción de los distintos momentos, distintas experiencias/trabajos actividades que se realizarán.

Inicio	Dibujo: "Para mí un conflicto es como...", 30 min. La línea: "Yo busco / evito los conflictos", 30 min.
25% del tiempo	<i>Aikido 1: 'Standing', respiración, estrés primario, 30 min.</i> Troncos en el agua: señales de conflicto, 40 min. Temperatura: para elegir modos de intervención, 25 min. Definición: posiciones, condiciones favorables, 25 min.
Desarrollo 1 25% del tiempo	<i>Aikido 2: Presión / contrapresión ejercicio, "Aikido", 40 min.</i> Escala de conflicto, integración de las imágenes, 60 min. <i>Aikido 3: Roles, 30 min.</i> Visualización de extremos: ¿Hasta dónde has avanzado?, 25 min. Decisión sobre avances, aclaración de extremos, 25 min.
Desarrollo 2 25% del tiempo	<i>Aikido 4: Respiración, standing, atención, salir de la línea</i> Análisis: Memo story y elaboración con esquema de curva de temperatura, 120 min. Conflicto y resolución por intereses, dramatización, 30 min Tipos de intervención opuesta: mediación – arbitraje, 30 min.
Cierre	Triangulo: poder – reglas – interés Dramatización, 30 min.
25% del tiempo	<i>Aikido 5: Desvío de energía y control, 30 min.</i> Intereses: método de negociación por intereses, 40 min. Abordar un conflicto negociando por intereses, 40 min. Evaluación y retroalimentación sobre el taller, 40 min.

Mini CV de Martin R. Carnap, Neuland ALCA, Costa Rica

Conocimientos relacionados con la facilitación

- Lideró estudios y proyectos de la Cooperación Alemana y el Banco Mundial de consulta y facilitación con grupos comunitarios y agricultores en África, Península Árabe, El Caribe y América Latina
- Durante su carrera se dio cuenta del valor de interacciones grupales para el aprendizaje y la toma de decisiones
- En sus cargos y durante su desarrollo profesional le dio prioridad a la gestión participativa, la formación de equipos, el manejo de conflictos y la intervención para alcanzar cambios organizacionales
- Maneja herramientas de facilitación para la creación de conocimientos apoyados por tarjetas en distintas formas y a colores, facilitación grafica

Experiencias relacionadas con la facilitación en todas sus formas

- | | |
|-----------|--|
| 2001-2004 | - Facilitación de talleres de manejo de conflictos y negociación, auto evaluación, análisis de impactos, inclusión de clientes en políticas de desarrollo con el Banco Mundial, FIDA y otros en Chiapas México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Argentina |
| 1998-2000 | - Auto-Evaluación de proyectos en búsqueda de lecciones aprendidas y sostenibilidad de los impactos en cooperación con el IICA-GTZ, en Costa Rica, Jamaica, México, Honduras, Guatemala y San Salvador. |
| 1993-1997 | - Coordinador de la contribución Alemana al desarrollo de innovaciones (comunicación, organización, cooperación) en el sector rural en la Republica de Yemen con la GTZ |

Recursos auxiliares, didácticos y técnicos

Co-moderación Aikido, pizarras de facilitación, tarjetas en distintas formas y a colores, rotuladores, papel largo, cámara digital

PROLOGO

La inclusión del tema “Negociación y Manejo de Conflictos” en el Programa de Formación-Acción de Facilitadoras y Facilitadores del Desarrollo Local Sostenible, ejecutado en el marco del Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, 1998-2002, se sustenta en la necesidad de transformar los conflictos en oportunidades de cambio social y colaboración y en la convicción de que su incorporación no sólo incrementa los resultados en términos de eficacia y eficiencia y los hace sostenibles, sino que contribuyen en la construcción de un mundo mejor para todos y todas.

La Guía Conceptual y Metodológica que presentamos a continuación, sistematiza y documenta la experiencia desarrollada por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, mediante la cual más de 200 personas, mujeres y hombres, representantes de diversos sectores de la sociedad local y nacional de Honduras, El Salvador y México, han puesto en marcha un proceso que evidencia el valor que agrega la puesta en práctica de la Negociación y Colaboración en las diversas dimensiones y facetas de sus vidas pública y privada.

El Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS se complace en documentar, sistematizar y compartir sus experiencias con la esperanza que las ideas aquí presentadas sean usadas por los encargados de formular las políticas en los niveles local y nacional y quienes trabajan sobre el terreno promoviendo el desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales, para generar estrategias y acciones orientadas a transformar los conflictos en oportunidades de cambio social y colaboración para lograr mayor equidad y justicia al interior de la sociedad rural.

*Byron Miranda
Editor*

INTRODUCCION

Negociación y Manejo de Conflictos Guía Conceptual y metodológica

“El conflicto es la fuente viva de la creación”
S. Kobayashi

Este documento resume la experiencia y las líneas metodológicas desarrolladas en la serie de siete talleres sobre Negociación y Manejo de Conflictos, dentro del Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible, promovido por el Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS.

El objetivo fundamental de esta publicación es compartir con usted las técnicas y métodos utilizados durante los talleres que con esta temática se desarrollaron en Honduras, El Salvador y México, con hombres y mujeres representantes de diferentes sectores de la sociedad local y nacional, particularmente de las asociaciones comunitarias y los comités locales de desarrollo sostenible de La Unión, Yoro y Sulaco y el sector Educativo del Departamento de Yoro, en Honduras; Jocoro y Nueva Concepción en El Salvador, y; el Instituto de Desarrollo Sostenible (IDESMAC) de Chiapas, México.

La experiencia desarrollada sugiere que en el actual mundo interconectado e interdependiente, el conflicto más que una excepción es la regla básica de funcionamiento de la sociedad. En consecuencia, la capacidad de negociación y manejo de conflictos para transformarlos en oportunidades de cambio social y colaboración, es una habilidad esencial requerida por la sociedad en el ámbito local, nacional y regional.

Esperamos contar con su retroalimentación y le reiteramos nuestro deseo de que este material sea de utilidad, no para ser reproducido en forma exacta, sino para ser adaptado a su propia realidad y experiencia.

Saludos cordiales,

El Editor

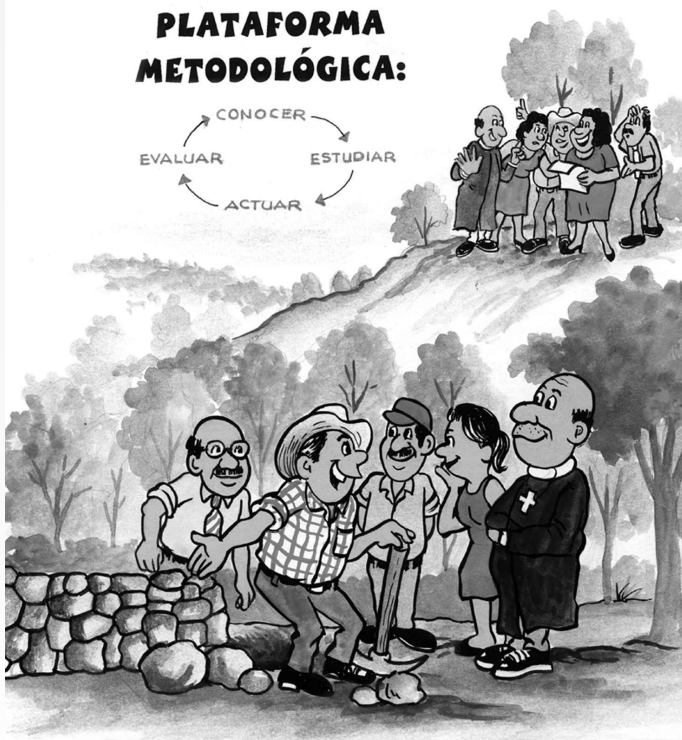
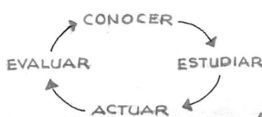
El Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Sostenible en las Laderas de América Central. 1998-2002

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS es ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, mediante un convenio suscrito con la Embajada del Reino de los Países Bajos, con el objetivo de facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

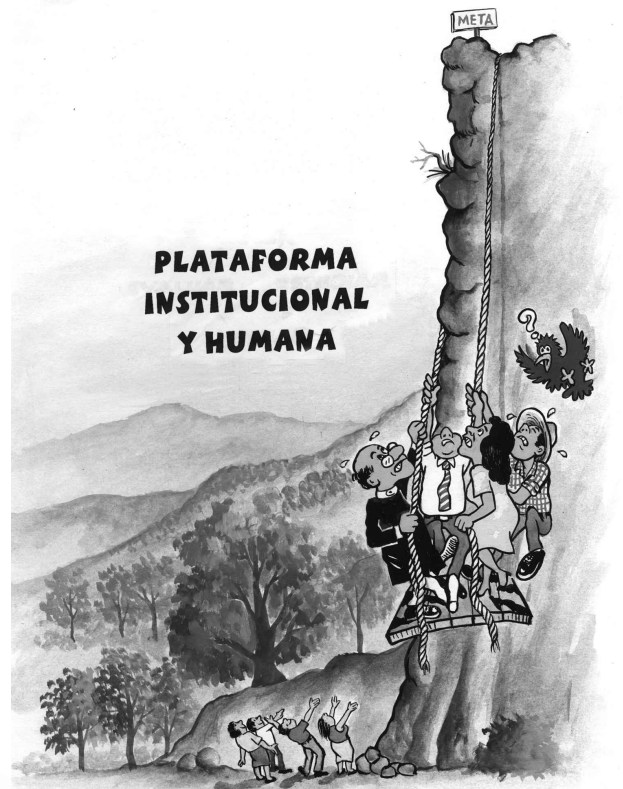
El proyecto se propone alcanzar tres resultados principales: el primero se refiere a la creación de una plataforma institucional y humana, como condición necesaria para impulsar y sostener procesos de innovación productiva y ambiental; el

segundo resultado se refiere al desarrollo y funcionamiento de un sistema permanente de innovación que aumenta la productividad y conserva los recursos naturales; el tercer resultado principal se refiere al aporte metodológico del proyecto, mediante procesos que sistematizan la experiencia desarrollada y la pone a disposición de una amplia audiencia de actores clave vinculados al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales. Los tres resultados principales representan las condiciones necesarias para lograr el objetivo del proyecto: facilitar la creación de marcos institucionales, mecanismos organizativos, recursos humanos capacitados y políticas que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

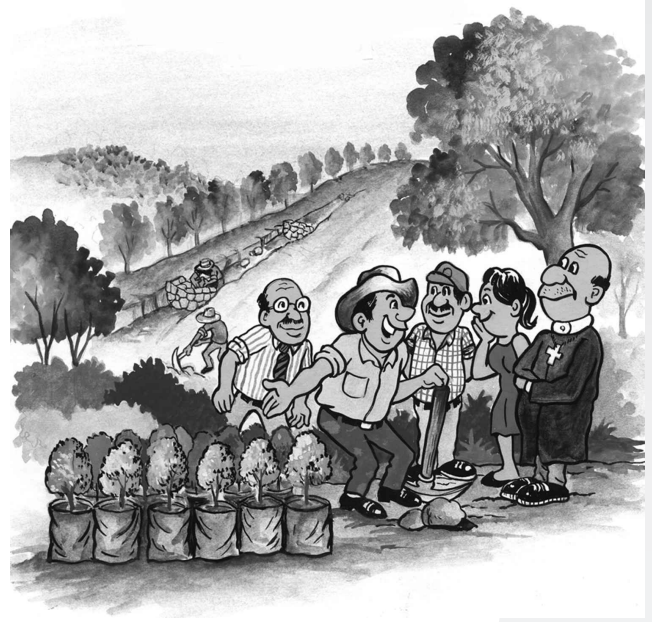
PLATAFORMA METODOLÓGICA:



PLATAFORMA INSTITUCIONAL Y HUMANA



PLATAFORMA DE INNOVACION



El Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible

El Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible forma parte de las acciones estratégicas impulsadas por el proyecto, para facilitar la construcción de la plataforma institucional y humana, integrada por personas motivadas, capaces y comprometidas con los objetivos del desarrollo rural sostenible. Las acciones de desarrollo se realizan de manera organizada y concertada entre los actores involucrados, de tal manera que se moviliza el potencial de cada participante canalizándolo en un marco de acción común.

El producto principal de este programa es la formación de un equipo de líderes locales, hombres

y mujeres, capaces de facilitar experiencias de aprendizaje en su vida pública y privada. El desarrollo de talentos, de la capacidad de crear, es el tema central del programa de formación-acción. Más de 200 personas, mujeres y hombres con disposición de compartir y apoyar el desarrollo de sus comunidades, su municipio y su país, pertenecientes a diversos sectores de la sociedad local, agricultores, educadores, religiosos, organizaciones públicas y privadas, participan y protagonizan este esfuerzo.

Etapas del Programa de Formación-Acción

El Programa de Formación se compone de tres etapas, cada una de ellas integrada por cuatro módulos. La primera etapa comprende los siguientes talleres y una gira educativa de interCAMBIO:

Negociación y Manejo de Conflictos

1. ¿Qué es Facilitación y Qué hace un Facilitador?
2. Desarrollo de Equipos
3. Relaciones de Género con Equidad
4. Taller Móvil, Gira Educativa de interCAMBIO

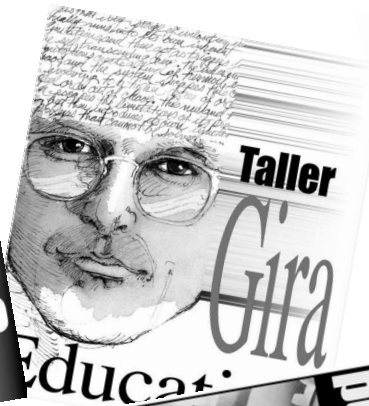
La segunda etapa, también completada, comprende:

1. Innovación y Creatividad
2. Negociación y Manejo de Conflictos

3. Técnicas que facilitan el Aprendizaje Acelerado
4. Gira Educativa de interCAMBIO

La tercera etapa comprende:

1. Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico
2. Planificación por Escenarios
3. Preparación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos
4. InterCAMBIOS

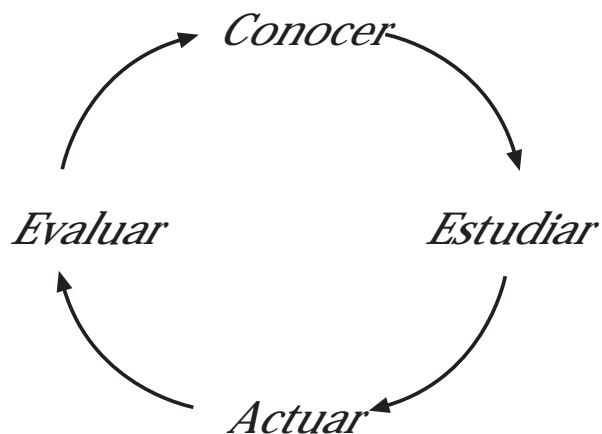


"Técnicas que facilitan el aprendizaje acelerado"

APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

El Proceso Metodológico

Cada etapa tiene una duración promedio de un año, cada módulo se aplica con un intervalo de 3 a 4 meses. Cada taller finaliza con un plan de acción que registra los compromisos asumidos por los participantes para poner en práctica en su vida pública o privada, aspectos relevantes de los conceptos desarrollados en el taller. Cada taller inicia con una acción denominada Honrando Nuestros Compromisos, mediante la cual los participantes valoran el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos durante el último módulo. En términos metodológicos el proceso desarrollado tiene la siguiente forma:



Simultáneamente, el programa de formación-acción es reforzado con la experiencia desarrollada por la puesta en marcha del Fondo de Pequeños Proyectos Económicos y Ambientales. El fondo es un recurso financiero transferido a los comités locales (\$8 mil dólares anuales), para financiar iniciativas innovadoras que ilustren en pequeña escala soluciones a problemas relevantes del municipio, ofrece además, un espacio de aplicación práctica, demostración y aprendizaje sobre aspectos clave del desarrollo sostenible: autogestión, equidad, justicia, manejo transparente, productividad y conservación, otros.

Los participantes en el programa de formación, facilitadores y facilitadoras, canalizan la demanda de sus comunidades para acceder a recursos del fondo incorporando variables clave conocidas y estudiadas durante el programa de formación-acción. Como parte integrante de este proceso, el proyecto cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que, además de medir los efectos enfatiza en la comprensión de los procesos desencadenados por las acciones facilitadas por el proyecto. Uno de los mecanismos clave de este sistema es el Comité Asesor, concebido como una instancia independiente que valora el desempeño del proyecto y agrega valor a la experiencia desarrollada.

Una de las reuniones del Comité Asesor convocó y reunió a un grupo de hombres y mujeres con experiencia en negociación y manejo de conflictos, con el propósito de contribuir a la reflexión del proyecto sobre cómo operacionalizar y evidenciar el valor que agrega la negociación y colaboración dentro del proyecto y en el programa de formación-acción. Unas 15 personas, mujeres y hombres, con experiencias y perspectivas distintas sobre el tema, aportaron sus ideas, apoyaron la definición de contenidos, metodología, selección de materiales, ejercicios y el seguimiento del proceso.

El Comité Asesor es integrado por un número limitado de personas con experiencia en desarrollo rural y manejo de recursos naturales, seleccionados por el proyecto entre las entidades con presencia relevante en la región. La elección de los miembros del comité se realiza cada 18 meses según su experiencia en el tema seleccionado por el proyecto.

El equipo de facilitadores y facilitadoras de los talleres de formación-acción es integrado por el personal técnico del proyecto, por una persona que participó en la reunión del Comité Asesor, un pequeño grupo de profesionales nacionales asociados al proyecto y algunos líderes locales que participan en el programa de formación y que ya

vivieron la experiencia de participar en el taller. La conformación del equipo de facilitadores se realiza con el propósito de propiciar la aprehensión del tema por parte del personal profesional nacional y local que no pertenece al equipo técnico del proyecto.

Cada módulo se replica al menos cuatro veces, favoreciendo con ello un proceso permanente de ajuste y rediseño del módulo, para mejorar la calidad temática, metodológica y técnica del mismo. Aunque el contenido temático y metodológico de los módulos no cambia en su contenido esencial, las diferentes audiencias que participan en los talleres le confieren singularidad a cada experiencia y la hacen única, por lo que el equipo de facilitadores realizan cada día un riguroso ejercicio de observadores del proceso para retroalimentarlo oportunamente.

