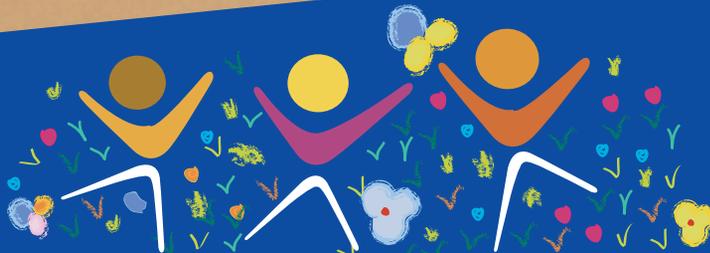


Curso Básico de Liderazgo Integrador

Manejo de conflictos Y NEGOCIACIONES

Liderazgo
INTEGRADOR

Ecuador - 2005



 **Esquel**
15 años



© Fundación Esquel
Ecuador, 2005

Liderazgo Integrador
Concertar, negociar y manejar conflictos

Presidente Ejecutivo
Cornelio Marchán

Programa de Liderazgo Integrador
Dolores Padilla, Coordinadora
Fausto Valle, Consultor
Tatiana Castillo, Asistente

Autor del Curso Presencial
José Ignacio Donoso

Realización editorial
Cecilia Amaluisa Fiallos

Diseño gráfico e ilustraciones
Ana Lucía Garcés

Fotografías
Archivo de Fundación Esquel

Impresión

Manejo de Conflictos

Contenido

Presentación	5
Objetivos de Aprendizaje	9
¿Por qué necesitamos reconocer la dimensión humana del YO en la propuesta de liderazgo integrador?	10
Agenda del Módulo	15
1. Dimensión Humana del Yo	16
2. Creando mi propio espacio	18
3. La verdadera libertad es algo interno	21
4. La noción correcta del YO	24
5. ¡Conócete a ti mismo!	27
6. El dualismo ¿doble personalidad?	30
7. El autoengaño: una dificultad para reconocer errores	33
8. La solución: asumir la propia responsabilidad	36
9. La práctica: el autoconocimiento mediante la acción	39
10. Dimensiones del autoconocimiento	42
Evaluación del módulo	45
Referencias Bibliográficas y sitios Web	46

Presentación

El debate promovido por la Fundación Esquel alrededor del Liderazgo incluyó una variedad de puntos de vista, que se han ido exponiendo a lo largo de este conjunto de módulos educativos. En esta ocasión ofrecemos la visión de un catedrático universitario, que a propósito de la presentación de candidatos para la presidencia de la escuela de Derecho de la Universidad Católica, se dio cuenta que los participantes no tenían un “proyecto político”. Dicho de otra manera, en sus discursos y propuestas juveniles, no era posible encontrar algo que indique cuál es su sueño o qué tipo de transformación visualizaban durante el ejercicio de la presidencia estudiantil.

Pero lo que más llamó la atención fue lo que uno de ellos dijo al referirse a la razón de por qué trabajar desde este espacio universitario. Señaló que no era necesario ser de derecha o de izquierda, y fue allí que recordé que el coronel Lucio Gutiérrez dijo lo mismo.

Me di cuenta de los discursos políticos tienen una trascendencia importante a todo nivel. Aquí quiero hacer alusión a tres categorías con relación al tema político. Estas son: la

representación, la política y el poder. La política no se entiende sin poder, sin representación, y la democracia no se entiende sin la participación.

¿Qué es la representación? La representación descansa en el hecho de brindar oferta política, unificar preferencias de las prioridades ajenas con las propias. La política es el gobierno de las situaciones sociales, una actividad humana que tiende a organizar la sociedad alrededor de objetivos para generar procesos y superar conflictos.

No se puede pensar en la política sin poder. El poder que es coercitivo, imprime una cierta fuerza; implica persuasión y ésta supone alguna ideología; establece cierto criterio de distribución y de utilidad. Utilizando estas categorías me pregunto ¿qué pasa con el movimiento estudiantil?

El rol que la universidad tiene para que podamos pensar el país es fundamental. Hacer política atañe al poder y la juventud está para eso, para aprender, estudiar, descubrir, cuestionar. Está para soñar nuevas formas, para irrumpir con nuevas ideas políticas y para luchar por ellas. Esa es su mayor contribución a la sociedad, porque sólo cuando se es joven se pueden tener el candor y la audacia para reelaborar los patrones bajo los cuales se fue criado, socializado y educado.

Quiero poner en escena el tema de la sociedad civil, por cuya acción se han vuelto públicos un sinnúmero de temas privados. Lo Privado termina siendo público por el ejercicio de la política. En esa línea es interesante observar cómo esas particularidades han conformado sociedades corporativas y como éstas se han convertido en instancias donde se defienden los derechos de los ciudadanos y de las ciudadanas.

Entonces, el espacio de la política no es el espacio de la construcción del interés común. En el espacio de lo público, la política deja de ser el espacio en donde se construye una visión general. Por eso creo que es necesario el liderazgo político. Mi pregunta es ¿Dónde podemos tener el espacio para una construcción común? ¿Cuál es el rol de los liderazgos políticos? ¿Por qué es vital el liderazgo político? ¿En qué medida “Yo sujeto” me juego por un proyecto político? ¿Qué generación de jóvenes va a sacar adelante al país?

Las relaciones dentro de lo público también son desiguales. Cuando el contrato llega a suplir la ley eso sí debería preocuparnos. En esa medida hay que reflexionar sobre ¿cuál es el rol de los liderazgos?, ¿cómo procesar esa conflictividad?, ¿cómo crear y sostener espacios para el ejercicio de la ciudadanía? La ciudadanía

es importante y por eso me preocupa saber ¿cuál es el papel del liderazgo político? El liderazgo local puede ser un espacio importante de explorar.

Otro tema que preocupa es que los estudios de liderazgo se enfocan en lo empresarial, con una visión de lucro y situada en el ámbito privado. Mi pregunta es ¿cómo el empresario hace política y en ese hacer no sabe diferenciar entre el interés privado y público? Entonces, desde lo público y lo privado, necesitamos abordar un nuevo significado del liderazgo político. Sobre esto la juventud necesita trabajar, este es su espacio, y es un espacio en conflicto.

Objetivos de aprendizaje

Al término de éste módulo, los y las participantes estarán en capacidad de:

1. Comprender la naturaleza de los conflictos y asumirlos como parte de la vida diaria.
2. Reconocer las manifestaciones de un conflicto.
3. Encontrar alternativas creativas para manejarlos, desde la perspectiva del liderazgo integrador.

¿Por qué el manejo de conflictos es importante para un nuevo liderazgo?

El Liderazgo Integrador requiere de herramientas de concertación y negociación para facilitar el entendimiento del otro y la solución de divergencias en sus procesos. Estas herramientas son una fortaleza, además, para cumplir la función de construcción de puentes entre actores diversos y distintos.

La comprensión de las posiciones e intereses propios y del otro, la búsqueda de espacios de interés común, el análisis de los problemas con las partes y la apertura de mente para buscar opciones de solución para satisfacer a todas las partes, no son solamente mecanismos de manejo de conflictos, sino que se convierten en medios de generación de espacios de entendimiento y construcción de procesos. En este sentido, líderes y lideresas encuentran en la concertación y negociación elementos significativos de apoyo a su gestión.

El siguiente texto expresa de mejor manera la razón de por qué en la formación de líderes y lideresas integradoras es indispensable el conocimiento teórico y el manejo de herramientas que les permita reconocer, abordar y manejar conflictos.

“Si, de acuerdo”

“Negociar básicamente es obtener lo que uno desea a través de otras personas. Es un proceso de comunicaciones de ida y vuelta que se instaura para alcanzar un acuerdo, cuando una y otra parte tienen algunos intereses en común y otros intereses encontrados.

Ahora bien, las formas tradicionales de negociación dejan insatisfechas a las personas: ser duros y perjudicar el vínculo, o blandos y no alcanzar los objetivos. La negociación en beneficio mutuo está basada en que ninguna de estas alternativas es realmente eficaz. Propone el método de negociación, en función de beneficios, en lugar del método tradicional, en función de posiciones. De esta forma se plantea la posibilidad de encarar un proceso de intereses parcialmente encontrados, sobre la base de beneficios mutuos.

Sugiere que en todo momento ambos adversarios deben procurar encontrar beneficios mutuos. Y si acaso esto vio fuera posible, recomienda abocarse a la tarea de establecer acuerdos sobre la base de parámetros equitativos, que sean independientes de las voluntades de uno y otro lado. De esta forma se plantea la posibilidad de alcanzar metas válidas. Y el método también sugiere estrategias para casos en los cuales la otra parte patea el tablero, o utiliza técnicas poco éticas”.

Fisher, R. y Ury, W., 2000, páginas...)

Agenda del módulo

UNIDAD

1

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Entrar al tema cuestionando certezas

Anticipación

Cuando escuchas la expresión “conflicto”, ¿qué piensas, sientes y deseas? Exploremos un poco acerca de lo que conocemos acerca del conflicto analizando el siguiente caso. Escribe en tu cuaderno tus reacciones y solución.

Problema de la naranja

Dos niños están en la casa, con su mamá. La niña tiene 3 años, el niño 6, la mamá esta atareada y no puede salir. Ambos niños se ponen a discutir por la única naranja que hay, ambos la quieren. No hay como comprar o tener otra. ¿Qué hace usted para resolver ese pequeño problema?

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Vamos a suponer que tú estás facilitando este proceso con un grupo de participantes. Para el análisis de este caso, organiza grupos de 3 personas. Pídeles que propongan una solución.

Veamos el resultado de este análisis. La siguiente lista de soluciones surgió del grupo de participantes. Detrás de cada solución hay un concepto de conflicto.

¿Alguien averiguó para qué quieren la naranja los dos hermanos?

Si la mamá lo hubiese hecho, pudo haber sabido que el niño, que sabe leer, había leído en un periódico una receta que requería la cáscara de naranja; la niña quería comer la naranja. Con este pequeño, pero importantísimo detalle, ambos niños hubieran podido tener toda la naranja, es decir, en vez de dividirla, pudieron multiplicar por dos su utilidad.

¿Qué lección podemos aprender de este caso?

El secreto está en averiguar qué se quiere. Antes de formular una solución es necesario preguntar.

Este ejemplo nos deja ver que con frecuencia, las personas, independientemente de cuán estudiadas e inteligentes seamos, tenemos la tendencia de querer solucionar los problemas de los demás basados en nuestra visión de las cosas.

Actividad 2: ¿Reconoces este dibujo? ¿Qué observas? Describe con detalle en tu cuaderno. Si estás con un grupo, pide que cada participante lo haga en forma individual. Si ya conoces este dibujo, no influyas a los demás. Deja que cada uno haga su proceso e involúcrate más adelante en la discusión sin presentar la solución.

Pedir al grupo que mire el dibujo en silencio.

- Se pregunta a una persona, la que parezca más conflictiva ¿Qué ves?
- Si dice una joven, se pregunta si los demás ven lo mismo.
- Si dice una vieja, preguntan quién ve lo mismo.
- Si dice cualquier otra cosa, se pregunta a los demás qué ven.
- Se sigue preguntando hasta que se produzca la discusión entre los que ven una cosa y los que ven otra.
- Si algunos ven las dos posibilidades separarlos del grupo y ponerlos en el medio o en otro lugar y pedirles que no hablen hasta el final.

Los que ven la joven deben explicar sin tocar el dibujo, a los que ven la vieja, que en realidad se trata de una joven. Lo mismo hacen los otros, tratan de que los demás vean la vieja

Actividad 3: El facilitador trata de acentuar las contradicciones que surgen de la discusión del grupo. Su misión es lograr que polemiquen. Los unos deben tratar de convencer a los otros que ellos tienen la razón y los demás están equivocados.