Criterios de Selección

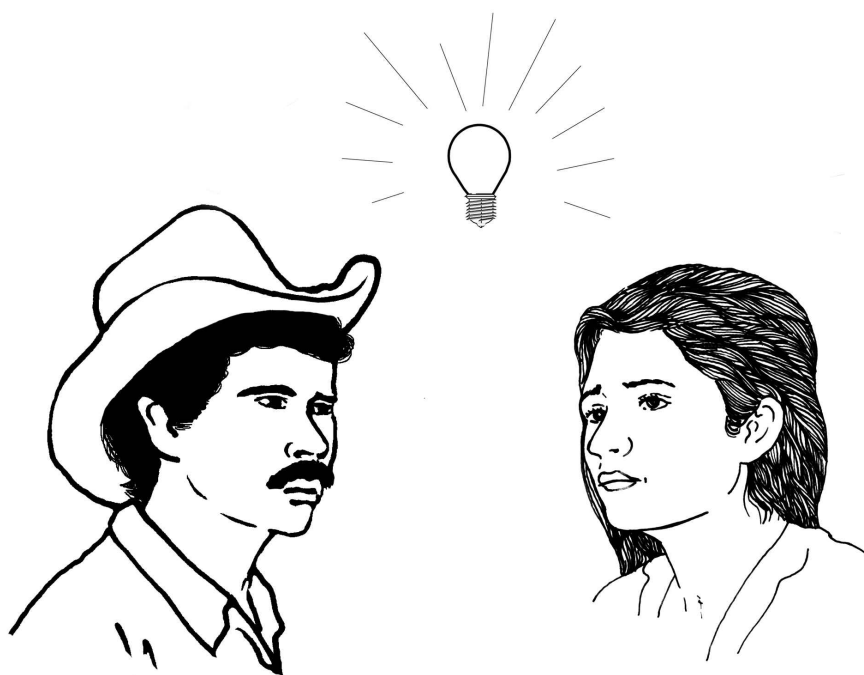
Los criterios para la selección de los participantes en el programa de formación-acción de facilitadores fue concertado entre el equipo técnico del proyecto

y representantes de los comités locales de El Salvador y Honduras, en los talleres de Negociación de Agendas, realizados al inicio del proyecto, en 1998, los representantes de diversos sectores de la sociedad local establecieron los criterios de selección y participación de los líderes comunales y municipales, que comprende: la representación con pesos relativos diferenciados de hombres y mujeres, agricultores, jóvenes, educadores, religiosos, técnicos, comerciantes, otros.

Los criterios identificados son un ejemplo de sentido práctico y transparencia para seleccionar a las personas que participarán en el programa de formación-acción de facilitadores/as, ellos son:

- 1. Disponible*
- 2. Ser una persona "lista"*
- 3. Valor (combina valores y valentía)*
- 4. Aprendiz*

El criterio Disponible se refiere a la actitud solidaria y vocación de servicio a la comunidad, que tiene una persona. Ser una persona Lista se refiere a la capacidad para captar y poner en práctica nuevas



ideas, con iniciativa y motivación. El criterio Valor combina el sentido de valentía y valores: valentía en cuanto a atreverse, lanzarse al agua, tomar riesgos; y que comparta valores esenciales de convivencia como solidaridad, integridad, sentido de justicia, otros. El criterio de Aprendiz está referido a una actitud de aprender continua y creativamente, expresa su conocimiento con la acción, capaz de ayudar a otros a aprender.

Los criterios fueron definidos, operacionalizados y aplicados por los comités locales con el apoyo del proyecto, para seleccionar y convocar a las personas que participarían en el Programa de Formación-Acción de Facilitadores/as. Unas 300 personas fueron convocadas en la primera etapa de este proceso.

También se adoptó como criterio general la depuración natural de los participantes en el programa de formación, es decir, cada participante en función de su propio interés, continuidad y perseverancia se mantiene dentro del programa o sale del mismo. El programa tiene como único requisito la continuidad y secuencia del proceso.



Este requisito ha funcionado como mecanismo de depuración natural reduciendo el número total de participantes en el programa a unas 200 personas, al mismo tiempo que se incrementa el compromiso, la participación y la formación integral de cada persona, se legitiman y consolidan como equipo de facilitadores y facilitadoras del desarrollo local sostenible.

En este sentido, la coordinación del proyecto trasladó a los comités locales y a los propios participantes decisiones clave, incluyendo la de continuar o no en el programa, logrando una fuerte apropiación del proceso hasta convertirlo progresivamente en una sociedad de aprendizaje, que se beneficia y aporta al proceso. La elección de un camino que pone en manos de los participantes responsabilidades clave y comparte el poder de decisión, le imprime al proceso una dinámica propia y su propio ritmo de conocimiento y acción compartida.

Sociedad de Aprendizaje

La elección de un grupo líder tiene como propósito el poder lograr la reproducción de la experiencia, el aprendizaje es acumulativo, esto significa que el aprendizaje es concebido en permanente construcción, los conocimientos por lo tanto no se desechan, sí se transforman, se multiplican, se reproducen y se mezclan unos con otros, por eso el Programa rescata el seguimiento y la reflexión de los distintos momentos de aprendizaje. Cada taller retoma el anterior y cierra presentando el siguiente escenario de aprendizaje.

Una sociedad de aprendizaje es el objetivo final de este Programa de Formación-Acción, no se trata de un aprendizaje vertical sino horizontal, los conocimientos no vienen en una sola dirección o desde arriba, los conocimientos vienen en todas direcciones. Es requisito en el diseño de los talleres la coherencia de esto que estamos afirmando, de modo que la estrategia es cómo lograr una puesta

en común de saberes, qué es en realidad lo que este grupo de personas manifiesta necesitar, abrir el abanico de posibilidades, facilitar sus elecciones, analizar, reflexionar y aplicar.

Este resultado como se señala, pertenece a la plataforma institucional y humana, pero a la vez fortalece la plataforma de innovación en vista de

que el Programa busca la capacitación en temas que también refuerzan esta área. Producto de este conjunto de experiencias prácticas, es posible construir esta metodología y poder revisar desde una visión mucho más detallada los aciertos y los errores y traducir éstos en aprendizajes del proceso, como este documento que tiene usted en sus manos.

El Taller como ejercicio vivencial: desarrollo, temas y dinámicas

Esta sección tiene como objetivo presentar la experiencia aplicada. Con sus errores y aciertos, en los apartados siguientes se presenta el análisis e interpretación de la misma, así como las justificaciones técnicas en el área de contenido y metodología.

El desafío

El desafío consiste en desarrollar una nueva forma de ser, sentir, pensar y actuar que logre transformar la energía del conflicto en fuerza que transforme a la sociedad actual en una superior a la precedente.

No es posible cambiar de la noche a la mañana estructuras que nos han tomado toda una vida construir. Tampoco en un espacio de 24 horas se pretende cambiar pensamientos y actitudes, pero sí vemos estímulo al cambio y actitudes receptivas que presagian transformaciones importantes.

Sí interesa cuestionar quiénes somos y por qué somos como somos, pero lo más importante, reconocer que hay cosas que sí queremos y necesitamos transformar, por lo que también se responde quiénes queremos ser y por qué queremos cambiar.

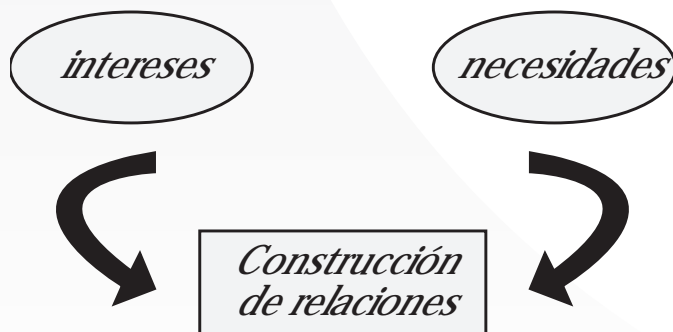
En síntesis, se trata de reconstruir las relaciones que deseamos, donde sean tomados en cuenta intereses y necesidades específicas y donde se asumen y enfrenten las responsabilidades que como mujeres y hombres tenemos.

Los Participantes en El Proceso

La serie de 7 talleres sobre negociación y manejo de conflictos, logró reunir aproximadamente a 200 personas de 9 municipios de El Salvador y Honduras, al sector educativo del Departamento de Yoro, Honduras y a Directivos, técnicos y líderes locales de Chiapas, México.

Un conjunto de líderes rurales, hombres y mujeres, en etapas de juventud y adultez, son los principales protagonistas de estos procesos.

Están buscando respuestas acerca de qué manera se puede trabajar en procura del desarrollo sostenible de las comunidades rurales mesoamericanas. Quizá eso sea el mayor reto del Proyecto, concluir que el recurso natural más importante con que contamos es el talento humano y que el desarrollo es algo más que el alcance de





ciertos bienes y servicios, y definitivamente el valor que agrega el ser humano sobrepasa el valor material.

De esta manera el Proyecto justifica una serie de talleres que tiende a repensar las situaciones conflictivas desde una perspectiva orientada a diseñar y poner en marcha estrategias que transformen los conflictos en oportunidades de cambio y colaboración.

Equipo Coordinador, Proyecto IICA-Holanda/LADERAS

El equipo coordinador del Proyecto en el Programa de Formación-Acción participan siempre activamente y en calidad de facilitadores. Han ensayado ya una metodología funcional que las personas participantes reconocen como suya, sin embargo, cada nuevo tema que se introduce tiene su especificidad y con ello el diseño específico para la consecución de los propósitos.

Además cada nuevo tema enfrenta al equipo a invitar a personas externas a ser participe del taller y a facilitarlo, sin quedar fuera ninguno de los miembros del equipo, lo cual por un lado asegura la continuidad del proceso y por otro, el aprendizaje de nuevas temáticas por parte del equipo coordinador, ya que uno de los principios de aprendizaje es con el ejemplo, estas experiencias pretenden trascender el nivel discursivo, así que también el equipo se introduce en la experiencia de aprendizaje con el fin de vivir y facilitar la reproducción de lo aprendido en otros, siempre en su tarea de facilitadores del proceso.

Esta Experiencia

El siguiente cuadro relata la experiencia de este Proyecto IICA-Holanda/LADERAS en estos talleres de Negociación y Manejo de Conflictos, en su concepto amplio, por supuesto que en la medida que transcurre la indagación suya por esta experiencia hallará las precisiones en materia de aplicación, metodología y líneas conceptuales que sostienen esta propuesta.



*Estructura de contenido y metodología del Taller
Negociación y Manejo de Conflictos*

<i>Día 1</i>	<i>Día 2</i>	<i>Día 3</i>	<i>Día 4</i>
<i>4 horas "Introducción al taller y continuación del proceso"</i>	<i>8 horas "Interpretación y Análisis"</i>	<i>8 horas "Teoría y Práctica"</i>	<i>4 horas "Plan de acción"</i>
<i>Las personas participantes llegan al lugar, se inscriben, reciben materiales y se alojan.</i>	<i>Demostración metodológica</i>	<i>Demostración metodológica</i>	<i>Planeamiento de Acciones</i>
<i>Se conectan con la experiencia anterior. Se honra la experiencia previa.</i>	<i>Aplicaciones utilizando casos hipotéticos</i>	<i>Aplicaciones utilizando casos inmediatos y reales</i>	<i>... acompañamiento y prueba</i>



- b *Honrar la experiencia y aprendizajes*
- b *Destacar logros privados y públicos*
- b *Conexión humana*



b *Contenido*



- b *Acción*
- b *Acompañamiento*

Las tres P, Programa y Guía del Facilitador

Propósito

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










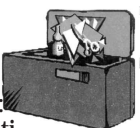
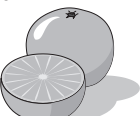




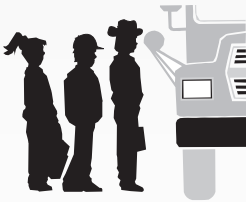
Producto

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 situaciones conflictivas.

Proceso

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

DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4
<p>Arribo de Participantes</p>  <p>Registro de Participantes</p> 	<p>¿Qué es un conflicto?</p>   <p>Iceberg Memo Story</p> 	<p>María y José</p> <p>Percepción Ventana de Yohari</p>  <p>Comunicación: "Escucha activa"</p> 	<p>Método AIDA</p> <p>Negociación Niveles Tipos Conceptos</p>  <p>El filósofo y el barquero</p> <p>Cierre</p> 
<p>Apertura</p>  <p>Rompehielo: Conócete a ti mismo</p> <p>La Naranja</p>  <p>Mi posición frente al conflicto</p>	<p>Rompesueños: Tirando la cuerda</p>  <p>Escalada de un Conflicto</p>  <p>Estilos personales de manejo de conflictos</p>  <p>El Perro, la vara y el Sufi</p>	<p>Rompesueños</p> <p>Manejo de Conflictos</p> <p>El conflicto de Tortuguilandia</p> 	 <p>Retorno a Casa</p>

*Proyecto IICA-Holanda/LADERAS
Programa de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible*

Taller “Negociación y Manejo de Conflictos”

GUIA DEL FACILITADOR

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>D I A I</i>				
<i>Llegada de l@s participant@s ! Inscripción ! Alojamiento</i>	<i>Registrar participación y acomodar a los participantes</i>		<i>! Hoja de Inscripción ! Folder con materiales</i>	
<i>Apertura ! Bienvenida ! Rompehielos “Conócete a ti mismo”</i>	<i>Romper la tensión natural al inicio del taller, propiciando una reflexión sobre nuestras características personales asociadas a un poco de humor</i>	<i>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? 3 palabras ! ¿Cómo te sientes en un cuarto oscuro? 3 palabras ! ¿Cómo te ves? ! ¿Cómo te ven? ! ¿Cómo te gustaría que te vieran? ! ¿Cómo visualizas el sexo? ! Concepto de amor ! Frente a la muerte Luego las respuestas se comparan con significados previamente definidos.</i>	<i>! Un cuestionario ! Lista de significados</i>	
<i>Canción “La vida sigue igual” (Julio Iglesias)</i>	<i>Despertar emociones y propiciar un ambiente alegre desde la apertura</i>	<i>El moderador dirige la canción y el grupo le sigue, a través del cancionero</i>	<i>! Cancionero ! Guitarra</i>	
<i>Instalación de equipos</i>	<i>! Ubicar a los participantes identificándose con sus ideales. ! Conocer a qué vienen y distribuir responsabilidades</i>	<i>! Nombre ! Lema ! Símbolo ! Facilitador ! Expectativas ! Normas ! Responsabilidades ! Esquina ! Cumpleaños ! Tres P ! Programa</i>	<i>! Afiches para cada actividad</i>	

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>Honrando nuestros compromisos</i>	! <i>Revisar los compromisos que se adquirieron en el taller anterior, ideas creativas para mejorar CDS, Fondos y Programa facilitador</i>	! <i>Cada grupo prepara una pantalla con lo que lograron, hicieron y participaron</i>	! <i>Hoja de compromisos</i> ! <i>Afiche "Plan de Acción"</i> ! <i>Afiche "Evaluación de Plan de Acción"</i>	
<i>Cuento "La Naranja"</i> <i>Video del proyecto</i>	! <i>Mostrar como los intereses ocultos o no manifestados pueden generar situaciones conflictivas</i>	! <i>Dramatización del cuento</i> ! <i>Procesar identificando actores, intereses, posiciones, negociación y arreglo</i>	! <i>Cuento</i> ! <i>Proyector</i> ! <i>Hoja del facilitador</i> ! <i>2 naranjas</i> ! <i>Actores</i> ! <i>Canasta</i> ! <i>Hoja de proceso</i>	
<i>Mi posición frente al conflicto</i>	! <i>Evidenciar la posición real y personal de cada uno de los participantes de frente a los conflictos.</i>	! <i>Preguntas personales y ubicación personal en la respectiva escala.</i> 1. <i>Me atraen</i> 2. <i>No me atraen</i> 3. <i>Personales</i> 4. <i>Sociales, comunitarias</i> 5. <i>¿Cómo resuelvo?</i> 6. <i>Negociación</i> 7. <i>Normas</i> 8. <i>Poder</i>	! <i>Hojas de trabajo con las diferentes escalas distribuidas por grupos</i>	
<i>D I A 2</i>				
<i>Buenos días</i> <i>Ayer fue..., hoy es</i>	! <i>Iniciar el día con un saludo afectuoso y ubicar a los participantes sobre lo tratado ayer y el programa de hoy</i>	! <i>El facilitador hace alusión al programa del taller, refiriéndose al día de ayer y el día presente</i>	! <i>Afiche "Hoy es"</i> ! <i>Afiche del programa</i>	
<i>Canción "Todavía Cantamos"</i>	! <i>Despertar emociones e ir entrando en calor con el tema del taller a través del mensaje de la canción</i>	! <i>Todos los participantes de pie, cantan</i>	! <i>Guitarra</i> ! <i>Cancioneros</i>	
<i>Reportes</i>	! <i>Ejercitar a los participantes en la observación, crítica y análisis del taller</i>	! <i>Cada grupo presenta el reporte de la actividad que le tocó.</i> <i>Presentación máxima: 5 minutos.</i> ! <i>Recordar las responsabilidades del día</i>	! <i>Reportes</i> ! <i>Afiche de responsabilidades</i>	

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>¿Qué es un conflicto?</i>	! <i>Conocer de los participantes su idea de conflicto y cómo lo caracterizan</i>	! <i>Cada uno de los participantes dibuja su idea de conflicto con base en uno de los que hayan estado involucrados.</i> ! <i>Indican las características y como les afectó</i> ! <i>Comparten en el grupo</i> ! <i>Exposición de dibujos en plenaria</i> ! <i>Lecciones, reflexión</i>	! <i>Hoja de instrucciones</i> ! <i>Mapa mental</i>	
<i>Iceberg</i>	! <i>Hacer ver los intereses ocultos de un conflicto</i>	! <i>En grupos: lo que se ve del conflicto y lo que no se ve del conflicto, y ubicando tarjetas respectivas en el aliche del iceberg.</i> ! <i>Utiliza los temas del ejercicio anterior</i> ! <i>Plenaria</i>	! <i>Aliche del iceberg</i>	
<i>Memo Story</i>	! <i>Analizar una situación conflictiva</i>	! <i>Construir una historia espontánea siguiendo la ideas que arroja cada tarjeta del juego Memo Story para luego analizar una situación conflictiva, utilizando un círculo que contiene elementos a analizar.</i> ! <i>Intercambio entre grupos que cuentan la trama y explican el círculo.</i> ! <i>Moderador cierra con utilidad del instrumento (con hoja de escalada)</i>	! <i>7 juegos Memo Story</i> ! <i>Hoja de análisis de conflicto (círculo)</i>	
<i>Rompesueños "Tirando la cuerda"</i>	! <i>Constatar y evidenciar el estilo de comunicación y las estrategias de negociación en cada uno de los grupos participantes en el ejercicio</i>	! <i>Competencia entre dos grupos iniciando con dos participantes en cada extremo de una cuerda.</i> <i>Gana el que hale más fuerte</i>	! <i>Una cuerda larga de 20 metros</i>	
<i>Estilo personal de manejo de conflictos</i>	! <i>Que cada participante conozca y reflexione sobre su propio estilo de manejo de conflictos</i>	! <i>Responder personalmente a las 30 preguntas del Test de Estilo Personal de Manejo de Conflictos</i> ! <i>Colocar respuestas en el aliche de aspas de molino</i>	! <i>Test de Estilo Personal de Manejo de Conflictos</i> ! <i>Aliche de aspas de molino</i> ! <i>Mapa con estilos</i>	
<i>Cierre Cuento "El Perro, la Vara y el Sufi"</i>	! <i>Cerrar el día ilustrando casos conflictivos por malas percepciones</i>	! <i>Narración del cuento</i>	! <i>Cuento</i>	

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>D I A 3</i>				
<i>Buenos días Ayer fue..., hoy es</i>	! <i>Iniciar el día con un saludo afectuoso y ubicar a los participantes sobre lo tratado ayer y el programa de hoy</i>	! <i>El facilitador hace alusión al programa del taller, refiriéndose al día de ayer y el día presente.</i>	! <i>Afiche "Hoy es" ! Afiche del programa</i>	
<i>Canción</i>	! <i>Despertar emociones e ir entrando en calor con el tema del taller a través del mensaje de la canción</i>	! <i>Todos los participantes de pie, cantan</i>	! <i>Guitarra ! Cancioneros</i>	
<i>Reportes</i>	! <i>Ejercitar a los participantes en la observación, crítica y análisis del taller.</i>	! <i>Cada grupo presenta el reporte de la actividad que le tocó. Presentación máxima: 5 minutos. ! Recordar las responsabilidades del día</i>	! <i>Reportes ! Afiche de responsabilidades</i>	
<i>Síntesis del Tema Conflicto</i>	! <i>Afianzar y aclarar conceptos, principalmente lo positivo de conflictos</i>	! <i>Explicar acetatos con resumen del tema</i>	! <i>Proyector ! Acetatos</i>	
<i>Rompehielos Cuento "María y José"</i>	! <i>Evidenciar cómo un tipo de comunicación y percepción puede generar una situación conflictiva</i>	! <i>Narración del cuento ! Procesamiento y conclusiones</i>	! <i>Hoja del cuento ! Afiche con cuadro de respuestas ! Hoja guía del facilitador</i>	
<i>Ejercicios de percepción ! El pato y el conejo ! La joven y la vieja ! La copa y las caras ! Letras y números</i>	! <i>Mostrar y evidenciar, cómo la percepción es importante y determinante en la comunicación</i>	! <i>Mostrar cada una de las hojas con las figuras respectivas y preguntar ¿Qué ven? ! Procesamiento ! Conclusiones</i>	! <i>Hoja con figuras</i>	
<i>Continuación de ejercicios de percepción ! Las F ! Cómo me miro ! La ventana de Yohari</i>	! <i>Mostrar y evidenciar, cómo la percepción es importante y determinante en la comunicación</i>	! <i>Las F 1. Contar la cantidad de F que hay dentro del cuadro 2. Realizar tres rondas de conteo (10, 20, y 30 segundos) ! Cómo me miro 1. Un participante voluntario por cada grupo responde a cómo se ve en: relaciones con los demás, liderazgo y carácter. 2. Cuatro personas de su grupo expresan cómo lo ven en estos mismos aspectos. ! La ventana de Yohari 1. Explicación del gráfico 2. Conclusiones de todos los ejercicios</i>	<i>Hojas con ejercicios</i>	

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>Comunicación "Escucha activa"</i>	! Ejercitarse en saber escuchar, plantear un problema y emitir mensajes	! En grupos de 3 personas, "A" cuenta un problema "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	
<i>Tortugilandía (drama)</i>	! Practicar el uso de instrumentos, estrategias, métodos y procedimientos para tratar asuntos conflictivos	! Distribución de actores por grupo: científicos I, científicos II, gobernador, güingo, comunidad y prensa. ! Leer el caso ! Mesa de negociación (15 minutos) ! Receso en grupos (15 minutos) ! Etapas a dramatizar: ambiente de desconfianza, siguientes posiciones, sospechas, alianzas, diferencias, cabildeos, estrategias, mínimo acuerdo, fase propositiva, negociación y acuerdos	! El caso ! Los actores ! Pizarra	
<i>Manejo de conflictos</i>	! Conocer cual es la preocupación fundamental en el manejo de conflictos	! Utilizando el gráfico de "Manejo dual de preocupaciones para manejo de conflictos" ! Explicar cuando la preocupación por resultados gira en torno a uno mismo o en torno al resultado de otros.	! Gráfico de "Manejo dual de preocupaciones para manejo de conflictos"	
<i>Cuento "Los Ciegos y la cuestión del Elefante"</i>	! Cerrar el día ilustrando casos conflictivos por malas percepciones	! Narración del cuento	! Cuento	
<i>Cierre Celebración de cumpleaños</i>	! Compartir, festejar por el don de la vida	! Celebración de cumpleaños del período septiembre - diciembre / 2000	! Afiche de cumpleaños ! Mensajes en tarjetas de parte de los participantes	
D I A 4				
<i>Buenos Días Ayer fue..., hoy es...</i>	! Iniciar el día con un saludo afectuoso y ubicar a los participantes sobre lo tratado ayer y el programa de hoy	! El facilitador hace alusión al programa del taller, refiriéndose al día de ayer y al día presente.	! Afiche "Hoy es" ! Afiche del programa	
<i>Canción</i>	! Despertar emociones e ir entrando en calor con el tema del taller a través del mensaje de la canción	! Todos los participantes de pie, cantan	! Guitarra ! Cancioneros	

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INTENCIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>MATERIALES</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>Reportes</i>	! <i>Ejercitar a los participantes en la observación, crítica y análisis del taller</i>	! <i>Cada grupo presenta el reporte de la actividad que le tocó. Presentación máxima: 5 minutos. ! Recordar las responsabilidades del día</i>	! <i>Reportes ! Afiche de responsabilidades</i>	
<i>Plan de Acción</i>	! <i>Formular un plan de acción para los próximos 4 meses</i>	! <i>Elaborar un esquema básico que corresponde a: 1.¿Qué queremos lograr? 2.¿Quiénes participan? 3.¿Qué vamos a hacer? 4.¿Cuándo? 5.¿Cuánto?</i>	! <i>Afiche de plan de acción</i>	

Módulo 2: Manejo de Conflictos

- *Apertura del día con el saludo*
- *¿Qué es un conflicto?*
- *Hacer ver los intereses ocultos “El Iceberg”*
- *Memo Story -Analizando una situación Conflictiva*
- *Rompe sueños “Tirando la Cuerda”*
- *Escalada Fases del Conflicto*
- *Estilo personal de Manejo de Conflictos*
- *Cierre: “El perro, la vara y el Sufi”*

¿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:

<i>TEMAS DE CONFLICTOS</i>	<i>CON QUÉ LOS ASOCIAMOS</i>
----------------------------	------------------------------

3. Plenaria

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

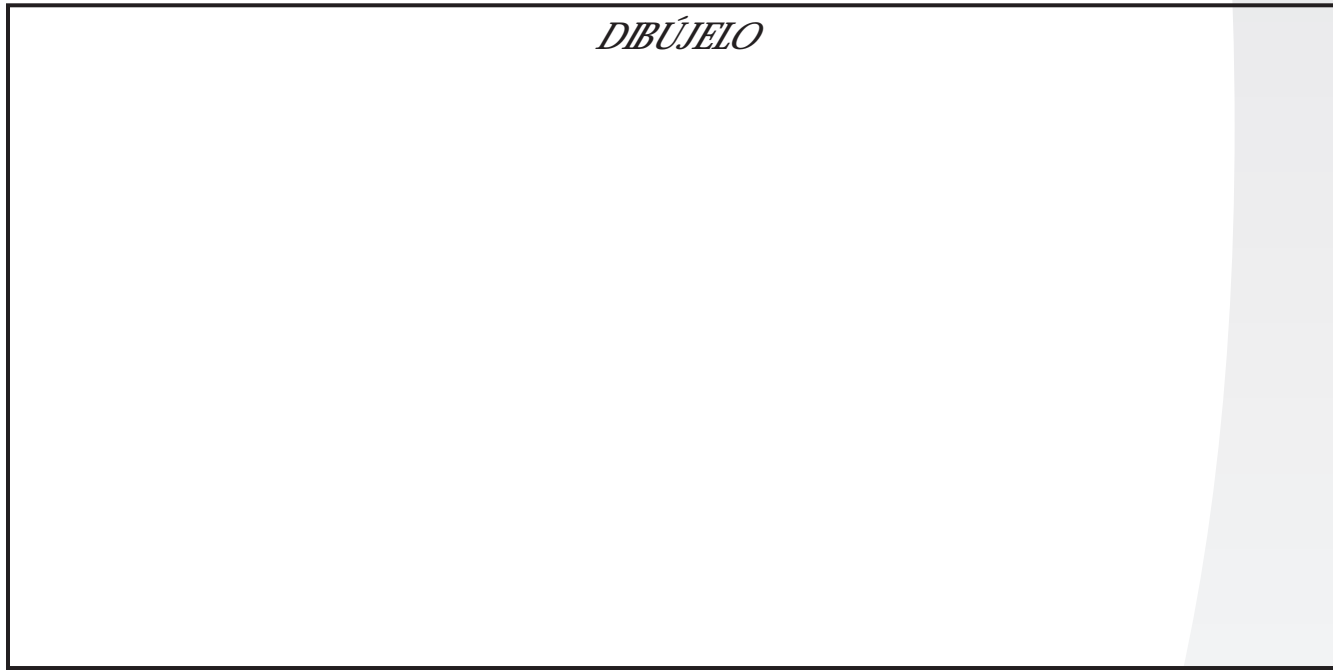
El conflicto es:

- energía*
- creación*
- cambio*
- oportunidad*

¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Para mí, un conflicto es como...

DIBÚJELO



<i>SUS CARACTERÍSTICAS</i>	<i>CÓMO ME AFECTÓ</i>

TEMAS DE CONFLICTOS

CON QUÉ SE ASOCIAN

Función del Conflicto

- ! Desplegar la discordancia entre fuerzas opuestas*
- ! Genera un proceso de interacción dinámico (competitivo o colaborativo)*
- ! El conflicto se presenta con 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 tienden a ser más sostenibles*
- ! El manejo colaborativo potencia la democratización en la toma de decisiones*

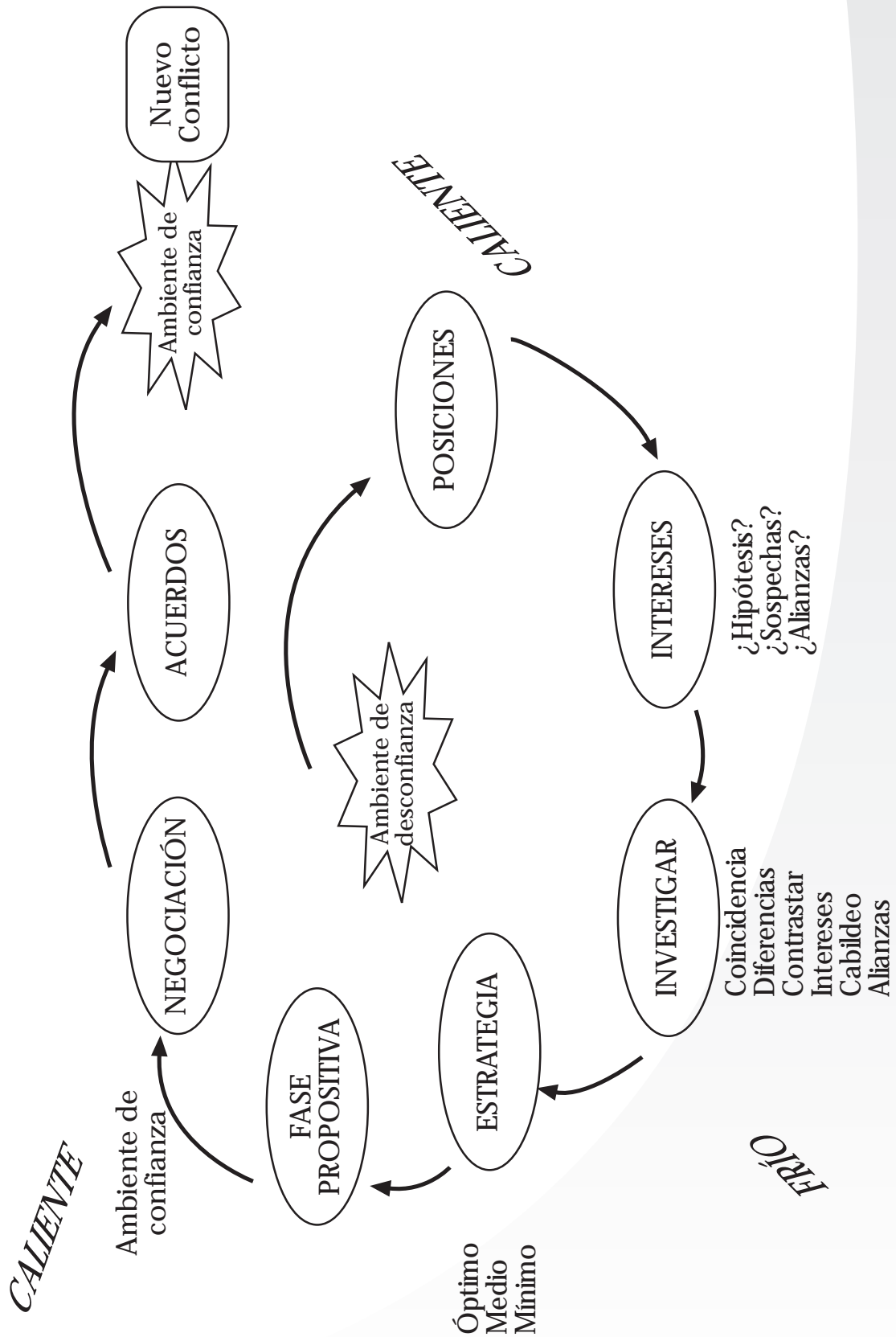
Características de conflictos “fríos”

- ! *Se registra un 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”.*

Características de conflictos “calientes”

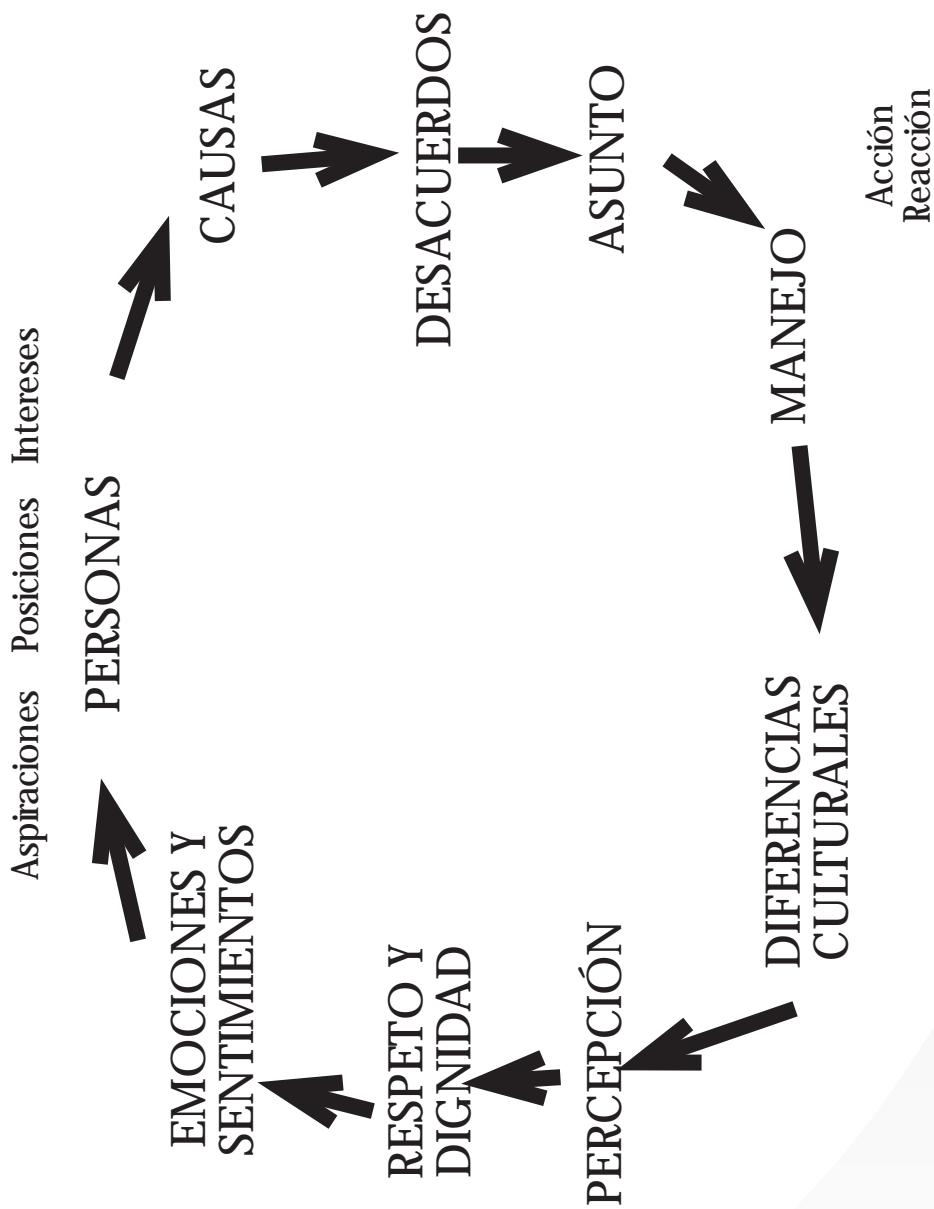
- ! *Las partes del conflicto están totalmente convencidas de sus ideas, aseguran que lo suyo es mejor que el punto de vista de la parte opositora.*
- ! *Los objetivos en el conflicto son querer lograr algo: Se requiere poner en práctica de manera constructiva las propias ideas y se pretende convencer 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 le 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*
 - a *Los enfrentamientos directos tienen sentido ya que las partes del conflicto lo buscan y tienen el interés de llevar el conflicto de manera abierta.*
 - a *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.*
 - a *Concentrarse en la aclaración de las percepciones, actitudes y comportamientos.*

PROCESO PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO





ASPECTOS OBJETIVOS



ASPECTOS DEL CONFLICTO

ASPECTOS SUBJETIVOS

MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tradicionales

Alternativos

Judicial

Arbitraje

Negociación

Mediación

Adversariales

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

Colaborativos

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

ICEBERG

Intención:

Hacer ver los intereses ocultos de un conflicto.