- Pregunta la edad aproximada de la figura que ven.
- Compara: acentúa que él (un participante) dice que tiene 18 años y es bonita, mientras ella (otra participante) dice que tiene 60 años y es horrible. ¿En que quedamos?
- Continúa polemizando hasta que todos logren ver las dos caras.
- Si no se logra, se pide a uno de cada bando que explique ahora con gestos no solo con palabras lo que ven.

Por último, si no llegan a ponerse de acuerdo, se les deja tocar el dibujo y mostrar lo que ven. El facilitador ayuda en esto.

¿Qué puede pasar?

- Que todos ven a la joven. (El facilitador dice que ve una vieja y establece la polémica).

- Que todos vean a la vieja, (raro en grupos de jóvenes) y entonces el facilitador dice que el ve una joven.
- Que el grupo esté dividido.
- Que algunos vean las dos figuras al mismo tiempo.
- Si alguno ve otra cosa, no prestar demasiada atención a ese caso en particular.

¿Qué lección podemos aprender de este caso?

Nosotros estamos convencidos que lo que vemos es la verdad, pero no consideramos que aun viendo un mismo objeto o situación podemos equivocarnos. Lo que cada uno ve depende de las percepciones personales, del contexto, de la edad, de las experiencias personales, de estados de ánimo.

Debemos aprender a estar abiertos a varias posibilidades. Los que vieron las dos posibilidades son los que no se dejan guiar por las apariencias y descubren lo que hay en la realidad. Estas personas tuvieron una visión más amplia del conjunto.

¿Qué nos enseña el caso de “la vieja y la joven” y su análisis para la vida de todos los días? Registra tus ideas en tu cuaderno.

Actividad 4: Ahora vamos a realizar un ejercicio visual.

El facilitador o facilitadora dibuja un punto de color en el pizarrón y preguntar al grupo ¿qué ven? Con seguridad, todos van a estar alerta y tratarán de ver con mayor detenimiento lo que les presenta.

¿Qué ven?

- En general ven un punto.
- Pocos ven un pizarrón blanco con un punto.

¿Qué lección podemos sacar de esta constatación? Registra tus ideas en tu cuaderno.

Consolidación

Actividad 5: Un nuevo ejercicio cuestiona nuestras percepciones y seguridades. El facilitador pide que cada persona lea individualmente y en forma silenciosa la historia. Después de un tiempo prudencial, pide que completen la historia. Cada uno escribe su propuesta y luego comparte con todos.

Termina la historia...

Covey, S. R. (año)

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en alta mar, con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque "Insignia" y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: "luz a estribor".

¿Rumbo directo o se desvía hacia la popa? grita el capitán.

El Vigía respondió "directo, capitán", lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con ese buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. "Envía este mensaje: estamos a punto de chocar, aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo". Llegó otra señal de respuesta: "aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo".

El capitán dijo: "contéstele: soy capitán, cambie su rumbo 20 grados". "Soy marinero de segunda clase -nos respondieron-. Mejor cambie su rumbo 20 grados". El capitán estaba hecho una furia. Espetó: "conteste: soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados".

Actividad 6: Ahora te toca a ti. Termina la historia. Cada participante elabora la suya. Interroga al grupo: ¿qué hubiera respondido a esa propuesta?

La Linterna del interlocutor envió su último mensaje: “Yo soy un faro”. Cambiamos nuestro rumbo.

¿Qué lección podemos sacar de esta constatación? Registra tus ideas en tu cuaderno.

La realidad aparecía al Capitán limitada por su propia percepción de su rol, su jerarquía, su capacidad de dar órdenes y ser obedecido.

¿En qué pensamos cuando hablamos de conflicto?

Anticipación

A partir de los ejercicios realizados y ya adentrados en el tema, indaguemos un poco más acerca de lo que sabemos de los conflictos. Responde a las siguientes preguntas, más allá de lo que nosotros hemos escrito debajo de cada una.

¿En qué pensamos cuando hablamos de conflicto?

- Peligro, disgustos, peleas, guerras
- Acontecimientos vividos o conocidos, hechos históricos
- Desafíos
- Catástrofes naturales

¿Qué palabras sinónimas podríamos decir en lugar de hablar de conflicto?

Violencia

Guerra

Pelea

¿Qué sentimos cuando hablamos de conflictos?

Desazón

Angustia

Miedo

Tristeza

Rabia

UNIDAD

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

¿Dónde se dan o encontramos los conflictos?

La vida cotidiana

El trabajo

Las noticias

El quehacer político y social

Diferentes grupos

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Con toda seguridad no sólo tú, sino todo el grupo con el que estás trabajando, enriqueció las respuestas a las preguntas formuladas. Intentemos una primera clasificación de ideas. Traza una línea en la mitad de la pizarra y coloca las palabras: Conflicto y Disputa, una en cada lado. Recoge algunas de las respuestas y coloca según su significado en uno o en otro lado.



Actividad 2: Es muy frecuente asociar conflicto con disputa, sin embargo, un conflicto no siempre deriva en una disputa. También es común vincular conflicto con violencia, pero, tampoco un conflicto implica un desenlace violento.

Veamos qué nos dice el siguiente texto. Al leer subraya las líneas que expresan una definición de conflicto. Coloca una marca, en el lugar que encuentres una frase que indique lo que no es un conflicto.

Aproximaciones a una definición de conflicto

“Mientras vivamos, veremos distorsionada y alterada con frecuencia la belleza de la vida y del mundo que nos rodea por los conflictos y las crisis que nos acompañan y acompañarán a lo largo de la existencia.

El conflicto es algo importante en la vida de las personas y de las sociedades de las que formamos parte. Por eso, la humanidad siempre ha demostrado mucho interés por sus crisis y sus conflictos, puesto que estos pueden alterar de manera notable y crucial, el curso de nuestra existencia.

Buena parte de la humanidad se halla dedicada a procurar seguridad, protección y sistemas para solucionar conflictos de todo tipo, mientras el resto trabaja para producir aquellos bienes necesarios para la subsistencia y la mejora de las condiciones de vida” (Vinyamata, E., 2002)

El hecho de vivir en sociedad nos da muchas oportunidades que si viviéramos solos no la tendríamos, pero también se han multiplicado los roces, los conflictos. Estos son parte de la vida cotidiana, pero la cultura occidental nos ha educado para resolver los conflictos por la confrontación, el vencer al otro más que considerarlo como un compañero de camino con el que tengo que llegar a acuerdos, porque ambos nos necesitamos. El otro es mi socio en el camino de hallar una solución al problema, desacuerdo o guerra que tenemos.

Todas las guerras terminan con un tratado de paz, por lo tanto lo irremediable es la paz no la guerra. La humanidad ha salido adelante por la cooperación y no por la eliminación unos de otros.

El conflicto es un proceso que se arrastra por meses, la disputa es el resultado de procesos conflictivos, tiene fechas, autores, tema y también expectativas de solución adecuada.

¿Qué es la violencia? “Por violencia podemos entender el uso o amenaza del uso de fuerza o de potencia, abierta u oculta, con la finalidad de obtener de uno o varios individuos algo que no consienten libremente, o de hacerles algún tipo de mal (físico, psíquico, moral). La violencia por lo tanto, no es solamente un determinado tipo de acto, sino también una determinada potencialidad. No se refiere solo a una forma de hacer, sino también de no dejar hacer, de negar potencialidad” (Fisas, V. 1998: 24).

Para Adela Cortina citada por Vicenç Fisas (1998: 25) hay tres expresiones básicas de violencia:

- Expresiva: es patológica, porque persigue hacer daño.
- Instrumental: trata de conseguir algo, e incluye la violencia de Estado.
- Comunicativa: se utiliza como último recurso y para transmitir un mensaje.

Podemos concluir diciendo que puede haber conflicto sin violencia, pero no hay violencia sin conflicto.

Consolidación

Actividad 3: Después de todo lo que hemos dicho acerca de los conflictos, ¿podemos intentar una definición? Escribe la tuya en tu cuaderno y luego contrasta con la siguiente lectura. Subraya las frases que precisan este concepto y luego, recogiendo las frases que marcaste, elabora tu propio concepto.

Definiendo el Conflicto

Hay diversas aproximaciones a la definición de conflicto. Plantear algunas nos dará bases para abordar los conflictos específicos que queremos estudiar. En palabras de Vicenç Fisas, el conflicto es un proceso interactivo, expresión de una construcción social humana que hay que diferenciar de la violencia porque puede haber conflictos sin violencia mientras que lo contrario no es posible (Fisas, V. 1998: 29-32).

Para Romo Entelman (2002) el conflicto es una especie o clase de relación social en la que hay objetivos de distintos miembros de la relación, que son incompatibles entre sí, o que todos o algunos miembros de la relación los perciban como incompatibles.

Rubin, Pruitt y Kim, citados por Nora Femenia (2002), señalan que el conflicto se da cuando hay intereses contrapuestos o divergentes. Las partes perciben que sus aspiraciones actuales no pueden ser satisfechas de manera simultánea.

Muchas veces cuando preguntamos ¿qué nos sugiere la palabra conflicto?, ¿con qué otra palabra la reemplazaríamos?, ¿cuáles son sus sinónimos?, lo primero que aflora es violencia, odio, pelea, disgusto, fracaso, y si pedimos que la reemplacen por colores, estos son siempre oscuros, tétricos. Pocas veces los

conflictos son vistos como una oportunidad o una experiencia inevitable del trajinar humano, del cual necesitamos hacernos amigos para poder vivirlos como desafíos y oportunidades de conocimiento, de crecimiento, de explorar soluciones inéditas para nosotros

William Ury en su Libro Alcanzar la Paz (2000) cita los estudios del paleontólogo Philip Tobías, quien descubrió que en Sudáfrica el australopitecos y dos especies humanas primitivas, el Homo Erectus y el Homo Habilis, compartieron los mismos espacios entre el millón y medio y medio millón de años atrás sin que en los fósiles se haya encontrado vestigios de violencia entre ellos. La hipótesis que maneja Tobías es que durante un millón de años convivieron pacíficamente.

Así, pues, este hallazgo refuerza la idea de que lo que habría permitido a la especie humana sobrevivir y evolucionar es la cooperación y no el eliminarse en guerras unos con otros. Las pinturas rupestres hasta hace 10.000 años no pintan batallas entre seres humanos sino caza de animales. La historia de las guerras parece remontarse a hace alrededor de 10.000 años en que nos hemos convertido en exterminadores de nuestra propia especie. Por lo tanto los enfrentamientos con muerte de los semejantes no son constitución genética de nuestra especie.

Condiciones que promueven el conflicto

Anticipación

UNIDAD

3

Empecemos con una lluvia de ideas. Las primeras que surjan en tu mente cuando leas el tema del conflicto que proponemos a continuación. Tu tarea es asociar esos conflictos con alguna condición que lo promueva.

CONFLICTO

Seremos los campeones mundiales de fútbol.

Conflicto colombiano.

Conflicto de la AGD y ciertos deudores, pagaron los que tienen deudas mínimas.

Cuando nos parece que a igualdad de méritos la otra parte recibe más beneficios que nosotros.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: De acuerdo con las reflexiones propuestas por Nora Femina (2002), algunas de las siguientes razones son condiciones propiciadoras de conflictos. Expectativas desmesuradas. Ejemplo: “Seremos los campeones mundiales de fútbol”.