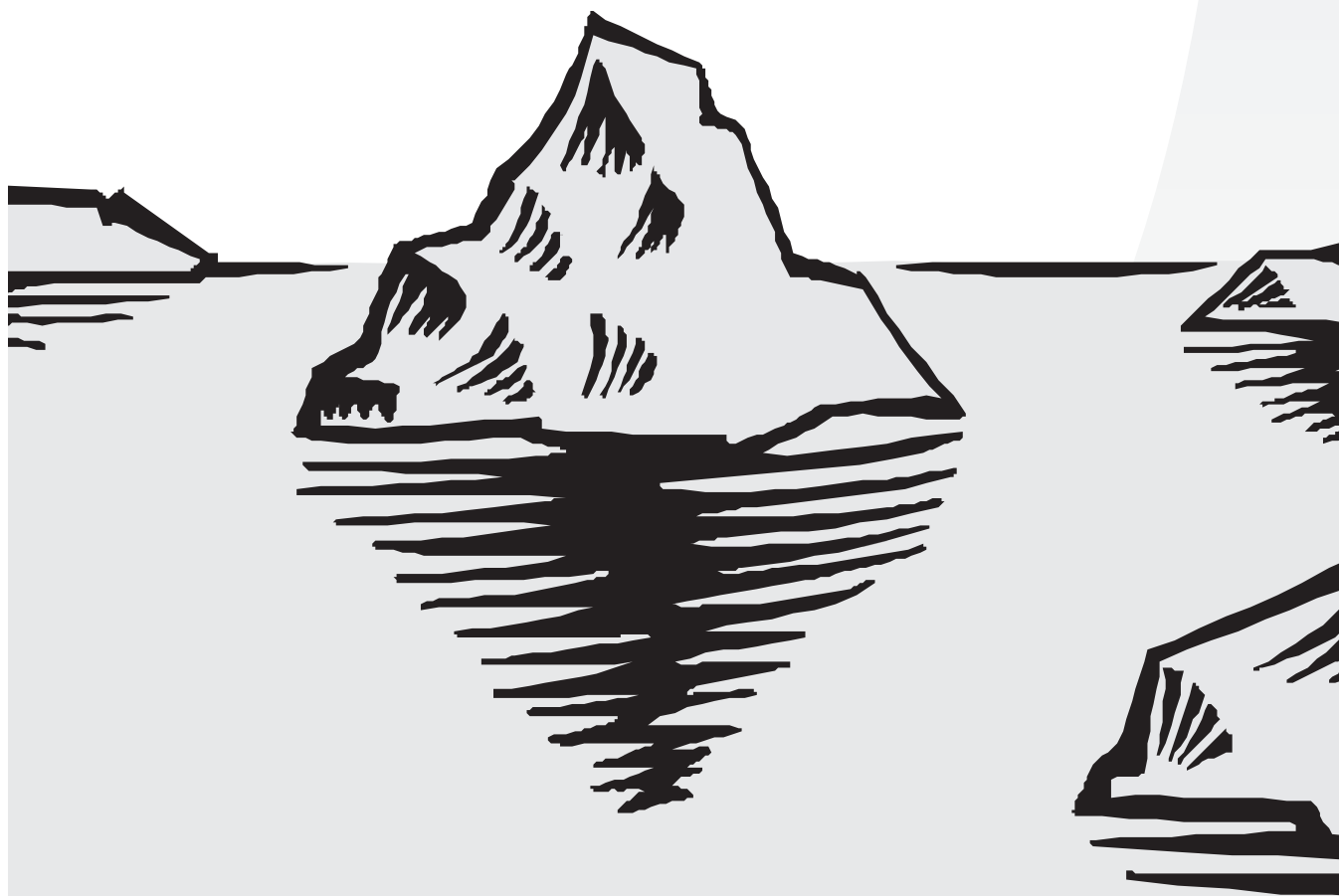
1. *Se toma como base el resultado de la plenaria “Qué es un conflicto”*

2. *Se trabaja en grupos, con tarjetas en los carteles del Iceberg:*

! *Lo que se ve del conflicto, en la parte superior del Iceberg*

! *Lo que no se ve del conflicto, en la parte inferior del Iceberg*

3. *Plenaria*



INTERESES

¿Por qué las partes quieren lo que piden?

*Deseos
Preocupaciones
Necesidades*

Son

Motivan las posiciones

*Compartidos
Diferentes
Compatibles
Conflictivos*

Tipos

*Negociables
No se revelan*

*Seguridad
Bienestar económico
Sentimientos de pertenencia
Reconocimiento
Libertad*

POSICIONES

¿Qué quieren las partes?

Las peticiones

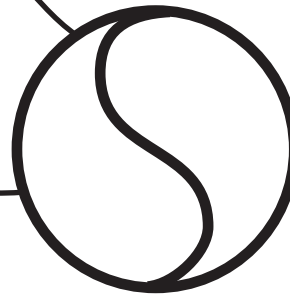
Excluyentes

Poco negociables

Fácil de identificar

Se expresan abiertamente

Se sustenta en los intereses



MEMO STORY

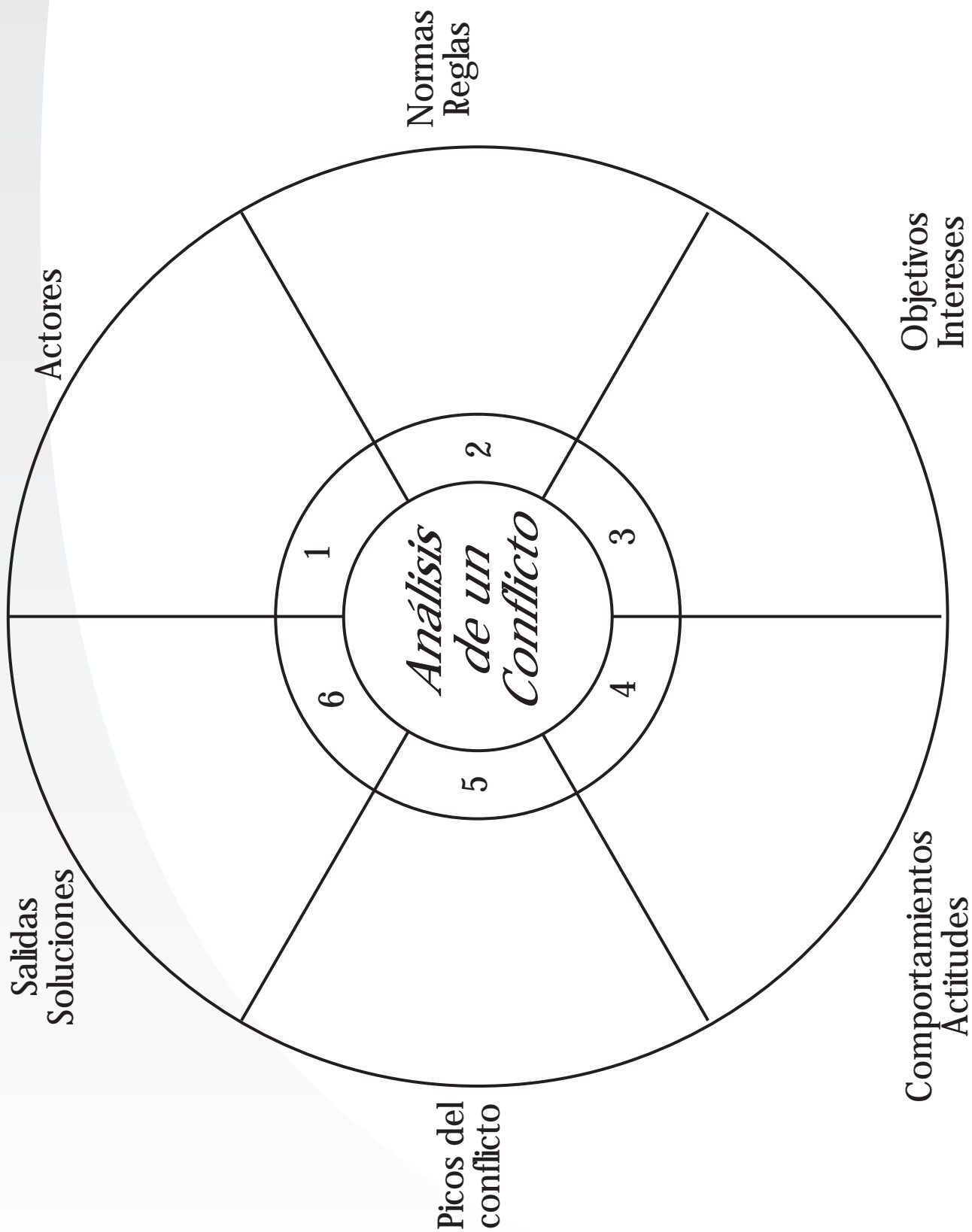
Intención:

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).*
- 2. Se explica cartel con escalones.*
 - Cada grupo completa cartel análisis de conflicto.*
 - Intercambio entre dos grupos.*
 - Cada grupo presenta la trama del conflicto y elemento de análisis.*
 - El facilitador viene destacando utilidad del instrumento análisis del conflicto.*



ESTILO PERSONAL DE MANEJO DE CONFLICTOS

INTENCIÓN

Que cada participante 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 del 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*

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

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 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 mi 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 que 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.

	<i>Competitivo (forzar)</i>	<i>Colaborador (solucionar prob.)</i>	<i>De compromiso (compartir)</i>	<i>Evasivo (retirarse)</i>	<i>Acomodador (suavizar)</i>
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:

_____	_____	_____	_____	_____
<i>Competitivo</i>	<i>Colaborador</i>	<i>De compromiso</i>	<i>Evasivo</i>	<i>Acomodador</i>

TIRANDO LA CUERDA

INTENCIÓN

Constatar y evidenciar el estilo de comunicación y las estrategias de negociación en cada uno de los dos grupos participantes en el ejercicio.

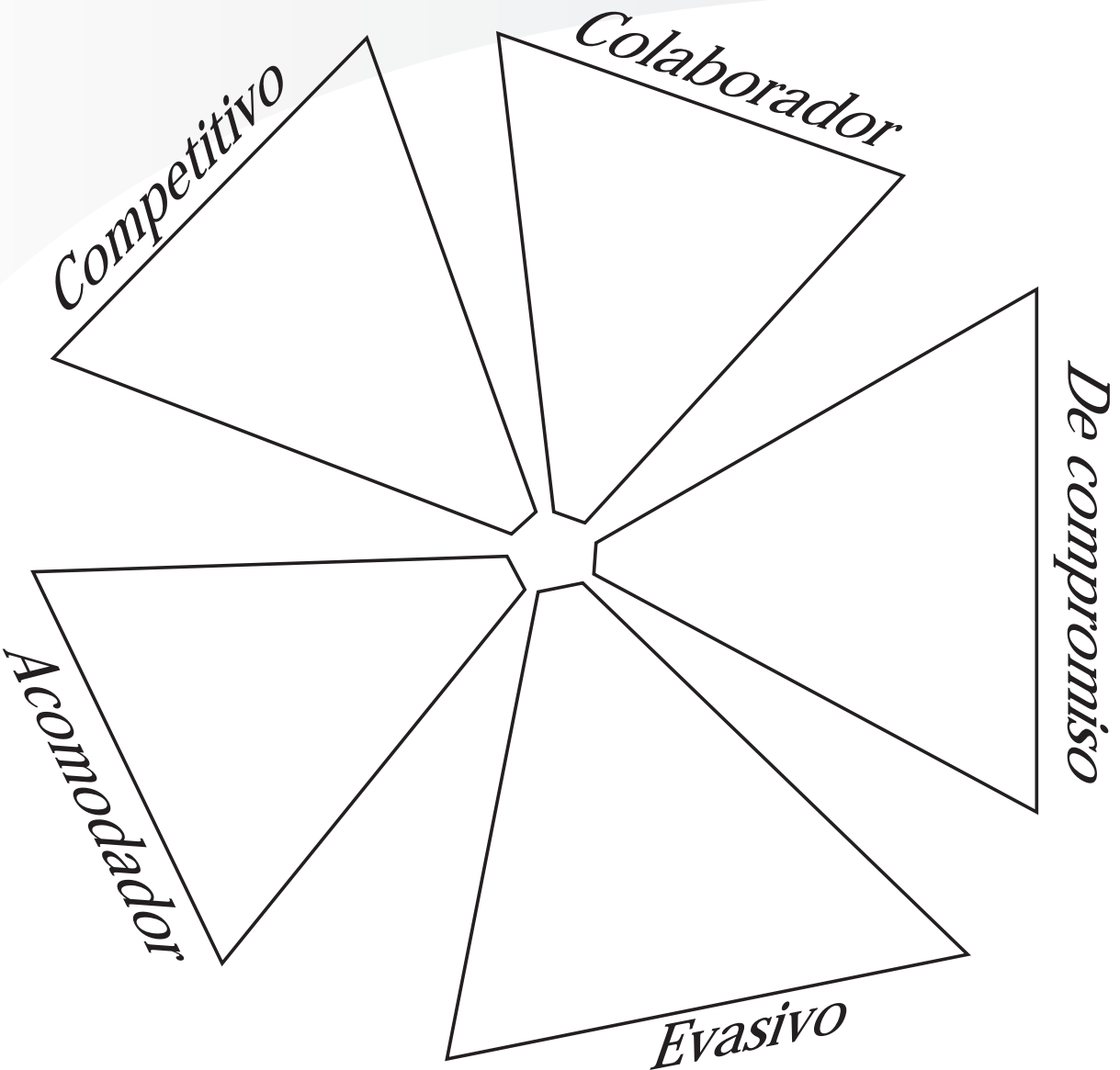
PROCEDIMIENTO:

- 1. Se escogen 2 participantes de cada grupo y se colocan en los extremos de la cuerda (2 en cada extremo). Los demás miembros de la asamblea se colocan alrededor de los dos grupos.*
- 2. Cada grupo comienza a tirar de la cuerda. Los miembros de la asamblea se van agregando al grupo que vaya perdiendo.*
- 3. El ejercicio concluye cuando toda la asamblea se ha involucrado en los dos grupos y gana el que tire más fuerte de la cuerda.*

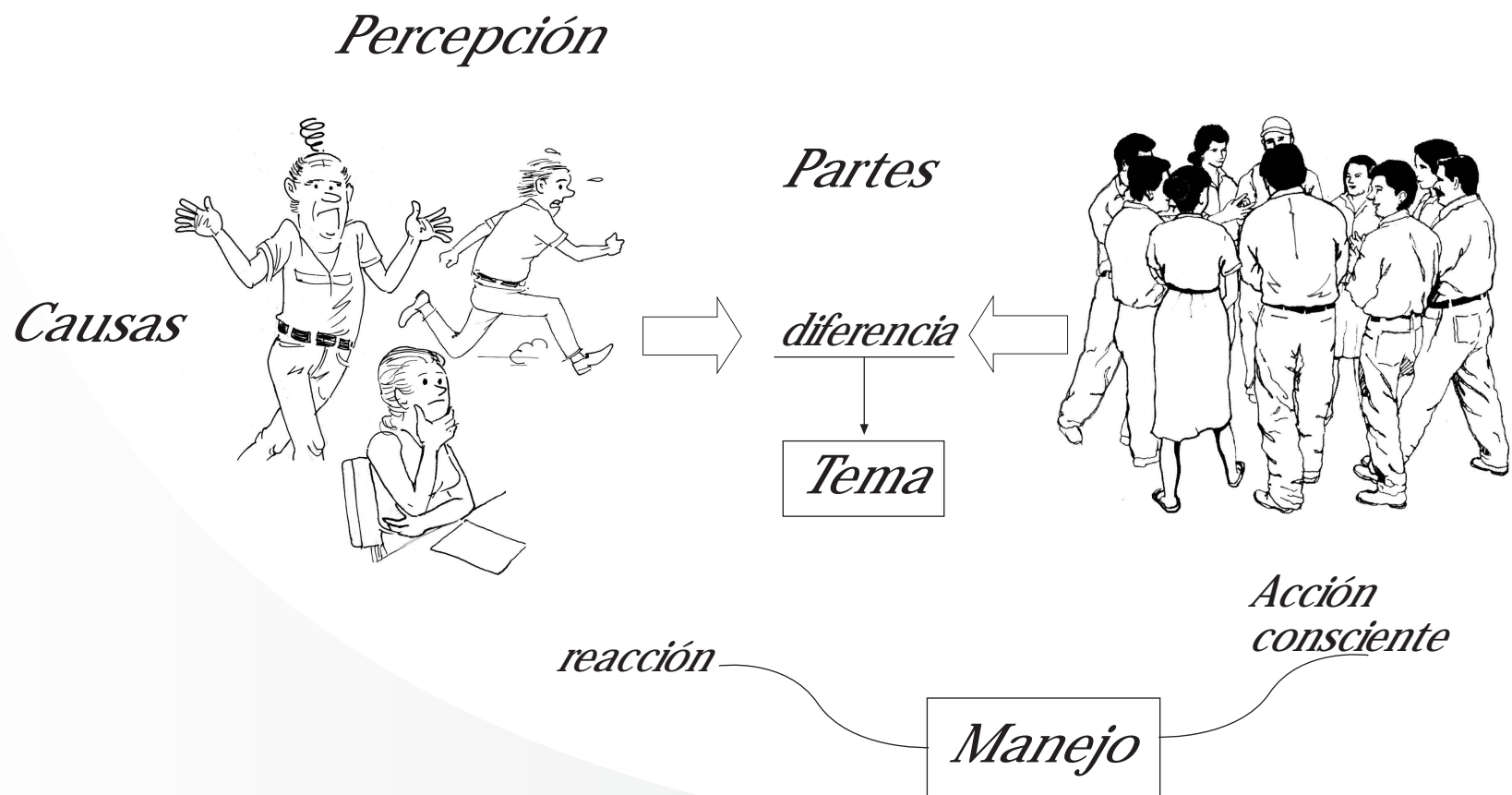
PROCESO

Analizar en plenaria los tipos de comunicación y estrategias utilizados durante el ejercicio.

MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Elementos del Conflicto



*Red de Manejo de Conflictos Socioambientales,
9/99*

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 misma (resultados). La importancia de cada una de estas dos preocupaciones, así como su prioridad relativa, dirige la 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 relación, así como la preocupación por los resultados son bajas. Sin embargo, esta estrategia puede servir cierto tipo de 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 sin el requisito de acudir a un proceso negociador; es decir, no existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos. Por lo menos uno de ellos, el que evita, no necesita de la otra parte. En segundo lugar, puede considerar que los costos (en tiempo, dinero y relaciones) son demasiado altos y, por ello, es mejor abandonar el asunto completamente. En tercer lugar, el negociador potencial puede disponer de una alternativa tan atractiva 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 el 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 construir o 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 un 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, es 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 los resultados (recursos, beneficios, etc.) son limitados, y quiere conseguir el máximo posible. Es la estrategia de "ganar-perder", puesto que el negociador podrá ganar en resultados, pero perderá en la relación. Se da esta estrategia cuando la relación con la otra 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 otra 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 mejor resultado posible, manteniendo o fortaleciendo, simultáneamente, su relación. Esta estrategia es adecuada cuando hay un alto grado de confianza, sinceridad y cooperación por ambas partes. Si se usa ciegamente o en exclusividad, el oponente puede intentar manipular y explotar esa buena fe y buena disposición.

5. Compromiso (negociación mixta)

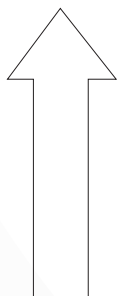
El compromiso no es una estrategia diferente a las anteriores, sino que se refiere al hecho de que, en general, las situaciones de negociación son mixtas, es decir, tienen elementos de naturaleza puramente competitiva, y elementos cooperativos. Hay ocasiones en las que tanto la relación como los resultados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

(En base a: Ramón Alzate Sáez Heredia, Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica, Bilbao 1998)

ESCALADA O FASES DEL CONFLICTO Y TIPOS DE INTERVENCIONES

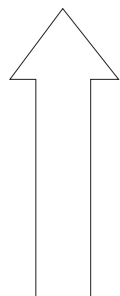
DESCONFIANZA

*Posiciones
Discusión
Hechos*



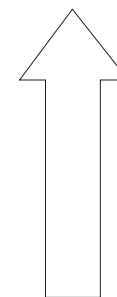
INCULPAR

*Alianzas
Acusa/desenmascara
Amenaza*



GUERRA

*Agresiones
Desintegración
Destrucción*



*Mediación
(Interna)*

*Acompañamiento
del proceso
(Externo)*

*Negociación
Arbitraje*

*Intervención
del poder*

Para el Facilitador (a)

CONSTRUYENDO LA COMUNIDAD DE LA ESPERANZA

Este es un ejercicio para modelar NEGOCIACIÓN, los participantes siguen las instrucciones anotadas en la hoja del presupuesto, pero no saben que tienen que pasar a una mesa de negociación con los otros grupos: esta es una información reservada para evitar prejuicios o para observar la capacidad innata de l@s negociador@s.

Para la negociación no se dan más instrucciones que el propósito: que se pongan de acuerdo sobre las inversiones. Una primera ronda dura

10 minutos, si al final de ese tiempo no se ponen de acuerdo, vuelven a su grupo por tres minutos y luego empiezan una ronda con el mismo tiempo, pueden ser tres rondas, al final se analiza en plenaria los comportamientos observados.

En la mesa de negociación deben haber todos los materiales necesarios para tomar nota o facilitar la discusión (pizarra, tarjetas, marcadores, papel, lapiceros, etc.), estos materiales se disponen con la mayor discreción, sin decir para que son, esto para observar el grado de organización de los negociadores o para motivarlos a usar una herramienta visual en las discusiones o en los acuerdos.

HURACAN MITCH GABINETE DE RECONSTRUCCIÓN

CONSTRUYENDO LA COMUNIDAD DE LA ESPERANZA

Información General:

- 400 familias
- 3,150 habitantes
- Un terreno de 200 manzanas para construir 400 casas con un terreno de 100 varas cuadradas cada una.
- Vegetación boscosa, un río en la parte baja (2 kilómetros del sitio para vivir).

Instrucciones:

En el siguiente presupuesto elegir prioridades para invertir un millón 600 mil dólares que la comunidad internacional está aportando para construir la nueva comunidad, los costos de las inversiones no se pueden modificar, responden a estudios serios hechos por expertos.

1. Opciones para vivienda (elegir un modelo para toda la comunidad):

MODELO A

Sin divisiones
30 metros de construcción
Lavadero público
Baños públicos
Cocina afuera

Valor 2 mil dólares

MODELO B

Un cuarto y una sala
40 metros de construc.
Lavadero en la casa
Baño afuera en la casa
Letrina
Cocina adentro de la casa

Valor 3,500 dólares

MODELO C

Dos cuartos y una sala
50 metros de construc.
Lavadero en la casa
Baño adentro de la casa
Servicio sanitario
Cocina adentro

Valor 3,500 dólares

- | | |
|---|------------|
| 2. Edificio para la alcaldía | \$ 330 mil |
| 3. Casa comunal | \$ 13 mil |
| 4. Centro de salud (clínica equipada) | \$ 33 mil |
| 5. Escuela | \$ 66 mil |
| 6. Iglesias | \$ 33 mil |
| 7. Instituto de segunda enseñanza | \$ 132 mil |
| 8. Agua potable para todas las casas | \$ 100 mil |
| 9. Energía eléctrica | \$ 100 mil |
| 10. Calles internas de tierra | \$ 100 mil |
| 11. Calles internas empedradas, alcantarillado | \$ 250 mil |
| 12. Carretera de acceso al pueblo, todo tiempo | \$ 500 mil |
| 13. Oficinas del CDS | \$ 7 mil |
| 14. Casa de la policía | \$ 5 mil |
| 15. Mercado | \$ 60 mil |
| 16. Ayuda alimentaria por dos meses | \$ 75 mil |
| 17. Fondo para reposición de enseres domésticos | \$ 80 mil |
| 18. Fondo para reposición de herramientas agrícolas e insumos | \$ 80 mil |
| 19. Protección del área boscosa (parque ecológico) | \$ 30 mil |
| 20. Pozos públicos | \$ 50 mil |

SITUACIONES CONFLICTIVAS

Instructivo para el trabajo de los grupos

- *Cada participante reflexiona, recuerda o piensa en una situación conflictiva en que se haya visto involucrado.*
- *Cada participante comparte brevemente la experiencia en su grupo.*
- *El grupo selecciona* una de las situaciones presentadas para dramatizarla en plenaria; llenando la matriz "Descripción de análisis de una situación conflictiva".*
- *En Plenaria se identifican las lecciones contenidas en los casos presentados.*

** Criterios para seleccionar el caso a presentar en plenaria:*

- ! *Que sea del interés de todos*
- ! *De mediana complejidad*
- ! *Con pocos involucrados*
- ! *Caso vivo*

Descripción de análisis de una situación conflictiva

<p><i>Involucrados</i> (personas/grupos claves, qué funciones tienen, relaciones entre los involucrados)</p>	
<p><i>Síntomas</i> (como se muestra el conflicto)</p>	
<p><i>Temas</i> (alrededor de qué tema gira el conflicto -en la superficie/en el fondo)</p>	
<p><i>Posibles causas</i> (nivel de hechos- nivel relacional)</p>	
<p><i>Frecuencia e intensidad</i> (con qué frecuencia y con qué intensidad se muestra)</p>	
<p><i>Proceso de desarrollo</i> (qué ha intensificado/reducido el conflicto, qué es lo positivo/negativo del conflicto)</p>	
<p><i>Costos</i> (pérdidas, limitaciones, desgaste, prestigio, quien gana)</p>	
<p><i>Formas de abordaje</i> (qué se ha hecho hasta el momento)</p>	
<p><i>Mi propio rol en el conflicto</i></p>	

CUADRO DEL CONFLICTO PARA ANALIZAR DISPUTAS Y GENERAR SOLUCIONES

<i>ASPECTOS CLAVE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Intereses (Puntos calientes)</i>					
<i>Otros factores</i>					
<i>MAAN (Mejor alternativa ante un acuerdo negociado)</i>					
<i>Posibles soluciones</i>					

Causas del Conflicto

- ! *Información*
- ! *Relaciones humanas*
- ! *Valores*
- ! *Estructuras de poder*
- ! *Intereses y objetivos*
- ! *Necesidades Básicas*
- ! *Diferencias Culturales*

Posiciones e Intereses

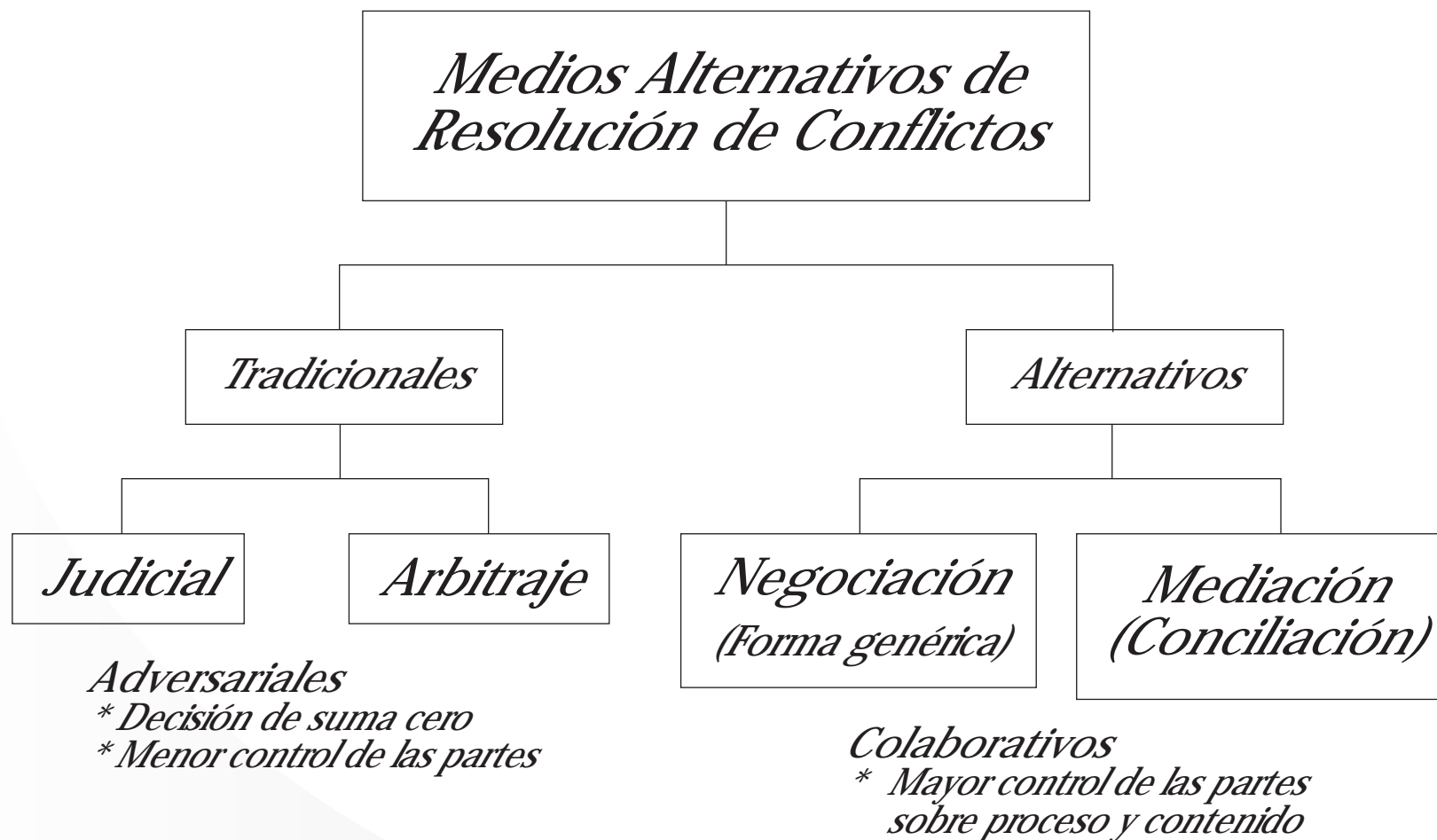
<i>Posiciones</i>	<i>Intereses</i>
<i>Acción específica concreta</i>	<i>Concepto amplio abstracta</i>
<i>Resultado único</i>	<i>Muchos posibles resultados</i>
<i>Poco negociable</i>	<i>Permite mucha discusión</i>
<i>Demanda resultados Inmediatos</i>	<i>Permite pensar en el largo y mediano plazo</i>
<i>Fácil evaluar</i>	<i>Complejo de evaluar</i>

Aspectos Subjetivos del Conflicto

- ! En un conflicto ambiental la dimensión emocional usualmente se invisibiliza.*
- ! Se olvida que cada quien tiene su forma de percibir las cosas, la cual es determinada por su personalidad y su cultura.*
- ! En el manejo de un conflicto se debe atender tanto el aspecto material como este aspecto subjetivo o emocional si se quiere entender adecuadamente la situación.*

Matriz de Análisis

<i>Tema</i>	<i>Identificar el asunto principal en disputa y los asuntos conexos o secundarios</i>				
<i>Actores</i>	<i>Posiciones</i>	<i>Intereses</i>	<i>Poder</i>	<i>Contexto</i>	<i>Antecedentes</i>
<p><i>! Identificar</i> <i>! Caracterizar</i> <i>Directos</i> <i>Indirectos</i> <i>Colectivos</i> <i>Instituciones</i> <i>Individuos</i></p>	<p><i>Qué quieren las partes</i></p>	<p><i>Por qué lo quieren</i></p>	<p><i>Fuentes de poder</i> <i>Relación de Poder</i> <i>Desbalances</i></p>	<p><i>Geografía</i> <i>Políticas públicas</i> <i>Economía</i> <i>Cultura</i> <i>Plano local</i> <i>Regional</i> <i>internacional</i></p>	<p><i>¿Cómo germinó el conflicto?</i> <i>Qué pasó antes de que emergió el conflicto</i> <i>Tensión</i> <i>Violencia</i></p>



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.

Precisando el conflicto

¿Cuándo estamos frente a un conflicto? ¿Es lo mismo un desacuerdo que un conflicto?

Opiniones de los Participantes:

- ! *No son lo mismo porque desacuerdo puede ser familiar y un conflicto es cuando interviene la ley.*
- ! *El conflicto es el punto superior de un desacuerdo; el desacuerdo es el punto de partida de un conflicto.*
- ! *Todo desacuerdo si no se resuelve se convierte en conflicto.*
- ! *Podemos tener desacuerdos, riña, falta de respeto y no llegamos a un conflicto.*
- ! *Las soluciones a un desacuerdo llevan a un conflicto.*
- ! *Conflicto es cuando una de las partes está impidiendo el derecho de la otra, o es impedida de lograr su propósito.*

¿Qué es un conflicto?

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

Pruitt & Rubin

- ! *El conflicto es la fuente viva de la creación.*
- ! *El conflicto es bueno porque posibilita una oportunidad para emprender.*
- ! *El conflicto es bueno porque genera aprendizaje.*
- ! *Es bueno porque ayuda a definir posiciones.*
- ! *El conflicto es malo por las agresiones, por el deber o daños personales hasta la muerte.*

El perro, la vara y el Sufi

Un hombre vestido a la manera Sufi un día caminaba por un sendero, cuando vió 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 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 atribuido a Hamdun el Blanqueador, en el siglo IX.