- Ambigüedad sobre quien detenta el poder. Las partes creen tener motivos para sentirse más poderosas que su contraparte. Ejemplos: “Conflicto colombiano; en Ecuador conflicto de la AGD y ciertos deudores, pagaron los que tienen deudas mínimas”.
- Comparaciones envidiosas. Ejemplo: “Cuando nos parece que a igualdad de méritos la otra parte recibe más beneficios que nosotros”.
- Negativa al cambio. Ejemplo: “Así soy y así moriré”.
- Decisiones apresuradas o defectuosas, recopilación incompleta de información, evaluación ineficiente de los riesgos. Ejemplos: “Alguien cree aprovechar una oportunidad y compra sin garantía de calidad”.

El querer lograr el consenso ante todo y sobre todo. Ejemplo: “Criterio de que las discrepancias no son necesarias ni beneficiosas”.

Consolidación

Actividad 2: Analiza cada una de las ideas expuestas y trata de encontrar ejemplos similares a fin de que reconozcas esas condiciones en situaciones simples o complejas. Quizás también puedas agregar a la lista propuesta algunas otras condiciones que favorecen con frecuencia el surgimiento de conflictos. Escribe en tu cuaderno.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de

ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Condiciones que desestimulan el conflicto

4

Anticipación

Retoma la lista de posibles soluciones que ofrecieron los participantes que trabajaron contigo la primera unidad de este módulo. De esa lista elije aquellas soluciones, con sus respectivos comportamientos, que te parezca que desestimulan el surgimiento de conflictos. Elabora una nueva lista y agrega otras condiciones favorables para el no surgimiento de conflictos.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: ¿Qué opinas de la siguiente afirmación? Escribe tus razonamientos y trata de formular una idea clara y sintética, que pueda convencer a otros de su validez y pertinencia.

Condiciones que desestimulan el conflicto

No se producen conflictos cuando hay desunión. Afirmación paradójica, pues parecería lo contrario, pero el conflicto solo puede darse cuando se toma conciencia de las necesidades y se hace algo por ellas, pero si no tenemos fuerza no planteamos el conflicto, a lo sumo mantendremos un resentimiento latente.

Actividad 2: ¿Qué diferencia hay entre condiciones que desestiman el conflicto y comportamientos que evitan el conflicto? En realidad, ¿debemos evitar el conflicto? Escribe tus reflexiones en tu cuaderno apoyado en la siguiente explicación.

¿Podemos evitarlos?

En realidad tenemos los conflictos que nosotros mismos creamos, el conflicto que nos merecemos, el que queremos enfrentar, aquello que queremos transformar. De lo contrario no sería un conflicto, no nos provocaría ni nos inquietaría. Los conflictos marcan un problema de relaciones, un reajuste de poder. Se busca un nuevo sistema de relaciones.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Causas de los Conflictos

Anticipación

5

¿Qué causa los conflictos? Puedes realizar una brevísima encuesta de opinión. Si estás con un grupo, pide que en parejas conversen unos cinco minutos y presenten sus ideas. Las respuestas deben apuntar palabras o frases cortas y muy precisas. No es el momento de contar anécdotas.

En la conversación de parejas es posible que se cuenten anécdotas. Es necesario explicar que detrás de cada situación debe haber una causa concreta, y ésta puede ser tangible o intangible. Con las respuestas realice el siguiente orden de actividades:

- Listar las causas que propongan los y las participantes.
- Intentar posibles asociaciones de causas.
- Clasificar en dos los grupos de asociaciones: causas tangibles y causas intangibles.
- Promover la discusión acerca del origen de las causas identificadas.
- Remarcar dos o tres ideas que tengan más fuerza y que expliquen qué origina un conflicto.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Ahora vamos a realizar un experimento, pero, primero debemos leer y analizar el siguiente caso.

- Formamos tríos de personas y entregamos una copia del texto “El sometimiento a la autoridad como causa de violencia”.
- Volvemos a leer el texto, pero, esta vez alguien lee en voz alta para todo el grupo.
- El o la facilitadota aborda el tema y escribe la siguiente pregunta, en torno a la cual guía el debate. Insiste en que no es el momento de llenarse de anécdotas, sino de reflexionar acerca de la explicación que está detrás de la pregunta, pues, con frecuencia identificamos muchísimas causas de conflictos y de violencia, pero no se tiene conciencia de esta causa.

¿La sumisión a la autoridad es causa de violencia?

El sometimiento a la autoridad como causa de violencia

Semelin, J., 1983: 49-52

El siguiente es un experimento promovido por Stanley Milgrand en 1974 en Roma, Australia, Sudáfrica y Alemania. Se realizó en amplios sectores, con personas de ambos sexos, diferentes edades y profesiones. Los resultados finales fueron constantes a pesar del contexto diferente. Los que se sometían a la experiencia y aceptaban las reglas de ésta creían que se estaba midiendo la capacidad de recordar de las personas cuya memoria fallaba y eran sometidas a un castigo. La experiencia consistía en lo siguiente:

Dos personas vienen a un laboratorio de psicología que organiza una encuesta sobre la memoria y el aprendizaje. Uno será el profesor y el otro el alumno. El experimentador en blusa blanca le explica que se trata de estudiar los efectos del castigo en el proceso de aprendizaje. Lleva al alumno a una habitación, lo instala en una silla que tiene correas que permiten inmovilizar los brazos y le fija un electrodo al puño: le dice que deberá aprender una lista de parejas de palabras. Todos los errores que cometa serán sancionados con descargas eléctricas de intensidad creciente. De hecho el verdadero sujeto de la experiencia es el profesor. Luego de instalar al alumno, lo introducen en la sala principal del laboratorio donde toman lugar delante de una impresionante estimulación de choques. Eso comporta una línea horizontal de 30 manubrios que se escalonan de 15 a 450 voltios que llevan los letreros de choque ligero, atención, choque peligroso.

Se invita entonces al profesor a tomar el test de aprendizaje al alumno que se encuentra en la otra pieza. Cuando responde correctamente pasa a las pares de palabras siguientes. Le explica cómo deberá administrar una descarga eléctrica comenzando por el voltaje más débil (15 voltios) y aumentar progresivamente de un nivel cada error (30, 40, 50). El profesor es absolutamente ingenuo, vino al laboratorio para participar en la experiencia. Pero el alumno es un actor que no recibe descarga ninguna.

Actividad 2: El o la facilitadora preguntan al grupo: ¿cuál fue el objetivo del experimento? Después de recoger dos o tres ideas del grupo realiza la siguiente explicación, buscando que todos comprendan el objetivo del experimento.

La experiencia tiene por objetivo descubrir hasta qué punto un individuo puede llevar la docilidad pese a que el experimento lo invita a dar un castigo cada más vez severo a la víctima.

¿En qué momento rechazará o dejará de obedecer las órdenes?

El conflicto surge cuando el alumno comienza a dar signos de malestar: a los 75 voltios gime, a los 120 expresa sus quejas en frases distintas, a los 150 suplica que lo liberen. A medida que

crece la intensidad de la descarga sus quejas se hacen más vehementes y patéticas. A los 140 voltios la sola reacción es un verdadero grito de agonía.

Para el Maestro la experiencia no es un juego, sino un conflicto intenso y real: por un lado el sufrimiento del alumno lo incita a detenerse; por otro el experimentador, autoridad legítima con quien se ha comprometido, lo presiona para continuar. Cada vez que el maestro duda, el experimentador lo incita a seguir. Tendría que romper con la autoridad pero ninguno lo hace. El 60% llega hasta el fin. Todos llegan a 300 Voltios, que es cuando se señalaba que había peligro de muerte.

Consolidación

Actividad 3: Con anticipación el o la facilitadora prepara unos papelotes con los resultados y la interpretación del experimento (se debe escribir con letra grande muy legible). Es preferible que cada párrafo lo vaya presentando por separado y organizando el texto completo en la pared. Empieza por colocar el siguiente título en la pared.

Resultados e interpretación del experimento:

- Hay una propensión en el adulto a la sumisión a aquel que ejerce la autoridad.
- Cuando se pregunta a los que no participaron de la experiencia ¿cuántos creen que se detuvieron antes del final?, casi siempre todos dicen que todos, por lo tanto tendemos a creer que no somos capaces de llegar a tales extremos.
- El problema es que todos llegaron a la etapa en que la persona corría peligro, un porcentaje mayor de mujeres lo hizo y los creyentes de diferentes religiones, fueron más lejos que los ateos. Históricamente las mujeres han padecido mayor sumisión y los creyentes de casi todas las religiones se someten a credos que no siempre entienden, menos pueden explicar. A mayor sumisión, mayor posibilidad de ejercer violencia.
- Las personas normales cumpliendo solamente sus funciones pueden transformarse en agentes de un atroz proceso de destrucción.

- La frase “la experiencia demanda que usted continúe” es clave en el proceso de desvinculación con la víctima. Se da un doble proceso, desvinculación con la víctima y vinculación con el jefe. Lentamente pero con seguridad se convierte en un agente irresponsable.
- No se plantea un cuestionamiento a la experiencia del que dice tenerla. Tampoco se formulan preguntas sobre por qué obedecer. La experiencia adquiere una realidad en sí misma.
- El elemento humano se volatiliza.
- En el otro extremo, la víctima es desvalorizada. La víctima vale por los indicadores que puedan dar, pero no por sí misma.

Se da una desvinculación entre victimario y víctima. No se lo mira a los ojos, se mira al que da las órdenes, se traspassa a él la responsabilidad de los hechos. “El me ordenó...”

Actividad 4: se pregunta al grupo: con base en este experimento ¿qué y aplicaciones podemos tener? Procedemos del mismo modo que en la actividad anterior. Con anticipación preparamos los textos siguientes y vamos colocando en la pared conforme se va desarrollando la explicación y el diálogo comentado con los participantes.

Aplicaciones:

- Tenemos necesidad de una autoridad que nos proteja y de seguridad.
- No hay que confundir “acatar la autoridad” con “obediencia”. La obediencia supone el ejercicio de la razón, es decir, para obedecer hay que comprender.
- A mayor sumisión, mayor violencia.
- No es la obediencia racional, sino la obediencia a la autoridad, el motor del ejército, de muchos grupos subversivos, de bandas armadas, de la mafia.
- Cuando más autónomos somos, tenemos mayor capacidad de serenidad, tolerancia, comprensión, más capaces de tomar decisiones por nosotros mismos.
- Como toda cultura, la violencia es una práctica de la sociedad, se produce socialmente y por eso también se la puede prevenir socialmente.
- La violencia produce sensaciones de indefensión, inseguridad, y temor.
- Las culturas de la violencia son también culturas de miedo.

La creatividad en el manejo de conflictos

6

Anticipación

Empezamos con dos preguntas que animen la discusión del grupo durante unos 15 minutos. Dar la oportunidad de que los y las participantes duden, cuestionen sus mutuas ideas, recreen sus puntos de vista con unas cuantas anécdotas.

¿Qué es la creatividad?

¿Cuándo decimos que es creativa una persona?

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Recuerde al grupo que en la unidad anterior hicimos un experimento. Ahora realizaremos unos ejercicios de creatividad, que nos permita a todos reflexionar en torno a ellos.

Los siguientes ejercicios no van a medir si somos o no muy creativos. Nos ayudarán a ejercitar la búsqueda de caminos no recorridos. Allí está la clave para encontrar las soluciones a los problemas propuestos.

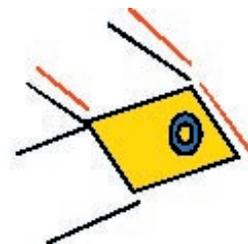
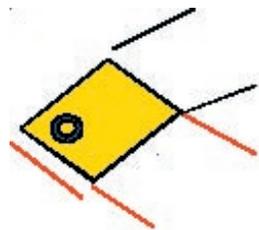
2) Cuánto da esta suma de números romanos

$$XI + I = X$$

Hay que cambiar la manera como se ve para verlo desde otra perspectiva, hay que darlo vuelta patas arriba. Muchas veces no hallamos caminos para solucionar conflictos porque nos basamos en la experiencia, pero la experiencia nos tiene donde estamos así que hay que crear nuevas experiencias. Observando la naturaleza la humanidad modificó el ambiente introdujo cambios. ¿por qué nos cuesta tanto hacerlo con los conflictos sociales, políticos, personales y de todo tipo?

3) Reordenar

Cambiando tres palillos y la moneda puede hacer que el pez nade en dirección opuesta? Podemos cambiar los problemas cambiando la información existente



4) Puede ver en esta palabra un refrán o dicho popular?



Consolidación

Actividad 2: Ante un conflicto, ¿es posible ser creativos? Promueva la discusión en el grupo. Unos, seguramente, dirán que si es posible y otros que no lo es. Alguien podría decir que la creatividad puede ser positiva o negativa, encaminada a la búsqueda de soluciones pacíficas o por el contrario hasta podría estimular la generación de acciones destructoras.

Por último, lea en voz alta el siguiente texto y las sugerencias del recuadro final. Pida al grupo que formule ideas creativas ante un conflicto. Escriba en la pizarra todas las ideas creativas que mencionen. Para concluir pregunte: ¿qué aprendió hoy día y qué de ello lo pondrá en práctica?

Lenguaje sencillo, simplificación de problemas

(Buckingham, M. y Coffman, C., 2000)

No hay que complicar los hechos, cuanto más logramos simplificar y precisar con las palabras y los gestos aquello que queremos expresar, más facilidades encontraremos para poder abordar. Resumiendo, la creatividad se educa, es una manera de vivir siempre abierto a lo nuevo, como los niños que descubren el mundo y se admiran de lo que en él encuentran. Lo que nos impide encontrar soluciones no es lo que no sabemos, sino lo que sabemos y la manera rutinaria en que abordamos las dificultades.

Por eso hay un libro que nos dice que lo primero que tenemos que hacer es romper todas las reglas, y cuando un problema, una situación parecen no tener salida, quizás sea mejor consultar a los niños. La película promesas consulta a los niños, les pregunta como ven ellos el conflicto judío palestino y los toma muy en cuenta. La verdad es que cuando se mezclan argumentos religiosos a los conflictos que tenemos, estos se hacen casi imposibles de resolver, pues, justamente, lo religioso no se cuestiona.

Cuando creemos tener la razón en nombre de Dios, a quien además hacemos a nuestra imagen y semejanza y no al revés, la verdad es difícil solucionar, hallar el sendero por donde comenzar a vivir juntos. Las grandes catástrofes nos hacen hermanos. La gente que vivió la catástrofe de las Torres Gemelas en New York nos se preguntó qué religión o qué color tenían, todos se sintieron hermanados en la desgracia y en el dolor.

Es una pena que no ocurra lo mismo cuando estamos felices o cuando nos sentimos bien. Siempre que tenemos algo que defender vemos al otro como un contendor, si necesitamos de los demás nuestras defensas caen y encontramos el camino de la hermandad.

Para ayudar se a encontrar soluciones a problemas que parecen no tener arreglo, le sugerimos algunas ayudas posibles.

- 1. Escape de la manera tradicional de ver un problema.*
- 2. Registre aquello con lo que no concuerda. Puede resultarle útil.*
- 3. Haga una lista de ideas, tantas como pueda.*
- 4. Pienso provocativamente, hágalo con una audacia positiva.*
- 5. Cuando piense en una regla, también piense en qué parte de la regla puede sustituir por algo que la renueve.*
- 6. Imagine siempre qué otro enfoque se le puede dar a "X" situación.*
- 7. Pienso qué ideas se pueden combinar.*
- 8. Quizás exista alguna otra experiencia de la cual pueda aprender.*
- 9. Considere que usted podría estar exagerando o sobredimensionando.*
- 10. Ante una situación determinada bien podría haber una posibilidad de añadir algo nuevo.*

Diferencias entre negociación, mediación y arbitraje

7

Anticipación

Para cualquier persona los términos negociación, mediación y arbitraje no son muy desconocidos o demasiado nuevos. Exploremos un poco lo que tú sabes acerca de estas acciones.

Acción de...	¿Qué significa para mí?	Un ejemplo vivido hace poco
Negociación		
Mediación		
Arbitraje		

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

¿Alguna de estas expresiones le provocan cierto tipo de prejuicios? Descríbalos.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: A continuación lee el siguiente texto. Identifica con una marca las frases que explican estos términos. Marca con otro símbolo las frases clarifican los prejuicios señalados por tí u otros que te surjan durante la lectura.

SÍ... ¡IDE ACUERDO!

¿Cómo negociar sin ceder? ¡No negocie con base en las posiciones!

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

En cualquier negociación lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. La manera más común de negociar, consiste en tomar y después abandonar una serie de posiciones. La toma de posiciones cumple algunas funciones útiles en una negociación y finalmente puede producir los términos de un acuerdo aceptable; pero estos objetivos pueden lograrse de otras maneras. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos: Cuanta mayor atención se presta en las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera a que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes.

La discusión sobre posiciones es ineficiente: La negociación sobre posiciones crea incentivos que retardan cualquier acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no. El paso usual requiere

también multitud de decisiones individuales, a medida que cada negociador decide que ofrecer, que rechazar y cuánto conceder. Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento, la inmovilidad aumentan el tiempo y los costos de un acuerdo, así como el riesgo de que éste no se logre.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación: La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición. Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento a medida que cada parte se ve obligada ante la otra.

Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor: Mientras mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más grave serán los inconvenientes de la negociación basada en posiciones. En estos casos la negociación basada en posiciones conduce a formar coaliciones entre las partes cuyos intereses comunes son con frecuencia más simbólicos que de fondo.

Ser amable no es la solución: En un juego de negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos. En las familias y entre amigos se da mucho este tipo de negociación. El proceso tiende a ser eficiente, por lo menos en cuanto a producir resultados rápidos. Como cada

parte compite con la otra en ser generosa y amable, un acuerdo es altamente probable. Pero puede no ser prudente y concluir en un acuerdo desequilibrado. Usar una forma suave y amistosa en la negociación basada en posiciones hace vulnerable a quién se enfrente a alguien que juegue la versión dura.

Existe una alternativa: La mejor alternativa entre la versión suave y la dura de la negociación basada en posiciones sería: “cambiar el juego”. Este método denominado “negociación según principios” o “negociación con base en los méritos”, puede resumirse en cuatro puntos básicos:

1. Las personas: separe a las personas de problema.
2. Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
3. Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
4. Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Separe las personas del problema: Se sabe que es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales.

Antes que todo, los negociadores son personas: Algo fundamental que en las negociaciones se olvidan con facilidad es que uno no está tratando con representantes abstractos de la otra parte sino con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores profundos, puntos de vista y son impredecibles. Este aspecto humano de las negociaciones puede ser de una gran ayuda o también ser

desastroso. El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas, puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador. Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y suscitar acciones que producen reacciones en un círculo vicioso; la exploración racional de soluciones posibles se hace imposible y la negociación fracasa. El apuntarse victorias y repartirse acusaciones se convierten en los objetivos del juego, en detrimento de los intereses sustanciales de ambas partes. No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, puede ser desastroso en una negociación.

Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación: Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además a un negociador también le interesa su relación con la otra parte. La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones.

Separe la relación de lo sustancial: enfréntese directamente con el problema de las personas: Hay que fundamentar la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas y en un punto de vista definido y a largo plazo. Trate los problemas de las personas directamente.

Para orientarse en el laberinto problemático de las personas, a veces

es útil pensar en términos de tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación.

Percepción: La comprensión sobre como piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema. El conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es simplemente un argumento más para tratar las diferencias. La diferencia existe porque existe en sus mentes. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. Los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema. Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

- **Póngase en el lugar del otro:** La manera de ver el mundo depende del lugar donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver lo que desean ver. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad de apreciar la situación como la aprecia la otra parte. No es suficiente saber que ellos ven las cosas de manera diferente. Si uno quiere tener influencia, es necesario comprender con empatía el poder de su punto de vista. No es suficiente estudiarlos como si fueran escarabajos bajo un microscopio; es necesario saber como se sienten. Para lograr esto, uno debe estar dispuesto a suspender el juicio durante un tiempo mientras ensaya sus puntos de

vista. Comprender su punto de vista no es un costo sino un beneficio que le permite reducir el área de conflicto y también defender los propios intereses con mayor seguridad.

- No deduzca sus intenciones con base en sus temores: Con frecuencia una sospecha se deriva naturalmente de nuestras percepciones. Es fácil adquirir el hábito de interpretar de la peor manera todo lo que la otra parte dice o hace. Además, es lo más seguro, le demuestra a terceras personas la maldad de la otra parte. Pero el costo de interpretar de la peor manera posible todo lo que digan o haga, consiste en que las ideas nuevas que pudieran conducir a un acuerdo se desprecian.
- No los culpe por su problema: Es tentador echarle al otro la culpa de los problemas propios. Culpar al otro es fácil, sobre todo cuando siente que de verdad uno tiene la culpa. Pero aunque se justifique culparlo, por lo general es contraproducente. Cuando se la ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá ante lo que uno dice. Dejará de escuchar, o lo atacará. Cuando esté hablando sobre el problema, hay que separar los síntomas y la persona con quien se está hablando.
- Comente las mutuas percepciones: Una de las maneras de manejar las percepciones diferentes es hacerlas explícitas y comentarlas con la otra parte. Mientras esto puede hacerse en forma franca y honesta, sin que ninguna de las partes culpe a la otra por el problema como cada una lo ve, este tipo de comentario puede darles la comprensión que necesitan para tomar en serio lo que uno dice y viceversa.

- Busque oportunidades de ser inconsistente con sus percepciones: Quizá la mejor manera de alterar sus percepciones sea la de enviar un mensaje distinto del que esperan.
- Haga que les interese el resultado dándoles participación en el proceso: Sino participan en el proceso, es poco probable que aprueben el resultado. Aún sin los términos de un acuerdo parecen ser favorables, la otra parte puede rechazarlos, simplemente por sospechar que ello se debe a su exclusión del proceso. El acuerdo es mucho más fácil si ambas partes se sienten dueñas de las ideas. Si uno quiere involucrar a la otra parte debe hacerlo tempranamente. Debe pedirle su parecer. Darle crédito generosamente por sus ideas, siempre que esto sea posible, lo comprometerá a defender sus ideas.
- Quedar bien: haga que sus propuestas compaginen con sus valores: Quedar bien refleja la necesidad de una persona respecto a conciliar la posición que asume en una negociación o acuerdo, con sus principios y con sus palabras y hechos pasados. El proceso judicial tiene que ver con el mismo problema. Cuando un juez escribe un concepto sobre la decisión de la corte, están quedando bien, no solamente él y el sistema judicial, sino también las partes. Quedar bien implica la conciliación de un acuerdo con los principios y con la autoimagen de los negociadores.

Emoción: En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un

problema común. Con frecuencia inician una negociación sabiendo de ante mano que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente.

- Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas: Discuta con las personas de la otra parte sobre sus emociones. Exprese las suyas. No perjudica decir, “sabe, nuestra gente siente que nos han tratado mal y están muy agitados. Tememos que aunque se logre un acuerdo, no se respetará”. Hacer explícitas sus emociones y las de otros, no solamente resalta la seriedad del problema, sino también hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas.
- Permita que la otra parte se desahogue: Con frecuencia una buena manera de manejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que se desahoguen. Pueden obtener un gran alivio psicológico mediante el sencillo procedimiento de expresar sus quejas. Por lo tanto, en lugar de interrumpir discursos polémicos o de abandonar la reunión, tal vez usted decida controlarse, quedarse en su sitio y permitirles que le expresen sus quejas. Quizás la mejor estrategia mientras la otra parte se desahoga es escuchar en silencio, sin responder a sus ataques, y pedir al que tiene la palabra que continúe hasta terminar.
- No reaccione ante un estallido emocional: El desahogo de las emociones

puede ser peligroso si conduce a una reacción desmedida, es decir a una turbación del ánimo. Si tal desbordamiento no se controla, puede resultar en una riña violenta.

Comunicación: Sin comunicación no hay negociación. Ésta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil ni aún entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes. En la comunicación se dan tres grandes problemas: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; segundo, aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche; observe con cuanta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice; tercero, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro, aunque los negociadores estén en la misma habitación, la comunicación de uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hay mucho viento.

- Escuche atentamente y reconozca lo que dicen: Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído.

- Hable sobre usted mismo, no sobre ellos: En muchas negociaciones cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tubo en usted que en términos de lo que ellos hicieron.
- Hable con un propósito: A veces el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Cuando exista ira y percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. En otras ocasiones una declaración completa de lo muy flexible que es usted podrá hacer que un acuerdo sea más difícil y no sea fácil de lograr. Antes de decir algo significativo esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar, y esté seguro del objetivo que se logrará con esa información.

Es mejor prevenir: El mejor momento para solucionar el problema de las personas es antes de que el problema se presente. Esto implica crear una relación personal y organizacional con la otra parte, que sea capaz de proteger a las personas de ambos sectores contra los golpes de la negociación.

- Establezca una relación de trabajo: Ayuda mucho conocer a la otra parte personalmente. Ello le da una base de confianza en la que puede apoyarse en una negociación difícil. Es más fácil aliviar la tensión con un chiste o con un comentario informal. Hay que tratar de conocer a los otros y de averiguar que les gusta y que les disgusta.

- Enfréntese con el problema, no con las personas: Si los negociadores se perciben como adversarios en un enfrentamiento cara a cara, es difícil separar su relación de la parte sustancial del problema. En este contexto, cualquier cosa que un negociador diga sobre el problema parece estar dirigida contra el otro en forma personal. Una manera más efectiva de percibirse mutuamente es como socios en una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos. La separación de las personas del problema no es algo que pueda hacerse de una vez y que luego pueda olvidarse; hay que seguir trabajando en ese sentido. Lo esencial es tratar a las personas como a seres humanos y al problema según sus méritos.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones

Los intereses definen el problema: El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. La conciliación de los intereses y no de las posiciones también es efectiva porque tras las posiciones opuestas hay muchos otros intereses, además de los que puedan oponerse.

Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos: Tenemos la inclinación a suponer que porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen. Sin embargo, en muchas negociaciones, un análisis detallado de los intereses subyacentes mostrará la existencia de más intereses comunes y compatibles que de intereses opuestos.

¿Cómo se identifican los intereses? La ventaja de analizar las posiciones para encontrar los intereses subyacentes está clara. Cómo hacerlo es menos claro. Los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez, inconsistentes.

Pregunte: “¿por qué?” Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro. Analice cada una de las posiciones que asume y pregúntese: ¿por qué?

Pregunte: ¿por qué no? Piense sobre la opción del otro: Una de las maneras más útiles de descubrir los intereses es identificar primero la decisión básica que la otra parte probablemente cree que usted le está pidiendo, y después preguntarse por qué no la han tomado. ¿Cuáles son los intereses que les impide hacerlo?

Deseé cuenta que cada parte tiene intereses múltiples: En casi toda negociación cada parte tiene muchos intereses, no solamente uno. Uno de los errores comunes en el diagnóstico de una situación de negociación es suponer que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses. Pensar en la negociación como algo entre dos personas, dos partes, puede ayudar pero no debemos olvidar que generalmente intervienen otras personas, otras partes y otras influencias.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas: Las necesidades humanas básicas incluyen: seguridad, bienestar económico, un sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida. Por fundamentales que sean, es fácil pasar por alto las necesidades humanas básicas. En muchas

negociaciones se tiende a pensar que el único interés es el dinero. Los acuerdos no tienen probabilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas.

La discusión sobre los intereses: Puede suceder que la otra parte no sepa cuáles son los intereses de usted y que usted no conozca los de ella. Es posible que uno de ustedes, o ambos se estén concentrando en las ofensas pasadas en lugar de pensar en las preocupaciones futuras. O que ni siquiera se estén escuchando el uno al otro. Si usted quiere que la otra parte tenga en cuenta sus intereses, explíquela claramente cuáles son.

Haga que sus intereses sean vivos: Una sugerencia es que sea específico. Los detalles concretos no solamente hacen que su descripción tenga credibilidad, sino que producen impacto. Mientras usted se abstenga de sugerir que los intereses de la otra parte no son importantes o legítimos, usted puede presentar con gran énfasis la seriedad e importancia de sus preocupaciones.

Expresa el problema antes que su respuesta: Si quiere que alguien escuche y comprenda su razonamiento, explique primero sus intereses y su razonamiento y después sus conclusiones o propuestas. Entonces escucharán con cuidado, aunque solo sea por saber que es lo que usted pretende.

Sea concreto pero flexible: En una negociación es necesario saber para donde va y al mismo tiempo estar abierto a nuevas ideas. Para convertir sus intereses

en opciones flexibles, pregúntese: “si mañana la otra parte estuviera de acuerdo conmigo, ¿sobre qué es lo que quiero que estemos de acuerdo?”. Para mantener la flexibilidad, trate cada opción que formule como simplemente ilustrativa. Piense en términos de más de una opción que pueda satisfacer sus intereses.

Sea duro con el problema y suave con las personas: Usted puede ser tan duro al hablar de sus intereses, como cualquier negociador puede serlo al hablar de sus posiciones. En realidad, por lo general es mejor ser duro. Quizá lo mejor sea comprometerse con su posición pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación.

- Las mejores soluciones, aquellas que le producen a usted las máximas ventajas con un costo mínimo para la otra parte, se logran defendiendo enérgicamente sus propios intereses.
- Si ellos se sienten amenazados personalmente por un ataque al problema, es probable que se pongan a la defensiva y que dejen de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema.
- Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema.
- La combinación de apoyo y ataque es lo que funciona bien; cualquiera de los dos por sí solo tiende a ser insuficiente. Para tener éxito en una negociación se necesita ser a la vez firme y abierto.

Invente opciones de mutuo beneficio: En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones. Para poder superar estas limitaciones es necesario entenderlas:

- Juicios prematuros
- La búsqueda de una sola respuesta
- El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo
- La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”

Remedio: Para inventar opciones creativas se necesita:

- Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas
- Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta
- Buscar beneficios mutuos
- Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión

Insista en que los criterios sean objetivos: Por lo general los negociadores tratan de resolver los conflictos por medio de la posición según posiciones, es decir hablando sobre lo que están o no están dispuestos a aceptar. Si el intento de solucionar las diferencias de intereses con base en la voluntad tiene costos tan altos, la solución es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir sobre la base de criterios objetivos.

La necesidad de usar criterios objetivos: Lo más indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes se debe ser abierto a las razones, pero cerrado ante las amenazas.

La negociación con criterios objetivos: Se deberá recordar tres elementos básicos. En resumen se debe concentrar en criterios objetivos con firmeza pero también con flexibilidad.

- Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos
- Se debe ser razonable y escuchar razones, respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos
- Nunca se debe ceder ante la presión, sólo se debe ceder ante los principios.

¿Qué pasa si ellos son más poderosos?

Encuentre su M.A.A.N.: mejor alternativa a un acuerdo negociado: No hay ningún método que pueda garantizar el éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. En toda negociación existen ciertas realidades que son difíciles de cambiar. Como respuesta al poder, lo que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: primero, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar y segundo, ayudarle a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible.

Mientras mejor sea su M.A.A.N., mayor será su poder: El poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo. Lo que se aplica a la negociación entre individuos, también se aplica a las negociaciones entre organizaciones.

Encuentre su M.A.A.N. Para encontrar posibles M.A.A.Ns, se necesitan tres operaciones distintas:

- Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo
- Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas
- Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas

¿Qué pasa si ellos no entran en el juego? (utilice el jujitsu de la negociación: Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, usted puede sentir la tentación de criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted puede sentir la tentación de defenderla y atrincherarse. Si ellos lo atacan, usted puede sentir la tentación de contraatacar. En resumen, si ellos lo empujan fuerte, usted tiende a empujarlos a ellos.

No ataque su posición, mire detrás de ella: Cuando la otra parte afirma su posición ni la acepte ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opciones. Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja, y piense en las maneras de mejorarla.

Convierta un ataque contra usted en un ataque contra el problema: Sucede con frecuencia que la otra parte lo ataca a usted personalmente; cuando esto suceda, resista la tentación de defenderse y de atacarlos. Más bien, deje que ellos se desahoguen. Escúchelos, muéstreles que entienden lo que están diciendo

y cuando terminen, convierta el ataque contra usted en un ataque contra el problema.

Pregunte y haga una pausa: Aquellos que practican el jujitsu de la negociación utilizan dos armas claves. La primera es hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista y que usted los comprenda. Plantean retos y pueden usarse para lograr que la otra parte se enfrente al problema. Las preguntas no critican, educan.

El silencio es una de sus mejores armas. Si ellos hacen una propuesta poco razonable o lo atacan injustificadamente, lo mejor que pueda hacer es quedarse sin decir una sola palabra. El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un empate que la otra parte puede sentirse obligada a romper, respondiendo su pregunta o haciendo una nueva sugerencia. Cuando haga preguntas, haga una pausa. No les solucione la situación siguiendo de inmediato con otra pregunta o haciendo algún comentario. Algunos de los mejores momentos en una negociación se pueden lograr guardando silencio.

¿Qué pasa si ellos juegan sucio? La negociación basada en principios está muy bien, pero ¿qué pasa si el otro negociador lo engaña o trata de cogerlo desprevenido? ¿O si aumenta sus exigencias en el momento en que están a punto de llegar a un acuerdo? Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce algunos.

Van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta varias formas de tectita de presión. Estas tácticas pueden llamarse negociaciones sucias. Si se dan cuenta de que se está usando contra ellos una de las tácticas del juego sucio de la negociación, la mayoría de las personas reacciona de una de las dos maneras. La primera es tolerarlo. La segunda manera más común de corresponder es con las mismas armas. Si empiezan exigiendo demasiado, usted también engaña. Si lo amenazan, usted amenaza.

¿Cómo se negocia acerca de las reglas del juego?

Hay tres pasos: reconozca la táctica, exprese el problema explícitamente, y ponga en duda la legitimidad y utilidad de la táctica.

Para poder remediar algo, es necesario saber qué está sucediendo. Aprenda a reconocer los trucos que indican engaño, los que pretenden hacerlo sentir incómodo, y los que atrincheran la otra parte en su posición. El simple reconocimiento de una táctica puede neutralizarla. Darse cuenta, de que la otra parte la está atacando personalmente para ofuscar su criterio, puede frustrar su intento.

Una vez reconocida la táctica, hágala explícita: Hacer explícita la táctica no solamente la hace menos efectiva, sino que también puede conducir a que la otra parte empiece a preocuparse respecto a la posibilidad de que usted se vuelva completamente negativo. El propósito más importante de hacer explícita

la táctica es darle a usted la oportunidad de negociar acerca de las reglas del juego. Este es el tercer paso.