¿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

*EL CONFLICTO
ES LA FUENTE
VIVA DE LA
CREACIÓN...*

S. Kobayashi

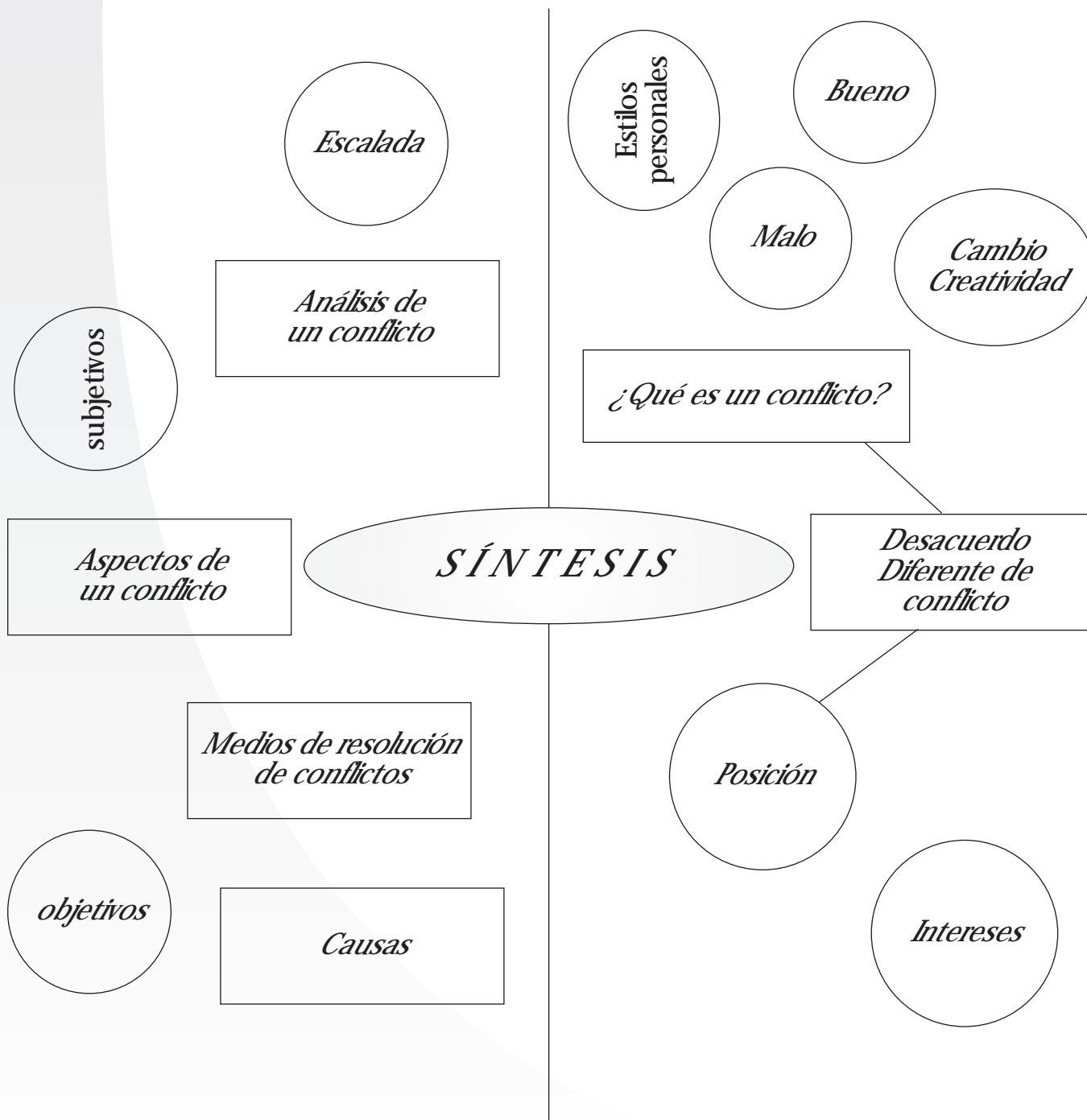
Módulo 3: Ejercicios de Percepción y Juego de Roles

- *Apertura*
 - Ubicación de participantes en temas pasados*
- *Síntesis del tema de conflictos*
- *Rompehielos “Cuento de María y José”*
- *Ejercicios de percepción*
 - *El pato y el conejo*
 - *La joven y la vieja*
 - *La copa y las caras*
 - *Letras y números*
 - *Las F*
 - *Como me miro*
- *La ventana de Yohari*
- *Comunicación “Escucha activa”*
 - Ejercitarse en saber escuchar, plantear un problema y emitir mensajes.*
- *Manejo de conflicto*
 - Conocer la preocupación fundamental en el manejo de conflicto*
- *Tortuguilandia*
- *Cierre*

Síntesis del Tema de Conflictos

Intención: Afianzar y aclarar conceptos, principalmente lo positivo de los conflictos.

Esquema Síntesis del Tema de Conflicto



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 al negocio de transporte de pasajeros y mercancía por canoa.

- 5. Se sacan conclusiones.*

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

<i>PERSONAJES/PUNTAJE</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
<i>MARÍA</i>			
<i>JOSEÉ</i>			
<i>PEDRO</i>			
<i>JUANA</i>			

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.*

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:

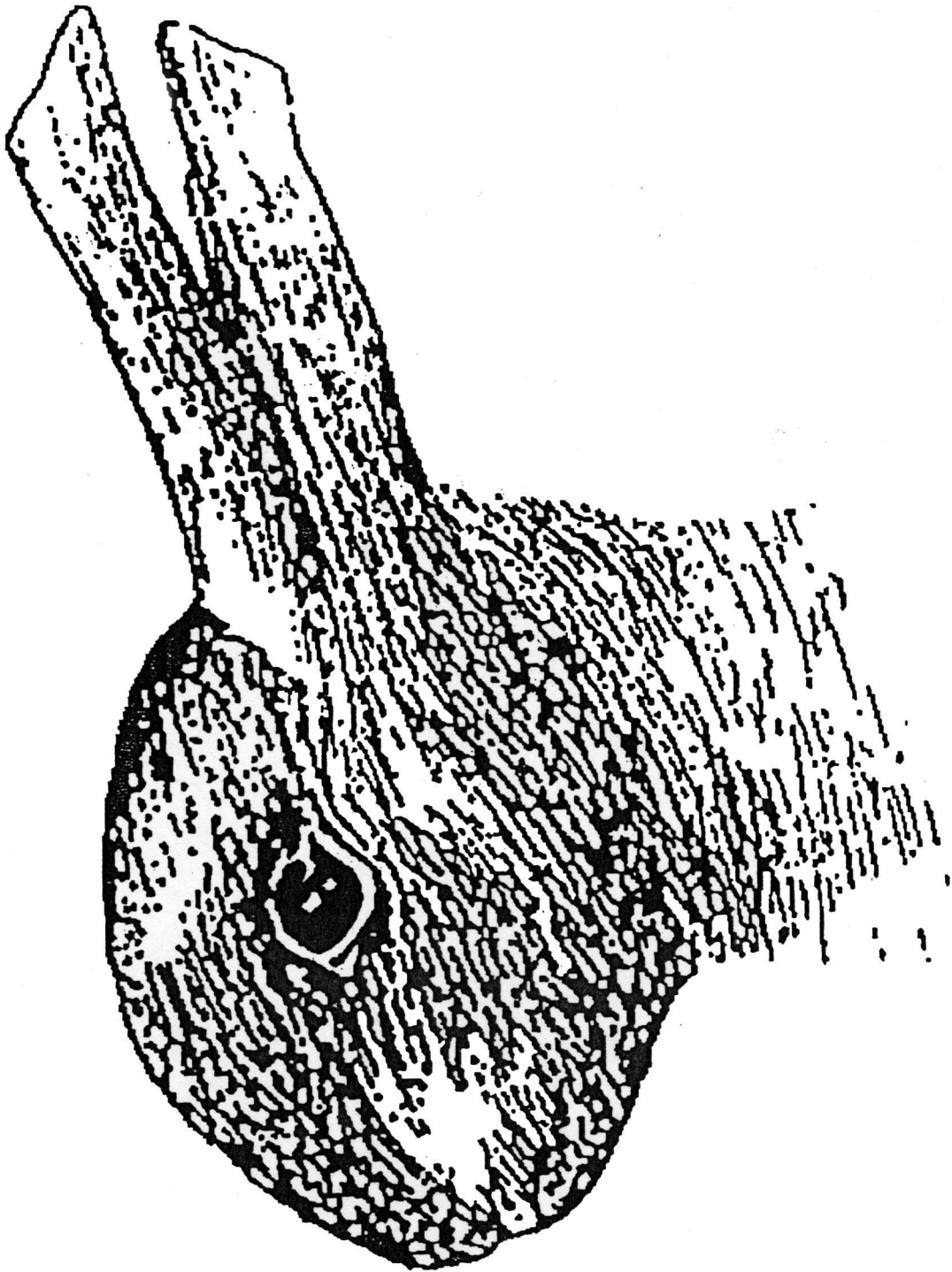
- 1. Se reparten las hojas de los ejercicios de percepción, uno a la vez.*
- 2. Se pregunta a los participantes ¿Qué ven?.*
- 3. Se recogen todas las respuestas en la pantalla que está siendo utilizada.*
- 4. Se procesan las respuestas y se sacan conclusiones.*

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.

- a *Los contrastes de colores en los dibujos influyen nuestra percepción, muy usada en publicidad, ejemplo: la copa.*
- a *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*
- a *Los códigos, los 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.*
- a *Los puntos o situaciones iniciales; la primera imagen influye en nuestra percepción subsiguiente. Ejemplo: cara de Reagan y la figura de mujer.*
- a *Mi percepción es influenciada por la percepción de la mayoría "efecto manada". Ejemplo: Caso de las eses en la segunda ronda, todos dicen el número de eses que dijo la mayoría, en el caso de la vieja y la joven, todos dicen que las ven.*
- a *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.*







U

m

A



1



8

CONTINUACION DEL EJERCICIO DE PERCEPCION

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

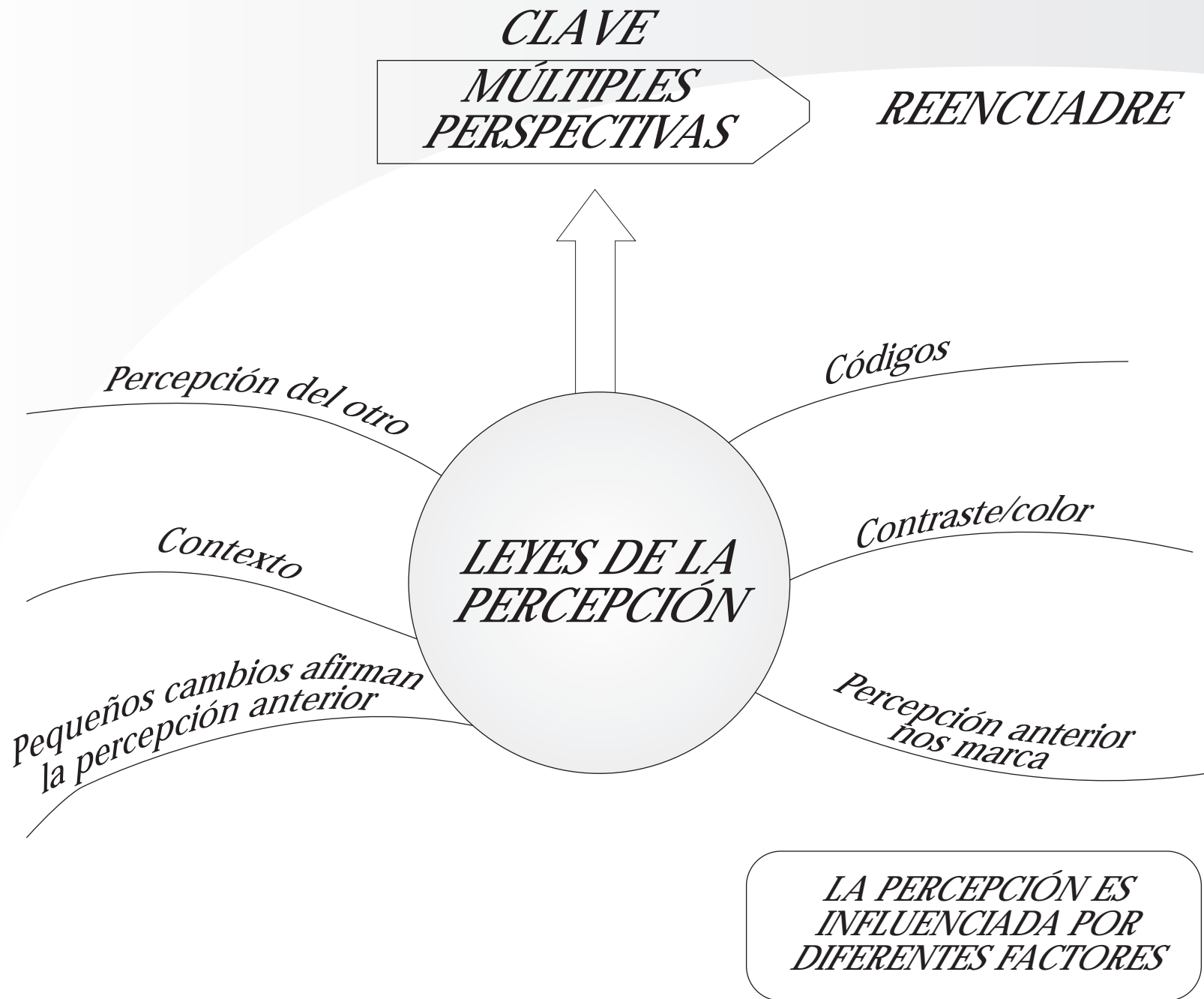
Conclusión: LA VENTANA DE YOHARY
Explicación del gráfico

CONTAR LAS “F”

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

La ventana de Yohari llamada según sus autores Joe Luft y Harry Ingham





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

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

EJERCICIO DE PERCEPCIÓN: ASÍ SOY, ASÍ ME VEN

EJERCICIO DE PERCEPCIÓN: ASÍ SOY, ASÍ ME VEN

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

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.*

Procesamiento del ejercicio: ideas clave

Emisor

- ! No calcula bien la longitud de su mensaje*
- ! No formula su mensaje claro (frases complejas, mucha información, saltos temáticos).*

Receptor

- ! No puede memorizar toda la información*
- ! Bloquea su capacidad receptiva debido a que sus propios pensamientos desvían la atención.*
- ! Reduce o simplifica el mensaje*
- ! Inventa aspectos adicionales (para compensar fallas de memoria)*
- ! Deforma el mensaje (propios lentes)*
- ! Mezcla el mensaje con sus propios pensamientos e interpretaciones*

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 observación.*
- 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.*

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

Preguntas hipotéticas

Sirven para identificar nuevas ideas, para buscar soluciones creativas, innovativas. 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?
- ! ¿Cuál sería el efecto de...?

Preguntas circulares

Sirven para "ponerse en los zapatos del 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 este problema?
- ! ¿En qué sentido influyen otros nuestras relaciones, acciones?

Preguntas orientadas al futuro

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

- ! ¿Cuáles ideas tienen con respecto a cómo se va a desarrollar la cooperación en el futuro?
- ! ¿Cuáles son las tareas que en su opinión tienen la mayor importancia en el futuro?
- ! ¿Cuáles 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.

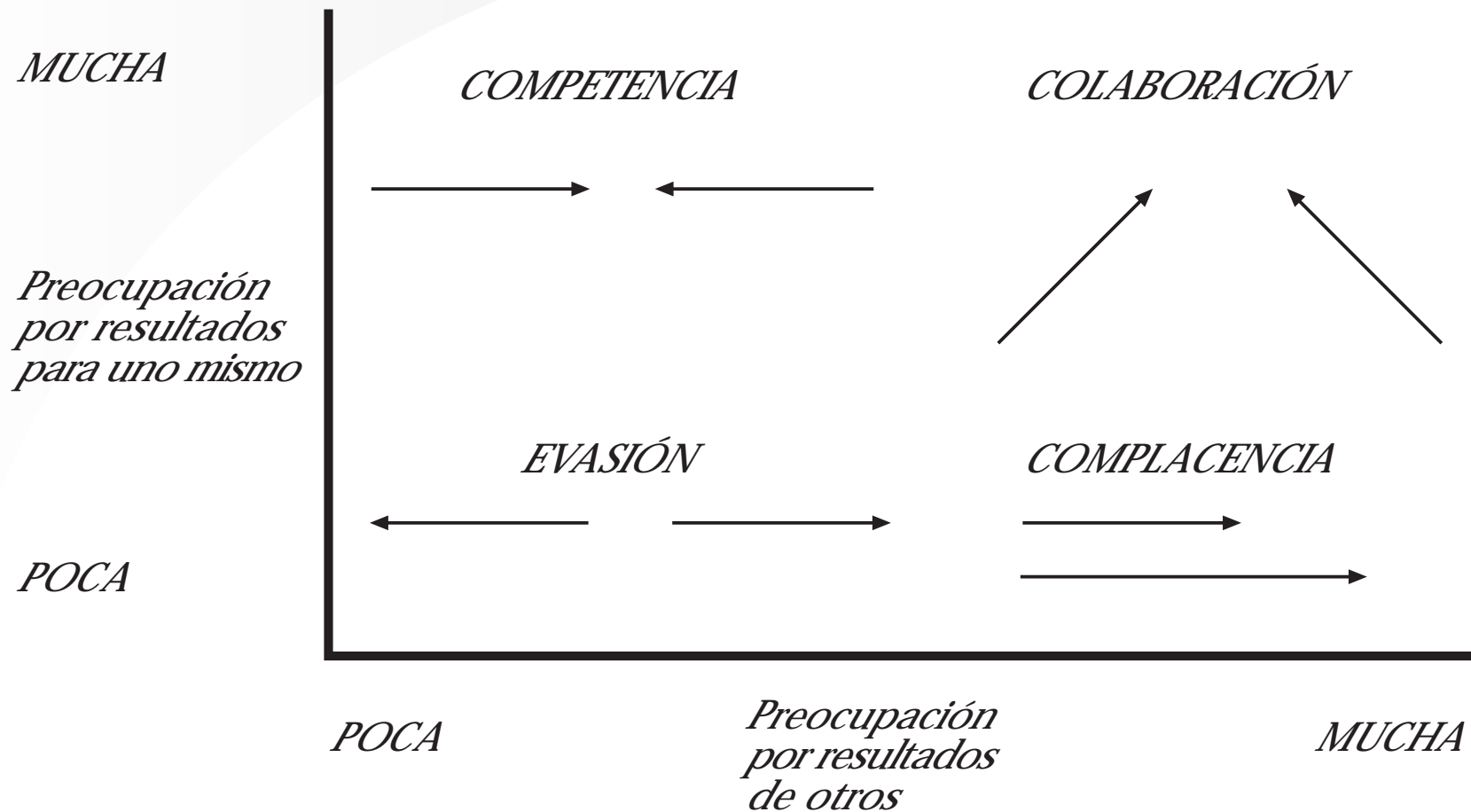
- ! ¿Quién más participa en este proceso?
- ! ¿Cuáles son los factores del contexto importantes que influyen en esta situación?
- ! ¿De qué depende el cambio?
- ! ¿Quién más apoya, ayuda, asesora...?

Preguntas referidas al "mapa interno"

Al preguntar por las justificaciones internas de determinado comportamiento, por la atribución del sentido de determinadas situaciones, se amplía 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...?

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.

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 Área 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 Área, y las tortugas se encuentran a merced de los turistas. Además, el gobierno le dió un permiso de uso a un gríngo 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 puede 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 Área 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 más 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 la áreas protegidas del país. Este plan debe der 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 DE CONFLICTOS

Tema	Identificar el problema o razón del conflicto ¿De qué se trata el conflicto?				
Actores	Posiciones	Intereses	Poder	Contexto	Antecedentes

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 darme 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 la matriz en la columna "Posiciones" en base a suposiciones, hipótesis, alianzas, intereses.
- ! Formular preguntas para verificar hipótesis, para descubrir intereses; confirmar sospechas.