Separe la persona y el problema: No ataque personalmente a las personas por utilizar una táctica que usted considera ilegítima. Ponga en tela de juicio la táctica, no la integridad personal de las personas. En lugar de decir, “ustedes me situaron deliberadamente de frente a la luz del sol”, ataque el problema: “la luz del sol me da en los ojos y me distrae”.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones: ¿Desea protegerse contra las críticas? ¿O quiere protegerse de la tentación de cambiar su posición?

Invente opciones de mutuo beneficio: Ensaye el principio de la reciprocidad. Exprese el principio que inspira cada táctica como una propuesta para las “reglas” del juego. Como último recurso, acuda a su MAAN (su mejor alternativa para negociar un acuerdo) y retírese. “Tengo la impresión de que usted no está interesado en negociar de una manera que ambos creamos que se pueda producir resultados. Aquí tiene mi teléfono. Si me equivoco, estoy dispuesto a continuar cuando usted quiera.

Algunas tácticas engañosas comunes: Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica, y presiones.

Engaño deliberado: Distorsión acerca de los hechos, la autoridad, o las intenciones.

- Información falsa: La información más antigua de jugar sucio en la negociación es hacer afirmaciones falsas. El peligro de dejarse engañar por las falsas afirmaciones es grande. ¿Qué puede hacer? Separe las personas y el problema. A menos que tenga buenas razones para confiar en alguien, no confíe. Debe hacerse independientemente de la confianza.
- Autoridad ambigua: La otra parte puede dejar que usted crea que ellos, lo mismo que usted, tienen plena autoridad cuando en realidad no la tienen. Después que lo han presionado tanto como pueden, y que usted ha logrado lo que cree ser un acuerdo firme, anuncian que deben someterlo a la aprobación de otra persona. Antes de empezar un intercambio, averigüe cuál es el grado de autoridad de la otra parte. Es legítimo preguntar: ¿Que autoridad tiene usted para negociar? Si la respuesta es ambigua, usted puede decir que desea hablar con alguien que realmente tenga autoridad.
- Intenciones dudosas: Cuando el problema es la ambigüedad en las intenciones de cumplir el acuerdo, con frecuencia es posible incluir normas para su cumplimiento en el acuerdo mismo. Haga que el problema sea explícito y utilice sus promesas para obtener una garantía. Algo menos que la verdad total no es lo mismo que una mentira: Una mentira o engaño respecto a los hechos o respecto a las intenciones no es lo mismo que dejar de expresar la totalidad de una opinión. La negociación de buena fe no requiere una revelación total.

Guerra psicológica: Estas tácticas están destinadas a hacerlo sentir incómodo, de manera que tenga un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible.

- Situaciones tensas: Usted debe ser sensible ante cuestiones tan sencillas como si la reunión se hace en su oficina, en una de ellas, o en un territorio neutral. Aunque por lo general se piensa lo contrario, a veces tiene ventaja aceptar que una reunión se realice en el territorio de la otra parte. Si usted encuentra que el territorio lo perjudica, no vacile en decirlo. Usted puede sugerir que se cambien las sillas, que se haga un receso, o que se continúe en otro lugar o a otra hora. En cada caso, usted tiene que identificar el problema, discutirlo con la otra parte, y negociar mejores circunstancias de ambiente físico en forma objetiva, y con arreglo a principios.
- Ataques personales: Puede hacer comentarios sobre su ropa o sobre su apariencia preguntándole si estuvo toda la noche despierto o si las cosas van mal en la oficina. En cada caso, el reconocimiento de la táctica contribuirá a anular su efecto.
- El juego del bueno y el malo: Una forma de presión psicológica es el juego del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más evidente en viejas películas policiales. El primer policía amenaza al sospechoso con juicios por numerosos crímenes, lo hace sentar bajo una luz brillante, lo vapulea, y por último decide descansar, y se va. Entonces el bueno apaga la luz, le ofrece un cigarrillo al sospechoso, y ofrece disculpas por el comportamiento del

primer policía. Dice que a él personalmente le gustaría controlar al tipo brusco, pero que le será imposible, al menos que el sospechoso colabore. Resultado el sospechoso colabora. De manera similar, durante una negociación, dos personas de la misma parte empiezan una pelea. Una de ellas adopta una posición dura. “Estos libros valen \$8000 y no aceptaré ni un centavo menos”. Su socio se va apenado e incómodo. Por último interviene. Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma conciliadora: “¿Podría pagar \$7600”. La concesión no es mucha pero es casi como un favor. El juego del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce, no se dejará engañar.

- Amenazas: Parece fácil amenazar, mucho más fácil que hacer una propuesta. Las amenazas son presiones. Con frecuencia la presión logra lo contrario de lo que se busca; produce presiones en la otra parte. Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas, no necesitan hacerlo; existen otras formas de dar la misma información. Para que las amenazas sean efectivas, deben comunicarse en forma creíble. A veces las amenazas pueden convertirse en ventajas políticas para usted.

Tácticas de presión desde las posiciones: Este tipo de táctica de negociación propende a estructurar la situación de tal manera que solamente una de las partes puede hacer concesiones.

- Negativa a negociar: Primero, reconocer que la táctica puede ser un truco para negociar; Segundo, discuta su negativa a negociar. Comuníquese

directamente o por medio de terceros. No los ataque por no querer negociar, sino mas bien trate de averiguar qué interés tiene en no negociar. Sugiera algunas opciones, tales como la negociación por medio de terceros, por medio de cartas, o promoviendo discusiones entre personas privadas. Finalmente, insista en usar principios. ¿Les gustaría a ellos que usted jugara de esa manera? ¿Quieren que usted también ponga condiciones?

- Exigencias exageradas: Con frecuencia los negociadores comenzarán con propuestas extremas como ofrecer \$ 75000 por su casa, que parece valer \$ 200000. El objetivo es reducir sus expectativas. Creen que una posición extrema les dará un resultado final, creyendo que finalmente las partes dividirán la diferencia entre sus posiciones.
- Exigencias crecientes: Un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión que le hace el otro. Puede reabrir reabrir problemas que usted creía ya resueltos. El beneficio de esta táctica está en disminuir las concesiones, y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten. Cuando usted reconozca esto, haga que la otra parte caiga en la cuenta y entonces tómese un descanso para considerar si quiere continuar la negociación y sobre que bases. Esto evita una reacción impulsiva y les señala la seriedad de su conducta. Cuando regrese, actuará con mayor seriedad.
- El socio inmovible: Quizás una de las tácticas más comunes en la negociación sea justificarla negativa a ceder a sus exigencias alegando que

personalmente el negociador no tendría ninguna objeción pero que su socio inmovilizable no lo deja. Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, hablar directamente con el socio inmovilizable.

- “Tómelo o déjelo”: No hay nada intrínsecamente incorrecto en confrontar a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de los negocios en Norteamérica se hacen en esa forma. Si usted entra a un supermercado y encuentra una lata de frijoles con un precio de 80 centavos, no trata de negociar con el administrador del supermercado. Esta es una forma eficiente de hacer negocios, pero no es negociación. Tampoco es incorrecto después de una larga negociación, concluir la diciendo, “Tómelo o déjelo”, excepto que quizá debe decirse con más educación.
- No sea una víctima: Es difícil decidir qué significa negociar de “buena fe”. Usted es el único que puede decidir si quiere utilizar tácticas que usted consideraría inapropiadas y de mala fe si se usaran en su contra.

Para concluir

- Usted ya lo sabía: Probablemente no hay nada en este libro que usted ya no supiera. Lo que hemos tratado de hacer es organizar el sentido común y la experiencia de manera que provean un marco de referencia útil para pensar y actuar. Mientras más consistentes sean estas ideas con su conocimiento e intuición, mejor.
- “Aprenda haciendo”: Un libro puede mostrarle una dirección prometedora.

Haciéndolo tomar en cuenta las ideas y lo que usted está haciendo, puede ayudarle a aprender. Nadie, excepto usted mismo, puede hacer que usted adquiera habilidad.

- “Ganar”: En la mayoría de los casos preguntarle, a un negociador, quien va a ganando, es tan impropio como preguntar quien va ganando en un matrimonio. Si usted hace esa pregunta sobre su matrimonio, ya a perdido la negociación más importante; la negociación sobre qué clase de juego se va a jugar, sobre cómo van a tratarse entre ustedes y sobre cómo van a resolver los intereses, compartidos y diferentes.
- Este libro es acerca de cómo “ganar” ese importante juego: Para que sea mejor, el proceso debe producir buenos resultados reales. Ganar con base en los méritos pueda no ser la única meta, pero perder no es la respuesta.

Preguntas sobre justicia y sobre la negociación basada en principios

- “¿Hay alguna circunstancia en la que tenga sentido negociar por una posición?”
- Negociar por una posición es fácil, es una manera común de proceder es algo que no requiere preparación, que todo el mundo comprende.
- “¿Que hacer cuando la otra parte cree en una norma de justicia diferente?”
- En la mayoría de las negociaciones no existe una respuesta correcta o justa, la gente propone distintas normas para juzgar la equidad de una solución.

Sin embargo, el hecho de recurrir a normas externas facilita las discusiones. Un resultado basado en las prácticas de la comunidad y en unas normas de justicia es más sabio que cualquier resultado arbitrario. Al basarse en normas se reduce el costo de tener que “ceder”. Algunas normas son más persuasivas que otras.

- “¿Debo ser justo aunque no necesite serlo?”
- No sugerimos que usted deba obrar bien por amor al bien; tampoco que deba ceder al primer ofrecimiento; tampoco que nunca pida más de lo que un juez o un jurado considere justo. Solo sostenemos que recurrir a normas independientes para juzgar la equidad de una respuesta es una idea que le servirá para conseguir lo que merece y para protegerse de los abusos.
- “¿Que debo hacer si el problema es la persona?”
- En la negociación, hay que caso omiso a los asuntos relacionados con la persona porque es un riesgo grande.
- “¿Debo negociar incluso con terroristas?”
- El dilema no es si debe negociar, sino cómo. Se debe negociar con terroristas, en el sentido de que usted trata de influir en las decisiones de los terroristas; usted está negociando aunque no trate con ellos. Negociar no significa ceder. Son muy altos los costos del rescate y del chantaje. El pago del secuestro estimula el secuestro. Por medio de la comunicación se podría convencer a los terroristas de que no se les pagara ningún rescate.

Consolidación

Actividad 2: Hasta este momento hemos ido precisando la significación de las palabras y de las ideas para poder utilizarlas con provecho. Actualmente se habla mucho de manejo de conflictos, se dan muchos cursos y seminarios donde se aborda esa temática. Sin embargo, no se trata de una medicina que resuelve todos los problemas. De hecho hay miles de conflictos en el mundo, algunos muy graves y serios, y muchos con años de duración y sin perspectivas de solución inmediata. De ahí que la corriente actual no apunta a la “solución de los conflictos”, sino al manejo de ellos.

Se multiplican los centros de mediación. Frente a la angustia que producen los conflictos, la mediación se ve en muchos casos, como la tabla de salvación a la que pueden asirse, cuando lo cierto es que únicamente es una tabla, no la solución. Sin embargo, cuando la desesperación nos domina, una tabla en un mar embravecido ya es mucho, aunque insuficiente (Vinyamata, E., 2003a).

La significación otorgada a la mediación, llega a veces a ser muy confusa, una especie de cajón de sastre en el que entra todo, y que aplicamos a todo. Muchos problemas y conflictos no serán posibles de ser abordados mediante la mediación.

Intentemos hacer un rápido sobrevuelo alrededor de la temática estudiada en esta unidad. El manejo de conflictos, la negociación, la mediación, no son asuntos que se puedan aprender y aplicar muy simplemente. Lo que hemos hecho es dar algunos elementos rápidos para comprender esta dimensión de las relaciones sociales y donde el liderazgo requiere actuar

Este ejercicio es para que tú lo completes. Agrega nuevas frases a cada concepto haciendo uso de la información y reflexiones que hemos trabajado.

Negociación: Es cuando las personas, partes en discrepancia o en conflictos intentan llegar a acuerdos para superar los problemas o dificultades.

Mediación: Es el proceso de proceso de comunicación entre partes en conflicto con la ayuda de un mediador imparcial, que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar , por ellas mismas a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigado, el conflicto, que actúe preventivamente o de cara a mejorar las relaciones con los demás (Vinyamata, E., 2003a).

Arbitraje: Un juez aplica la norma o regla desde el sentido común y de manera imparcial. (El programa de T.V. “Justicia para todos” es una caricatura de ese proceso)

Elementos que aportan a la negociación y mediación

8

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Anticipación

Elige un conflicto del cual tú has sido parte. Recorre por la historia de ese suceso y piensa si tuviste la oportunidad para negociar o si buscaste apoyo para alcanzar una mediación.

- Escribe en tu cuaderno una frase que sintetice el conflicto que elegiste.
- Traza una línea en la mitad de la hoja.
- En la una columna, puntea algunos elementos que indiquen cómo fue tu proceso de negociación.
- En la otra columna, lista algunas ideas clave que describan cómo fue el proceso de mediación.
- Finalmente, evalúa los resultados:

Se solucionó el conflicto [...]

Se profundizó el conflicto [...]

Se volvió manejable el conflicto [...]

La solución no es muy sostenible y podría volver a aparecer el conflicto [...].

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: La siguiente es una conferencia dictada por un especialista en negociación, mediación y manejo de conflictos. Leamos con detenimiento y tratemos de aprender algunos elementos que nos permitan abordar de mejor manera los procesos de negociación y mediación. La mejor manera de aplicar este aprendizaje es si trabajas mentalmente o por escrito tomando como referencia un conflicto concreto que tu conoces o has sido parte de él.

Elementos para abordar mejor las negociaciones y mediaciones

(CMI International Group, 1998)

Para poder negociar mejor vamos a conocer herramientas, que son solo eso, instrumentos que nos permitirán ser más eficaces: a) Alternativas; b) Intereses; c) Opciones; d) Legitimidad; e) Acuerdo-compromiso; f) Comunicación; y, g) Relaciones.

a) Alternativas: Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si nos se llega a un acuerdo. Es decir, es lo que una parte u otra puede hacer por cuenta propia sin necesidad de la otra parte este de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor que su Mejor Alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). A veces llegamos a acuerdos que lamentamos, porque solo tomamos en cuenta lo que sucede y se dice cuando estamos tratando de llegar a un acuerdo. Pero en la medida que planifiquemos una reunión, sepamos que es lo que realmente queremos, entonces podremos hacer mejores acuerdos y tratos. No se trata de regatear, quién da más y quién da menos, se trata de comparar el acuerdo al que podemos llegar con las posibilidades que nos ofrece la negociación en la que estamos. A veces la propuesta de acuerdo es mejor que la alternativa que tenemos y que en principio solo nosotros conocemos.

La alternativa (MAAN) no la ponemos en la mesa y si la decimos es después cuando la negociación esta avanzada si se trata de decirle a alguien con quien queremos

Llegar a un acuerdo, que tenemos una propuesta o posibilidad mejor para que lo considere y vea si adapta su propuesta a la que nosotros tenemos. Por ejemplo, si se trata de un trabajo, a nosotros nos puede interesar trabajar con determinada persona u empresa, o equipo, o vecinos, pero si la propuesta que tenemos con otras personas es mejor nosotros podemos darla a conocer para ver si mejora lo que nos propone. Nosotros en último término debemos saber que alternativas elegimos de acuerdo a los intereses profundos que tengamos. En una negociación entre un empresario y el comité de empresa, llegaron enseguida acuerdos, porque el empresario concedió todo lo que el Comité de empresa pedía. Por que sucedió esto? Por que la propuesta que el empresario quería hacer al Comité era mejor que la que ellas presentaron. Los miembros del Comité no exploraron las alternativas, en ese caso mejor que las que ellos mismo tenían.

Intereses: Es el término que utilizamos para describir lo que realmente buscan las partes. Detrás de las posiciones de las partes, están sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los factores son iguales, el convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes. En general presentamos nuestra propia solución enseguida y la ponemos en la mesa, la defendemos con pasión, y pensamos que la de la otra parte es opuesta. Muchas veces sucede así, y entonces comenzamos un regateo. Lo que tenemos que llevar claro a una negociación es que es lo que realmente queremos. ¿Queremos vender los productos, queremos una carretera, queremos prestigio, reconocimiento, queremos seguridad, queremos empleo estable aunque no nos paguen mucho, queremos poder tener una jubilación digna? Y tenemos que intentar conocer que es lo que la otra parte realmente quiere.

Si están en conflicto de pareja, hay que explorar, ponerse en los zapatos del otro y conocer que es lo que quiere la otra persona. Una mayor comprensión del problema permite hallar soluciones creativas y mejores. La pregunta ¿por qué es fundamental? Como en el caso de la naranja. No hay que temer tomar la iniciativa y decir lo que realmente queremos, no podemos pedir a los demás esto si nosotros no estamos dispuestos a decirle y dar el primer paso en ese sentido.

Opciones: Este término se utiliza para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de negociación”, o a las que pudieran ponerse sobre ella. Un acuerdo es mejor cuando las opciones no se pueden mejorar es decir que se ha elegido la mejor opción, sin perjudicar a ninguna de las partes.

Si creemos que cuanto más haya para la otra parte menos habrá para nosotros entramos en una confrontación y en polémica, tenemos que considerar como agrandar la torta, no como dividirla, y eso es tarea de ambas partes. Para eso es interesante hacer una lluvia de ideas, sin juzgarlas, simplemente emitiéndolas, permitirse decir todas las ideas cuerdas y locas que se nos ocurran, para luego elegir la que nos parece factible. La humanidad ha progresado por inventos de cosas antes no experimentadas y cuyo beneficio no se puede probar hasta que se realicen. Las ideas creativas no pueden ser evaluadas sino después de ser aplicadas, porque justamente son novedosas. Cuando inventaron la máquina de coser, haciendo que la aguja funcione verticalmente en lugar de horizontalmente como lo hacían las abuelitas, fue un rompimiento de esquemas que en la práctica cambio el mundo de la costura.

La humanidad es capaz de comunicar múltiples sentimientos, ideas, razonamientos etc. a partir de 22 signos y sonidos del alfabeto, en el mundo occidental. La creatividad es esencial para poder hallar salidas y soluciones a los conflictos

Legitimidad: Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida en la que a cada parte le parezca justo. Una referencia externa, un criterio o principio, las leyes, los reglamentos, estándares o algún principio de aceptación general a los que referirse, y tener como referencia ayuda.

No hay que enfrentar la negociación como una batalla en que olvidamos lo que es justo. Puede ser que la otra parte acceda a venderme algo a un precio muy bajo porque necesita los recursos de inmediato, pero sabemos que nos es justo y que en el fondo estoy aprovechando una circunstancia desfavorable para el otro. Cuando los países desarrollados nos obligan a vender nuestros productos a precios irrisorios, nos sentimos estafados. O cuando los productos agrícolas son subsidiados y por lo tanto no podemos competir con esos precios sentimos que no es legal y que debe haber leyes semejantes para todos. Por lo tanto tener en cuenta la justicia y lo legal es fundamental, no hay que ceder ante la presión sino ante principios.

Acuerdo-Compromiso: Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada parte hará o dejará de hacer. Es importante que sea concreto, preciso, descrito adecuadamente, de manera que resulte práctico, durable y se pueda verificar su cumplimiento, (debe estar centrado en comportamientos no

en actitudes), debe verificarse que se ha comprendido bien por ambas partes los alcances del acuerdo así como sus límites. Haga con anticipación la formulación de varios posibles acuerdos o compromisos para elegir el más adecuado a la marcha de la negociación

Comunicación: Para una buena negociación es necesario una buena comunicación, superando agresiones posibles. Los malos entendidos son bastante comunes en las negociaciones. Para eso es necesario confirmar mediante la escucha activa y la escucha reflexiva que se ha comprendido bien la sustancia de la comunicación de la otra parte sin darle interpretaciones nuestras y sin darle respuestas de inmediato. Por eso hay que intentar mantener la comunicación a pesar de los desacuerdos, y cuando hablamos hacerlo desde nosotros sin apoyarnos en los que los demás dicen o creemos que dicen.

Relaciones: Las relaciones son muchas veces la esencia del conflicto. La negociación buena debe mejorar las relaciones. Las partes después de la negociación: ¿Son más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? A veces la persona es el problema, las relaciones son el problema que se disfraza con otras demandas. Para hacer bien una negociación que consideramos importante hay que prepararla, el tiempo que pasamos en la preparación muchas veces es mayor que el de la misma negociación, pero es la garantía de un proceso bien llevado. Si la otra parte también ha preparado la negociación es mucho más fácil llegar a acuerdos y compromisos que permitan desanudar situaciones relaciones o encontrar soluciones a problemas comunes.

Consolidación

Actividad 2: Es hora de probar cuánto de todo lo que hemos trabajado a lo largo de este módulo ya forma parte de tus nuevos saberes. ¿Recuerdas el caso de la naranja que deseaban dos hermanos? Ahora el conflicto radica entre dos comunidades que pugnan por el control de la vertiente de agua. Aplica tus nuevos saberes y trata de resolver este problema, simulando la situación. Escribe el proceso en tu cuaderno.

Ejercitando la negociación

9

Anticipación

Con seguridad alguna vez te has visto en la situación de vendedor y muchas más de comprador. La compra-venta es el ejemplo de conflicto más común. Piensa en cómo tú manejas este conflicto y cuáles son los resultados que logras tanto como comprador, como cuando eres el comprador. Busca en tus recuerdos una experiencia que fue ardua, difícil y que no lograste tus objetivos. De igual modo, busca una experiencia que te haya hecho sentir un triunfador.

Escribe en tu cuaderno una breve reflexión acerca de la siguiente pregunta: ¿Quién gana y quién pierde en una relación de compra-venta?

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Vamos a realizar el siguiente ejercicio práctico de negociación “la venta de la bicicleta”. Durante el proceso y al final del mismo elaboremos algunas reflexiones.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

La venta de la bicicleta

Vendedor

Usted dispone de una bicicleta usada que desea vender. Vive en el recinto Sal si Puedes, que hace parte de la Comuna Aquí me Quedo. No hay buenos caminos, por eso es tan importante tenerla, porque el camino es angosto. La bicicleta tiene 9 años de antigüedad y usted considera que está en buen estado, a pesar del uso que le ha dado, pero siempre le ha dado mantenimiento. Durante estos últimos 9 años usted ha disfrutado enormemente de esa bicicleta, a veces le ponía una parrilla y sacaba productos al carretero o sentaba a sus hijos o su mujer y salían a dar pequeños paseos por el campo y saludar a los vecinos. Entre le trabajo del campo y la bicicleta la verdad es que usted esta en forma.

Usted desea vender su antigua bicicleta pues se acaba de ganar una en el bingo que realizaron en la parroquia. Usted compró para colaborar y resulta que ganó. La nueva bicicleta es mejor que la que tiene, posee más cambios, tiene luces más potentes, luce muy atractiva. Pero su corazoncito está con la antigua que lo ha acompañado tantos años.