Etapa II (15 minutos)

- ! Preguntas preformuladas "¿Por qué lo quieren...?, ¿Por qué dice eso...?, suponiendo que... ¿En qué se diferencia...?, ¿Por qué no...?, ¿Cuál es la idea...?"
- ! La temperatura empieza a bajar
- ! Las 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 sensacionalistas, escándalo.
- ! Público deseos de información, leer los periódicos, escuchar radio.
- ! Se busca coincidencias, alianzas, diferencias y contrastes.
- ! Quienes están cerca, quienes están lejos.
- ! Que hay detrás de todas las expresiones.
- ! Definición del óptimo deseable, el mínimo aceptable.

Etapa III (15 minutos)

Estrategias

- ! La temperatura ha bajado a "Fria".
- ! Propuesta 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 Kiniloca 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 lo dejaran seguir trabajando con la tortuga Kiniloca. 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.

Temas

- ! *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 vender sus tierras en caso de un apuro económico.

La situación es insostenible ustedes no apoyarán ningún Plan de Manejo que sólo 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 convivencia del hotel que se planea

construir. Además, ustedes ya habían manifestado su interés de construir su centro de 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.

Temas

- ! *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 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 señalaban 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 señalaban 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 declaración 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.

Módulo 4: Negociación

- *Apertura*
Buenos días
- *Método AIDA:*
Técnicas para enfrentar agresiones verbales
- *Negociación*
 - *Niveles de Negociación*
 - *Tipos de Negociación*
 - *Durante la Negociación*
- *Conceptos Clave sobre Negociación*
- *El filósofo y el barquero*

EL MÉTODO 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:

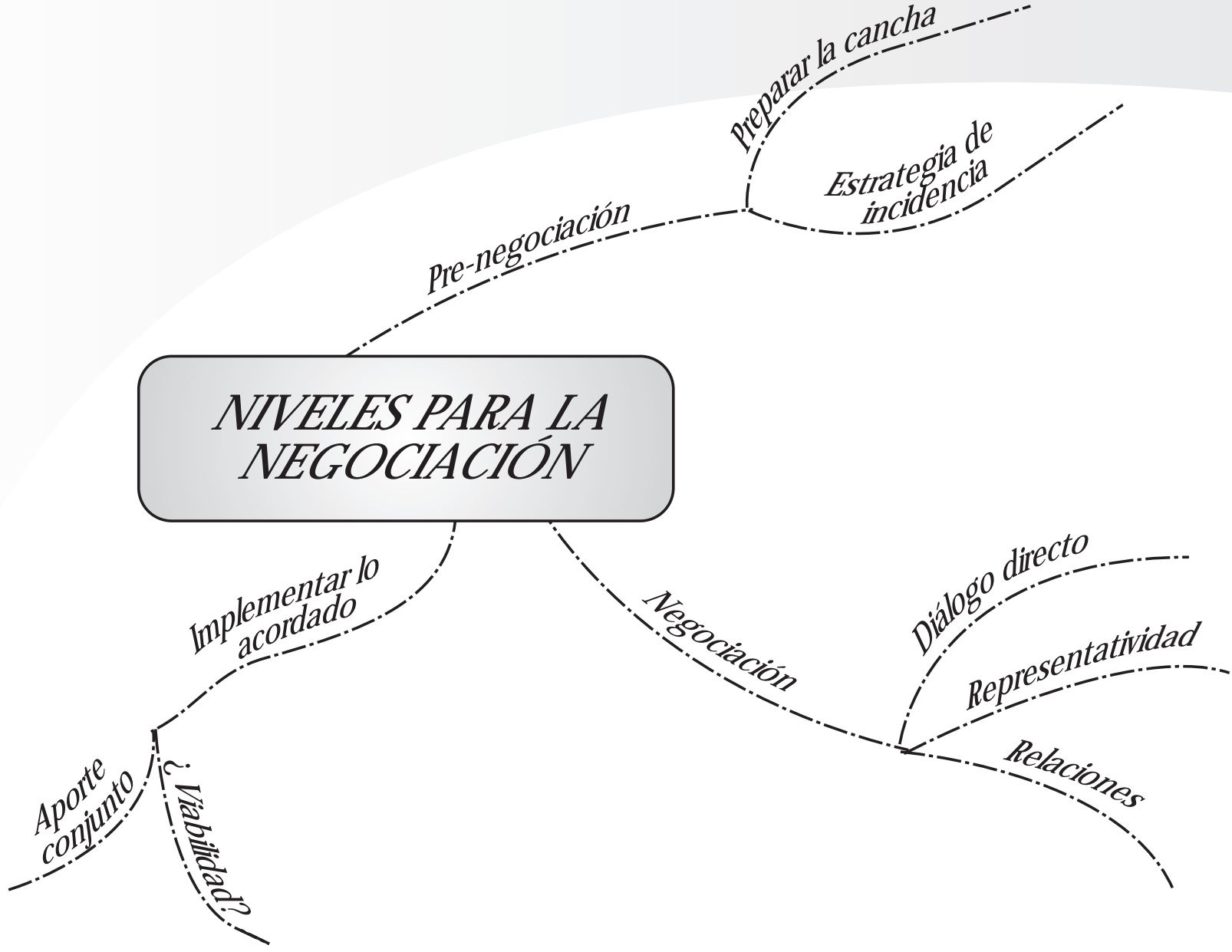
Alabar: reconocer que se ha realizado una agresión, alabar, honrar al atacante.

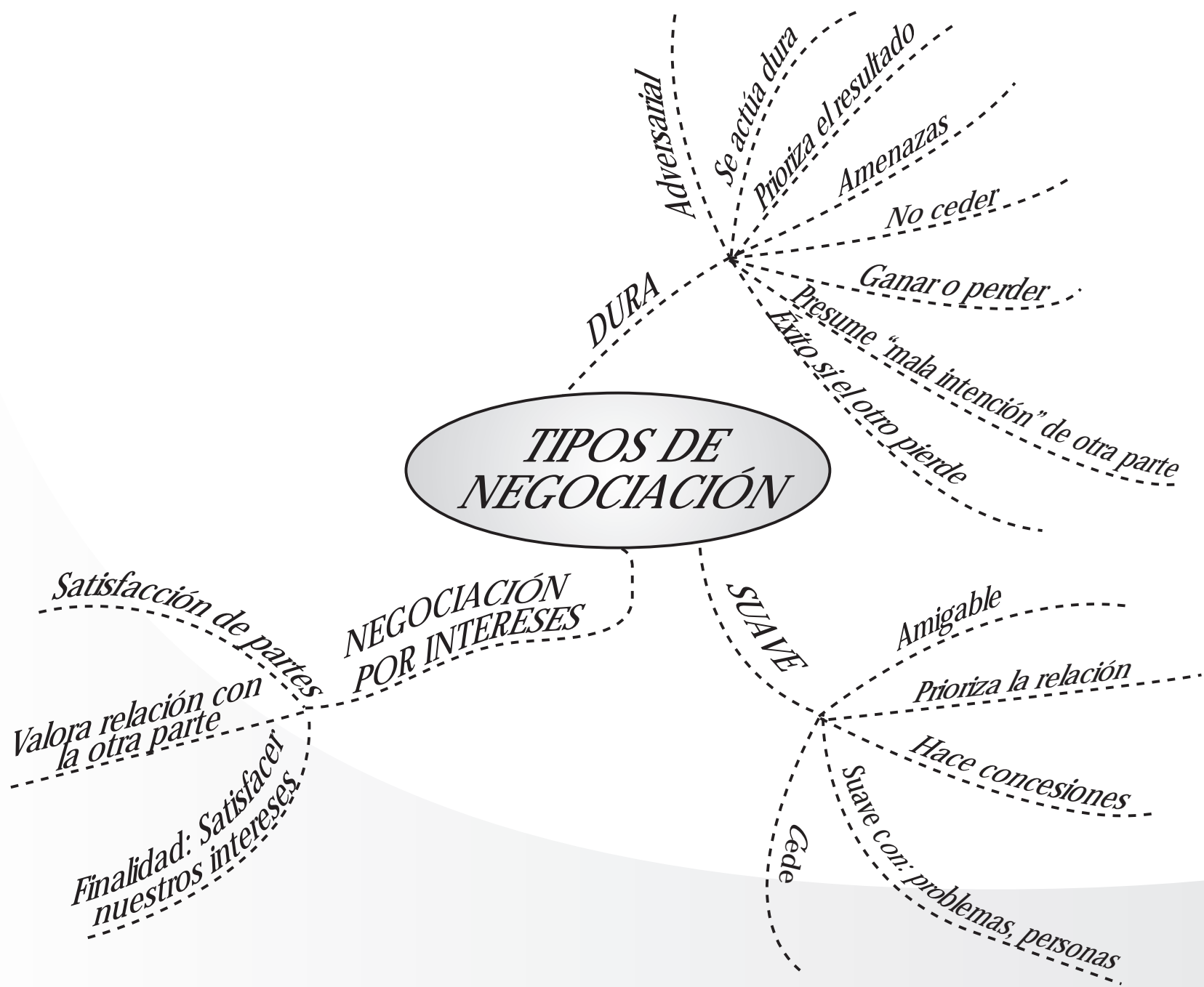
Interés: mostrar interés por la opinión de la persona que critica y sus argumentos.

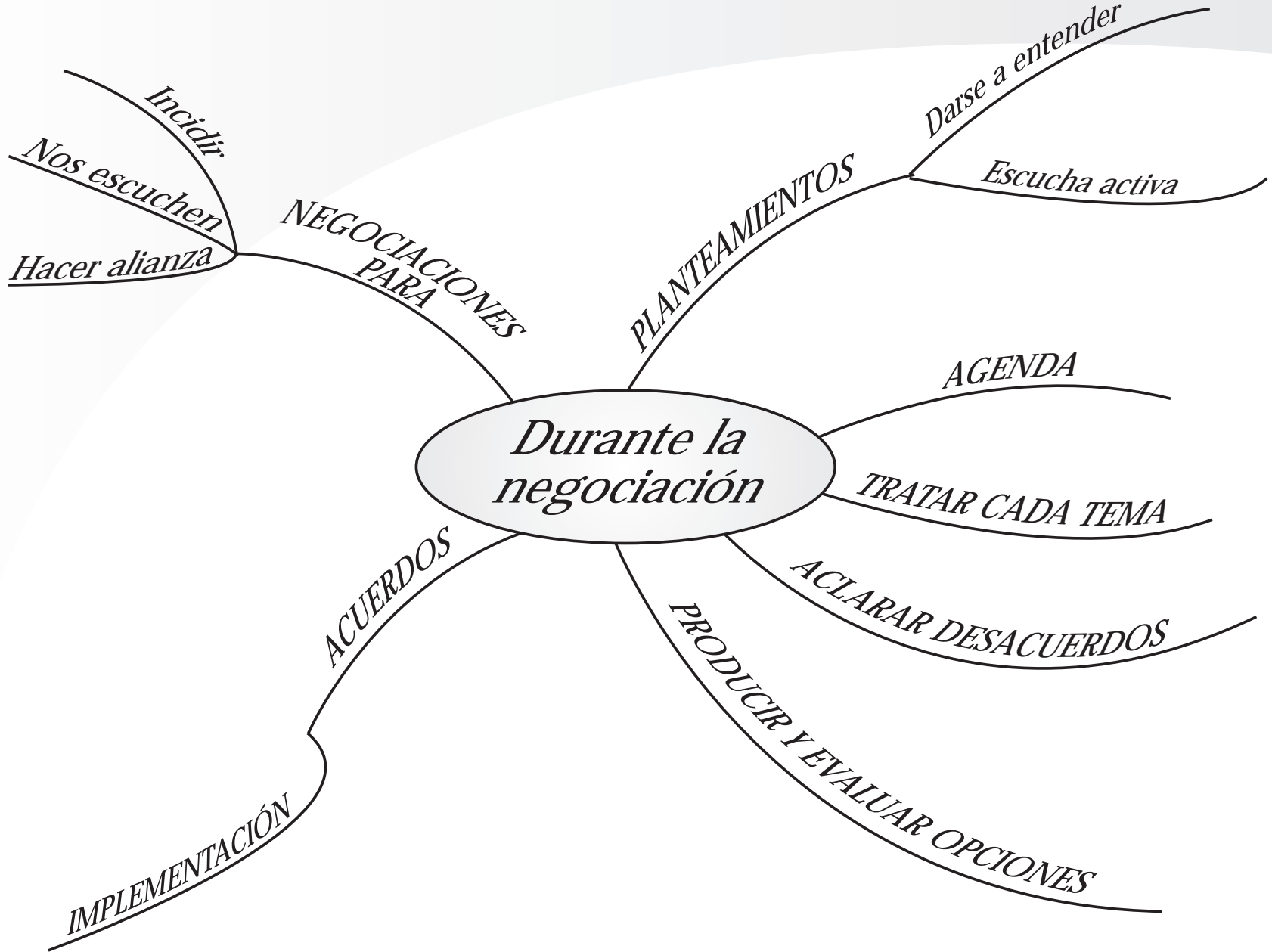
Deficiencias: reconocer que las críticas ofrecen una oportunidad para mejorar y aceptar nuestras limitaciones.

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.

NIVELES PARA LA NEGOCIACIÓN







Conceptos Clave sobre 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 es 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 se 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 disenso 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 malos entendidos.
- 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 ideas 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”.

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 por ciento 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 el filósofo respondió:

- Si no sabe gramática ha perdido otro diez por ciento 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 por ciento de su vida por cada materia que ignoraba. El barquero estaba angustiado por que según la manera de contar del filósofo llevaba ya perdido el ochenta por ciento de su vida.

Distraídos por la conversación no se acordaron de una gran piedra que había en medio 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 por ciento 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.

Nota Técnica

Las 3 P

El propósito es la razón de ser del taller. Se escribe en forma simple pero considerando elementos claves que serán estudiados.



El proceso resume la metodología que se utilizará. Debe reflejar la dinámica y el ambiente del taller.



PRODUCTO

El producto se define como la razón de por qué el taller le sirve al participante, y los "productos" que esta persona se llevará consigo.



Contextos de aprendizaje

Cuando se diseña un momento de aprendizaje, se debe considerar a quién va dirigido y cuál es el contexto o sea el espacio, en su amplio sentido de la palabra, en el cuál se desarrollará. No basta con definir una serie de actividades muy buenas, cargadas de sentidos sin tomar en cuenta quiénes son las personas que participan y las circunstancias que envuelven a este grupo de participantes, el marco socio-político del país o región, el lugar y momento desde el que se desplazan los participantes, el tipo de convocatoria que se hizo, facilidades y obstáculos que se presentaron desde el momento en que fueron convocados hasta que aparecen en este espacio de aprendizaje en donde se desarrolla un proceso de facilitación para este grupo de personas.

Así los obstáculos puedan acrecentarse o disminuirse según sean tratados los momentos siguientes al espacio de aprendizaje.

Ambiente de aprendizaje:

No basta una sala adecuada, ni suficientes materiales, es importante generar un ambiente que facilite el aprendizaje, que se logra reuniendo elementos que favorecen. Según Zócalo de Liderazgo¹, existen 12 lineamientos necesarios para lograrlo:

- 1. Utilizar los 4 cuadrantes del cerebro y fortalecemos las conexiones entre ellos, según la teoría de Ned Herrman²:*

*Cuadrante Izquierdo Frontal: Analítico
Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento que determina las relaciones entre un cuerpo de conocimiento y otro, llegando así a nuevas conclusiones. Aquí se valida información conocida con información nueva.*



*Cuadrante Izquierdo Dorsal: Organizativo
Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento para ordenar ideas y conceptos en forma racional y lógica. Aquí se elaboran listados y se atiende el detalle.*

*Cuadrante Derecho Frontal: Estratégico
Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento de visualizar el futuro y proyectar ideas y acciones concretas en ese contexto. Aquí soñamos, intuimos, sintetizamos ideas y diseñamos nuevas soluciones.*

*Cuadrante Derecho Dorsal: Emotivo
Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento alrededor de los sentimientos y las relaciones humanas. Aquí escuchamos, nutrimos, comprendemos y enseñamos.*

Las fibras que conectan estos 4 cuadrantes se llaman cuerpo calloso, y en este taller trabajamos para fortalecer estas neuronas.

- 2. Estímulo de los 5 sentidos:*

La investigación demuestra que aprendemos mejor y trabajamos más creativamente en un ambiente enriquecido, viviendo experiencias que estimulan los cinco sentidos.

¹ Empresa consultora con accionar en Centroamérica, dedicada al tema de la facilitación.

² Ned Herrman es un reconocido autor dedicado a estudios del cerebro.

Visual: Uso de variedad de colores en todos los materiales, afiches, fotografías y videos.

Auditivo: Aprovechamiento de la armonía de la música variada para marcar distintas fases durante el desarrollo metodológico del evento, voces y silencios.

Táctil: Incorporación de objetos que estimulan el tacto y estímulo de la proximidad entre participantes.

Gustativo: Estímulo mediante dulces y procura de buena comida.

Olfativo: Utilización de inciensos, velas aromáticas y aromatizadores naturales ayudan al estímulo cerebral creativo.

3. Reconocimiento de al menos 3 formas distintas de pensamiento, según Danah Zohar³:

- *Pensamiento serial: el intelecto del cerebro.*
- *Pensamiento asociativo: el corazón del cerebro.*
- *Pensamiento cuántico: el espíritu del cerebro.*

4. Reconocimiento de las inteligencias múltiples, incluyendo la emocional:

Howard Gardner⁴, profesor de la Universidad de Harvard, ha propuesto la teoría de que los seres humanos poseemos 8 inteligencias, no una inteligencia, o Coeficiente Intelectual. No obstante, que todos tenemos las 8 inteligencias, el grado de desarrollo varía entre las personas. Estas son:

Lingüística, lógico-matemática, espacial, corporal-kinestética, musical, interpersonal, intra-personal y naturalista.

5. Aceptación de que "Nadie es expert@; tod@s somos aprendices", según Peter Senge⁵:

Reconocer que cada cual maneja una base de información y conocimiento altamente importante, pero también reconocemos que la aplicación de esta información y conocimiento para resolver los problemas del nuevo siglo, requieren de nuevas formas de procesamiento mental y de nuevas organizaciones que lo permitan: las organizaciones de aprendizaje.

6. Modelar el rol de liderazgo compartido, según los maestros John Kotter y Warren Bennis⁶:

Proyectar una imagen de confianza y respeto mutuo, trabajo en equipo y liderazgo compartido que permita una relación armoniosa. Aprender la importancia de escuchar, dar opiniones y estar abiert@ a nuevas ideas. Recordar que nuestro comportamiento deberá ser coherente con los mensajes que estamos emitiendo verbalmente.

7. Conexión con la naturaleza:

Asombrarse de la naturaleza que somos parte: sus colores, olores, movimiento, su vida y tratar de incorporarlo como parte importante del ambiente de sala. Eso tiene un efecto positivo e inspirador en el trabajo creativo.

³ Autora prestigiosa. Autora del libro: *Rewiring the corporate brain.*

⁴ Gardner revoluciona el concepto de inteligencia. Ver su texto: "Mientras que Daniel Goleman, es quien nos introduce en el concepto de la *Inteligencia Emocional*

⁵ Destacado autor de una gran cantidad de materiales relacionados con las organizaciones del siglo XXI y las nuevas disciplinas.

⁶ Ver obras de de Kotter y Bennis.

Las dinámicas se basan en los trabajos de E. De Bono⁷ y otros autores.

10. Crecimiento grupal:

No es un crecimiento numérico, aunque pudiera serlo. Se trata del desarrollo humano y de la organización del aprendizaje como fin y medio de la acción pedagógica.

11. Diversión:

Cualquier experiencia de aprendizaje debe divertir, desafiar, hacernos reír, pensar, reflexionar, cambiar nuestros pensamientos y actitudes.

12. Amor en lo que se hace:

Amar la vida y sus manifestaciones, hacen que las cosas recobren la magia.

Espacios físicos para aprender:

Verdaderamente el lugar seleccionado tiene mucha relación con lo que se pretende hacer, sin embargo tampoco tiene que ser un obstáculo al trabajo que se realizará, por eso siempre es bueno hacer un reconocimiento previo del espacio donde se desarrollarán las tareas de aprendizaje.

Lo óptimo es encontrar un lugar apacible, con buena luz natural, rodeado de espacios verdes, ventilado, con mobiliario cómodo, mesas y sillas confortables y fáciles de acomodar según sea la actividad que se realiza. Varias puertas, si el grupo es grande. Sitios donde colgar afiches preparados por los participantes o otros que sirven como decoración.

Es bueno conocer las reglas del lugar previamente a ser usado. Algunos lugares tienen normas

estrictas que de aceptarse deben ser compartidas con el grupo.

Muchas veces esta condición ideal no es posible. ¿Recuerda usted una experiencia así? Donde de pronto estás en un espacio incómodo, oscuro, poco ventilado, con ruido externo y con un mobiliario inadecuado, en ese caso, hay que utilizar la creatividad, y sea que se adopten sitios alternativos, uso de espacios al aire libre, o bien recrear el ambiente y convertir situaciones difíciles en fortalezas, pero hay que recordar que el aprendizaje se potencia bajo ciertas condiciones específicas como las citadas.

Ese amigo o enemigo: el tiempo

Es importante considerar el tiempo de las personas que participamos en la experiencia. No basta trazar un horario que nos facilite reunir un conjunto de actividades, es importante una muy buena planificación del tiempo, basado en lo que las personas somos capaces de aprender, estudios demuestran que luego de 40 minutos las personas deben cambiar de actividad pues su atención sobre lo que está haciendo empieza a disminuir, de modo que hay que crear actividades cambiantes, que estimulen el cerebro y promuevan el deseo de seguir aprendiendo y no de evadir el aprender.

Por lo que siempre es necesario planear tiempos de descanso, dinámicas acordes a la tarea y respeto en el tiempo de las personas. Es importante en la mayoría de los casos, acordar los tiempos con el grupo, eso favorece su cumplimiento.

Favorezca la comodidad en la vestimenta

Algunos momentos de aprendizaje requieren atuendos especializados, sin embargo en la mayoría de los casos las personas se visten de acuerdo a

⁷ Trabajos a cerca de la creatividad y el romper paradigmas, ver obras suyas en esta bibliografía.

lo que consideran será el ambiente de aprendizaje, muchas personas asocian el aprendizaje como algo formal y cambian sus atuendos, sin embargo no debe ser así, las personas deben sentirse cómodas y la persona que está facilitando el aprendizaje puede ser su modelo y guía en esto, asegúrese que la ropa también contribuya a los propósitos trazados.

Materiales de trabajo:

La caja de herramientas para un taller de género es muy grande, implica poseer instrumentos de diversa índole y estos son tanto para participantes como para facilitadores.

Es mejor cuando los materiales están al alcance del grupo. Por ello disponga de mesas pequeñas para trabajar y colocar los materiales en ellas.

Si hay material de lectura o visualización previos, asegúrese que el grupo los tenga con suficiente antelación, y no olvide llevar siempre material extra por si alguna persona no lo tiene.

En general, se recomiendan otros materiales adicionales, tarjetas de colores, hojas de colores,

cinta adhesiva, marcadores gruesos y delgados, juguetes para que las personas estimulen su tacto, creatividad, imaginación.⁸

Se recomienda hacer una exhibición de libros interesantes que las personas puedan conocer y consultar:

El lugar de quien o quienes facilitan:

Si es una persona o son varios, es importante ubicar un lugar en la sala donde pueda tener sus materiales y donde los participantes puedan identificar:

Su cuerpo sin embargo debe moverse en todo el lugar, no quedarse en un solo puesto. Ceder el lugar de facilitación es sentarse cuando alguien presenta un tema en la sesión. La voz entonces no es la única forma de decir, estoy aquí, lo es el cuerpo y el lugar donde quien facilita se coloca. Cuando es un grupo el equipo facilitador, entonces es importante tener acuerdos de dónde se ubicará cada persona y su función dentro del mismo espacio. Estar atentos a las necesidades de la persona que en ese momento facilita el proceso. Guardar silencio y manifestar la atención requerida.

⁸ Ver listado de materiales en anexo.

Conceptos

Negociación:

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

Charles Karras

Negociación:

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

S.T. Conley

Conflicto:

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

Problema:

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

Comdisco

Trabajo en equipo:

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

Crítica:

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

Valery

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.."

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 Karras

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

S. T. Conley



El Pan (Pablo Neruda)

*¡Cuan 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
derechos 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.*

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 y no seas nada.”

Problemas

“Un problema sin solución es un problema mal planteado”

Albert Einstein

“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.”

“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 Comités 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 dudaba que el intercambio había sido positivo, para Carlos Pérez era importante conocer a fondo las experiencias de los comités locales, su principal motivación era sacar las lecciones que podrían derivarse de estas experiencias y específicamente, conocer si por su naturaleza y alcance los comités 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 natural 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 comités 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 comités 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 comités 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 comités locales de desarrollo sostenible, era la presencia de múltiples actores e instituciones, en este esfuerzo estaban implicadas organizaciones del Estado, gobiernos locales, iglesias, agricultores, hombre 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, participación 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 tiene 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 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 continuo 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; hombre 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 dudaba 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 levanten actas de las reuniones y no se le da seguimiento a los acuerdos.*
- Un técnico de 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 les interesa el comité porque es un mecanismo para contactarse con su clientela para 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 los 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 comités 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 sólo 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 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 personas (políticas, religiosas).*
- *Juan 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 comités 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 joven 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.

- Aníbal, dirigente local, comentó que ahora que el comité ha logrado ser reconocido existen personas interesadas en convertirlo en un mecanismo de promoción política partidario, 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, joven 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 debe 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 comités, 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 el 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 comités 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.

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 hasta 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".

ELEONORA 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

Resolución de problemas

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

ALBERT EINSTEIN

"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".

JOSE ALCÁZAR

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

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

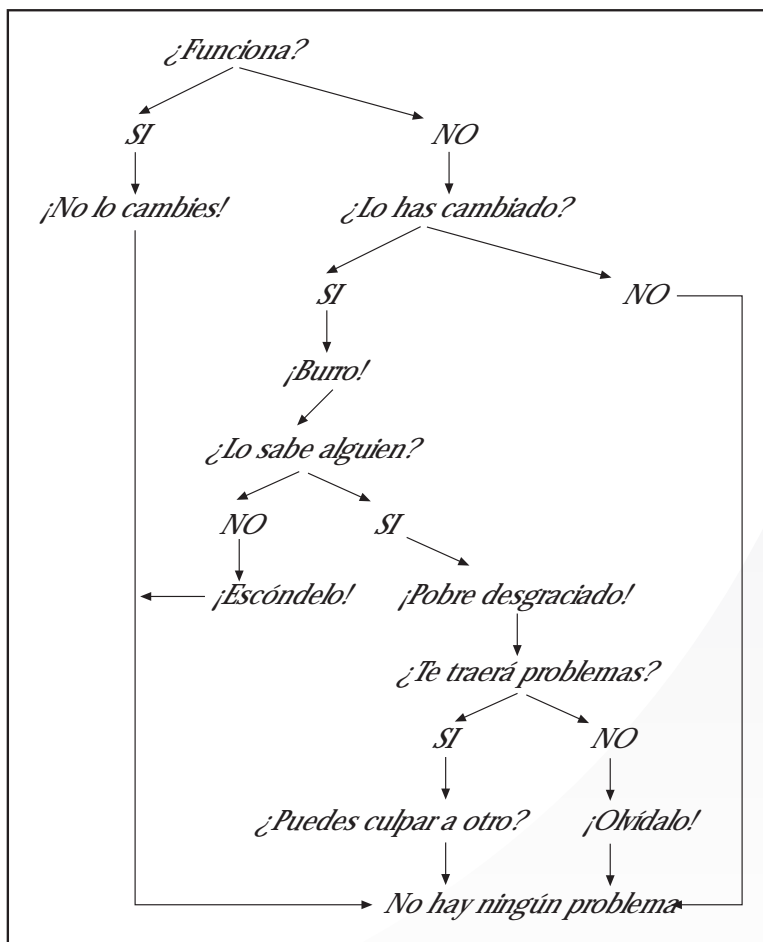
“Encontrar la respuesta correcta depende normalmente de plantear la pregunta correcta”.
 COMDISCO

“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 alguien lo haría, 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 SOLE

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 entiendan 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 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 equivocas, 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

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".*

Gestión de los enemigos

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

"No te fies 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 pueden vencer, es mejor olvidarlos”.

RICARDO RABELLA

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

WILLIAN FAULKNER

“Para quien ama la alabanza, es enemigo quien no es adulator”.

“Un pedante es un estúpido adulterado por el estudio”.

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

Negocie y venda

Lionel Bellenger

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

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 CUÁNDO 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 expectativas.*
- *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 DE DOSSIER

- *Adquirir una buena experiencia, una competencia técnica suficiente sobre el asunto, leer, releer, notar, 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 oponerse “en situación”, “sentir”, y “estudiar al otro”.*

UN MÉTODO PARA NEGOCIAR: LAS 3 C

3 ETAPAS

CONSULTAR-COMPARAR-CONCILIAR

- 1. CONSULTAR* * *Aceptar intercambiar informaciones, formular preguntas, oír respuestas.*
- 2. COMPARAR* * *Comparar propuestas, argumentarlas, poner a prueba las de los otros.*
- 3. 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 13 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.*
 - *Manifiestar 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.*
- *Crear en la posibilidad de 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.*

CONSULTAR: SABER FORMULAR LAS PREGUNTAS

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

<i>PREGUNTAS</i>	<i>EJEMPLOS</i>	<i>EFECTOS</i>
<i>CERRADAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Alternativa</i> • <i>¿es que...?</i> • <i>¿tiene usted...?</i> • <i>¿es usted...?</i> - <i>¿Elección múltiple...?</i> • <i>¿paga usted al contado, o a crédito, o en leasing?</i> • <i>nos llamamos el jueves, el viernes o la próxima semana</i> - <i>Informativa</i> • <i>¿quién es el encargado de...?</i> • <i>¿cuándo compró...?</i> • <i>¿dónde instaló...?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Son precisas, útiles.</i> - <i>Sirven para obtener información o verificar algo.</i>
<i>ABIERTAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿Por qué? ¿por qué razones...?</i> - <i>¿Cómo? ¿en qué forma? ¿de qué manera?</i> - <i>¿Qué es? ¿cuál? ¿qué piensa de?</i> - <i>¿De qué se trata?</i> - <i>Hábleme de... Explíqueme, dígame... lo escucho</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Crean el diálogo.</i> - <i>Incitan a expresarse.</i>
<i>INCISIVAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>¿En qué? ¿en qué sentido? ¿bajo qué concepto? ¿por ejemplo? ¿en qué terreno? ¿es decir?</i> - <i>¿Ah bueno? ¿ah sí? ¿de veras?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.</i>

<i>ESPEJO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Las condiciones de financiación no son las que yo esperaba.</i> - <i>¿No son las que esperaba?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sirven para entrar en la lógica del otro llevándolo a expresar su punto de vista.</i> - <i>Apuntan a influir.</i>
<i>SUGESTIVAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lo mejor sería que comenzáramos el 15 de este mes.</i> - <i>¿No encuentra que los plazos son un poco cortos?</i> - <i>¿No piensa que la competencia va a reaccionar muy rápidamente?</i> - <i>¿Nadie quiere agregar nada?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La confiabilidad de las respuestas no está asegurada.</i>

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 CADA VEZ: 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: PROPONER 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)
g por lo tanto, tomar la iniciativa
g 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 propone?)
g por lo tanto, es tomar una actitud de espera
g 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
<i>SALIR</i> (comprometerse)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>ATAQUE MASIVO</i> (demostrar, probar insistir, imponerse, lanzar una concesión) 2. <i>REGATEAR</i> (argumentar, resistir, ceder, dar compensaciones, llegar a un compromiso).
<i>ALUMBRAR</i> (dejar venir)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>RECHAZO TOTAL</i> 2. <i>HACER UNA CONTRAPROPUESTA</i> 3. <i>ENMENDAR</i> (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 casual (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

g 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).

g 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.

g 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 malos derechos, sin 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:

- g *El fracaso por ruptura diferida*
Comprador y vendedor al comprobar la imposibilidad de concluir, diferencian el arreglo.
Objetivo: buscar nuevos elementos
verificar informaciones
volver a empezar sobre nuevas bases.
- g *El fracaso objetivo*
Es caer de común acuerdo en un desacuerdo. Comprador y vendedor constatan que las diferencias (precio, plazo) son irreductibles.
Conviene en que su relación no está en discusión.
- g *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, ascendente, calidad de la propuesta).

Se obtienen puntualmente concesiones.

hay dominio

3. EL COMPROMISO

Aparecieron dos propuestas.

Los negociadores las acercaron.

g ABg

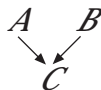
Se desprenden puntos comunes y convergencias.

Se estableció el compromiso más o menos equilibrado.

hubo cooperación

4. EL CONSENSO

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



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 demagogía.*

CUATRO CONDICIONES A CUMPLIR

- 1. SER CREIBLE: 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, (humos, 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.

DOSIFICAR EMPATÍA Y COMBATIVIDAD

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

SER EMPÁTICO

<i>ES...</i>	<i>NO ES...</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>entrar en la lógica del otro</i> • <i>demostrar estima por lo que se dice</i> • <i>buscar comprender más bien que influir</i> • <i>tener una actitud de apertura y de aceptación</i> • <i>ser caluroso</i> • <i>tener el reflejo de preguntar para profundizar.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ser benevolente</i> • <i>ser influyente</i> • <i>ser blando, indeciso</i> • <i>ser tolerante</i> • <i>ser indiferente, ausente</i> • <i>ver al otro a través de sí mismo</i> • <i>inducir respuestas</i>

SER COMBATIVO

<i>ES...</i>	<i>NO ES...</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>ser claro con lo que se lleva en sí</i> • <i>tener la voluntad de expresarlo</i> • <i>dar prueba de compromiso</i> • <i>movilizar su energía para sostener lo que se cree</i> • <i>ser combativo y tenaz</i> • <i>saber insistir</i> • <i>aceptar esfuerzos, llegar al límite de sí mismo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>agredir</i> • <i>descalificar</i> • <i>pelear</i> • <i>enfadarse</i> • <i>provocar</i> • <i>acalorarse</i>

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 inadmisibles que bloquea toda negociación “trabando al adversario.”*
- 10. Sacar elementos nuevos que cambien 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 se improvisan.

Si bien nada reemplaza 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.

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

El aumento del consumo está causando graves daños al medio ambiente.

Contaminación del medio ambiente

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

El consumo de combustibles provoca el calentamiento mundial de la atmósfera

Desechos industriales peligrosos. Muchos países en desarrollo, sobre todo de África, 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

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

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.

caudar 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.

precios de las materias primas que exportan, se ven necesitados de divisas y se convierten en importadores de la basura peligrosa de los países de primer mundo, “donde se puede enterrar sin tratar hasta por 5 dólares por tonelada”.

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 de consumo, puede llegar un momento en que estos recursos se agoten y, por lo mismo, ya no puedan renovarse y reproducirse

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 es la rentabilidad inmediata” (Jacques Chonchol, El pensamiento neoliberal).

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

Por lo menos 20 países sufren de escasez de agua potable

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 mundo, con lo que se ha reducido la capacidad de la tierra para mantener la vida humana” (IDH 1998). Grandes extensiones de tierra

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 millones de vidas.

corren 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 África.

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

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.

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

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 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).

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 perjudica más a la población pobre y a las mujeres

"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 calentamiento 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 calentamiento mundial de la atmósfera. Los ricos son quienes generan más desechos e imponen mayor tensión al sumidero de la naturaleza" (IDH 1998).

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN 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 son 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 de cada investigación, la experimentación, la apreciación lúcida de resultados y la elevación de metas, 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



OFICINA EN EL SALVADOR

Av. Manuel Gallardo y Final 1a. Av. Norte
(Avenida Hermano Julio Gaitán), Santa Tecla,
La Libertad, El Salvador, C.A. Apto. Postal 1-69
Tels.: (503) 288-1500, 288-1464, 288-1473,
288-1476, 288-1479, 288-1481, 288-1491.
Fax: (503) 288-2061 Email: laderas@iica.org.sv

OFICINA EN HONDURAS

Edificio Palmira 2o. Piso, (Frente a Hotel Honduras
Maya) Apto. 1410 Tegucigalpa, Honduras
Tels.: (504) 232-5484, 239-8406, 232-3428
Fax: (504) 232-5452
Email: iica.honduras@iica.ac.cr