La bicicleta vieja usted la ha pintado de rojo y le ha puesto señales fosforescentes para poder venderla mejor. Como ha llovido y usted la tenía afuera se ha oxidado un poco. La bicicleta tiene 5 cambios. La ha puesto delante de su casa con un letrero. Usted quiere venderla en \$ 90. El otro día un vecino le ofreció \$40. Usted averiguó cuanto valía una bicicleta del mismo tipo y comparó con el costo de otras bicicletas usadas. Usted estaría dispuesto a venderla hasta en \$80, pues no quiere perder mucho tiempo en este negocio. Ahora otro vecino le avisó que quiere comprarla y va a venir a verlo.

<p>INTERESES</p> <p>Escriba lo que necesita, sus preocupaciones, emociones.</p>	<p>OPCIONES</p> <p>Escriba cuáles son las opciones que tiene, piense en varias realistas.)</p>	<p>ALTERNATIVAS</p> <p>Escriba las alternativas que tiene si no logra vender la bicicleta al vecino que va a venir, compare después con lo que el vecino le ofrece y decida si sus alternativas son mejores o peores que la propuesta que le hacen.</p>	<p>LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE</p> <p>Imagine lo que el otro quiere lograr, cuáles son sus temores, sus dudas</p>
<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>



Comprador

Usted está interesado en comprar una bicicleta. Usted vio que un vecino, a quien no conoce mucho, que vive a más de un kilómetro, tiene una hace mucho tiempo y esta esperando la oportunidad de comprar una parecida. Su mujer es la más entusiasmada con la idea porque quiere que lleve a los niños a la escuela montados en la bicicleta (tiene dos hijos de 5 y 7 años).

Hace una semana notó un letrero en la puerta del vecino que pintó la bicicleta de rojo, lo que parece bastante escandaloso pero en fin. Llevo a un amigo a verla sin hacer mucho aspaviento. Este le dijo que estaba oxidada y tenía el sillín cortado, que parecía vieja y que no debería pagar más de \$50 por ella. Que él tenía una mejor que esa y que se la podía vender en \$75. Usted dispone de \$60 en efectivo y quiere negociar la bicicleta roja.

<p>INTERESES</p> <p>Escribe lo que necesita, sus preocupaciones, emociones.</p>	<p>OPCIONES</p> <p>Escribe cuáles son las opciones que tiene, piense en varias realistas.</p>	<p>ALTERNATIVAS</p> <p>Escribe las alternativas que tiene si no logra vender la bicicleta al vecino que va a venir, compare después con lo que el vecino le ofrece y decida si sus alternativas son mejores o peores que la propuesta que le hacen.</p>	<p>LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE</p> <p>Imagina lo que le otro quiere lograr, cuales son sus temores, sus dudas.</p>
<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>	<p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p>



Consolidación

Actividad 2: Compara los dos cuadros y los compromisos que tanto el vendedor como el comprador escribieron. Responde las siguientes preguntas para darnos cuenta dónde está el conflicto, cuál fue el resultado.

- ¿Cuál es el conflicto?
- ¿En los zapatos de quién te pusiste?
- ¿Cómo resolviste el dilema de actuar con imparcialidad, sin beneficiar ni al comprador ni al vendedor?

¿Qué aprendiste de este ejercicio de negociación?

Ejercitando de mediación

Anticipación

Entre hermanos y hermanas es frecuente el surgimiento de conflictos y disputas. Recuerdas que no es lo mismo conflicto que disputa. Diariamente y con base en pequeños, medianos y grandes desacuerdos, algún miembro de la familia, que es un poco más adulto o que tiene algún grado de autoridad es convocado para mediar. Reflexiona un poco en torno a tu historia y piensa cómo han sido esos episodios de conflicto y mediación. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué demandabas de un mediador? ¿Qué llegaste a valorar de esos momentos de intervención mediadora? ¿Cuál es tu actual comportamiento cuando eres convocado a mediar en un conflicto? ¿Qué es aquello que detestas en la mediación y que nunca lo quisieras? Escribe tus ideas en tu cuaderno.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: A continuación tenemos un caso para aplicar lo aprendido, y del cual extraeremos algunas reflexiones. Vamos a dividir al grupo en 4 subgrupos. Cada subgrupo va a simular que es uno de los cuatro personajes. Después de un tiempo de preparación, empieza el proceso de negociación, hasta un punto donde Francisco, cumple su rol de mediador.

10

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Caso para práctica de mediación

Francisco, la persona que hará el rol de mediador, no interviene, solo escucha y toma notas. En una segunda instancia Francisco empieza a intervenir como mediador para ayudar a lograr acuerdos que permitan soluciones a los problemas planteados.

Usted es Juan, vive en Sal Si Puedes, un pueblo de 600 personas, a 3 horas de Guayaquil. Tiene 4 hijos entre 10 y 2 años, su esposa trabaja en la casa y ayuda en las tareas del campo. Los niños van caminando a la escuela que está a dos kilómetros, menos el más pequeño. La familia ha tenido una excelente cosecha de cebolla perla y tomates, pero son productos que se dañan con facilidad. Quiere vender sus productos, que son buenos, pero la carretera se ha dañado, solo hay caminos vecinales polvorientos y estrechos que no permiten la entrada de los carros grandes, Sus vecinos están en las mismas condiciones y juntos quieren hallar una solución a esos problemas.

Usted va a ir a la Asamblea que ha convocado Francisco para formar una directiva. Todos conocen el interés de Francisco de congraciarse con el gobierno, pero la verdad nunca hace propuestas concretas a los problemas del recinto, solo habla de política y usted está cansado porque su problema es cómo sacar las cebollas y los tomates y dejarse de tantas afiliaciones y marchas de respaldo. Todos los años pasan las mismas angustias, cuando es veranos por el polvo, cuando es

invierno por las lluvias, pero el problema es el mismo, cómo salir del recinto hacia los centros poblados más cercanos.

Le ha pedido a su esposa que lo acompañe, de pronto se les ocurre algo. Tiene urgencia en resolver el problema de cómo sacar los productos antes que bajen de precio; no le interesa que los políticos vengan a pescar a río revuelto. Cree que hay que organizarse de una buena vez. Está dispuesto a ofrecer su trabajo y a aceptar las responsabilidades que le deleguen y le gustaría ser el dirigente del recinto.

Usted es María, esposa de Juan, vive en Sal Si Puedes. Su esposo quiere vender sus productos que son buenos, pero la carretera se ha dañado, solo hay caminos vecinales polvorientos y estrechos que no permiten la entrada de los carros grandes, Sus vecinos están en las mismas condiciones y juntos quieren hallar una solución a esos problemas. Juan va a ir a la asamblea llevando una propuesta para hacer frente a este conflicto que siempre es el mismo. Todos los años pasan las mismas angustias. Usted va a acompañarlo, y quiere ver que pueden hacer con relación al camino y sacar los productos, pero también piensa como podrían solucionar el problema de transporte si de noche alguien se enferma o pasa algo. Empieza a pensar que las mujeres deberían organizar algún comité de mejoras, pues siempre son los hombres que ocupan esos cargos. Está cansada de los políticos, sobre todo ahora que Guillermo quiere hacer méritos con el Gobierno y quiere tener un puesto pagado por el Estado, sin decirle nada a su esposo de que está con ganas de formar un comité de mujeres, pues tiene algunas ideas para sacar adelante el recinto.

Usted es Guillermo, vive en Sal Si Puedes, un pueblo de 600 personas y pertenece al partido del gobierno de turno. Aunque no tiene una educación formal, la vida le ha enseñado muchas cosas entre ellas que hay que estar con los políticos de turno, que son los únicos que pueden hacer algo, pues ustedes de verdad están perdidos en el campo, en medio de caminos estrechos y polvorientos por donde no pasan carros grandes. Quiere tener un puesto de gobierno y espera que en la asamblea lo elijan como coordinador de los recintos para ser portavoz de las necesidades de los pueblos. Tiene 3 hijos todos mayores de 18 años, La verdad es que está interesado en acomodar a sus hijos en el gobierno ahora que tienen posibilidades, pues así podrán estudiar en la Universidad, que es su gran aspiración para ellos. Va a ir a la asamblea pidiendo que lo elijan coordinador frente al gobierno pues tiene méritos por sus contactos y su trabajo con el partido político que está en el poder.

Usted es Francisco, médico rural, atiende en el recinto Sal Si Puedes junto con otros de la Comuna Aquí me quedo. Va a ir a la asamblea porque le interesa ayudar en los asuntos comunales, quiere escuchar lo que piensan los campesinos y está dispuesto a facilitar y encontrar salidas a los problemas que se planteen.

Consolidación

Actividad 2: Análisis del proceso vivenciado. Lo más importante es focalizar el rol del mediador. Nos guamos por la siguiente lista de preguntas.

¿Cómo les fue?

¿Encontraron soluciones diferentes a los mismos problemas?

Si están de acuerdo está bien. No hay receta, ni una sola posibilidad de solución, hay diferentes abordajes y diferentes soluciones. A cada uno le gusta hablar de lo que hizo. Este es un elemento para tener en cuenta. La causa de conflictos es la falta de atención a las soluciones y a los procesos vividos.

11

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

La confianza como valor imprescindible

Anticipación

¿Cuándo decimos que tenemos confianza en algo o en alguien? ¿Tenemos confianza en nosotros mismos? ¿De dónde surge la duda? ¿Tener dudas es algo necesario y razonable? Conversemos un poco alrededor de estas preguntas y definamos lo que para nosotros es en este momento “la confianza”. Adicionalmente, escribamos una corta lista de razones que nos inducen a no tener confianza.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: El siguiente texto nos ofrece algunas reflexiones en torno al tema de la confianza y la desconfianza. El proceso implica una lectura individual y silenciosa. Una segunda vez, en tríos van a conversar acerca de lo que dice el texto y van a elaborar una síntesis de ideas tanto para definir la confianza, como para definir la desconfianza. Finalmente, los tríos comparten con el grupo grande y reflexionan acerca de los aspectos que mayor dificultad les causó ponerse de acuerdo.

Tenemos que desarrollar la confianza

Decaro, Luis, 2003

La confianza como valor importante en la conflictología para poder hacer frentea los conflictos

Todo en la sociedad en que estamos nos dice que la actitud que tenemos debe ser otra. Debemos desconfiar de quien se nos acerca, de quien nos puede robar, debemos desconfiar de los políticos, de los empresarios, de los dirigentes sociales.

Los valores fundamentales de cordialidad y hospitalidad parecen trastocarse. Nosotros no abogamos por la ingenuidad que se convierte en una actitud sino por un comportamiento de confianza. Recordemos la diferencia entre comportamiento y actitud. La actitud es una generalización: “tal persona siempre llega tarde”, “el presidente llega tarde siempre”; el comportamiento indica algo que se puede constatar: “el presidente llegó tarde a tal y tal reunión”. Sostenemos que sin confianza es imposible avanzar y construir una familia, una sociedad y un país mejor. Todos confiamos en alguien. De lo contrario no estaríamos aquí.

La desconfianza consume energía, nos desgasta, termina por tener sus propias reglas y convertirse en una actitud, tiende a autoperpetuarse, tiene tendencia a escalar y se convierte en lo que se llama una profecía de autocumplimiento, es decir, que nos sucede aquello malo que **previmos** que nos podría suceder.

El mundo actual es complejo, parece que la regla “amaos los unos a los otros” se ha convertido en “ármense los unos a los otros y desconfíen los unos de los otros”.

Es vulnerable, a pesar de los enormes avances técnicos, una falla eléctrica puede poner de rodillas al país representante del mayor imperio actual, un virus en las computadoras paraliza desde los bancos hasta las comunicaciones globales.

La comunicación en red da eficacia pero a la vez genera incertidumbre, no sabemos donde está aquel que consideramos enemigo. Antes los ejércitos se enfrentaban, después se tecnificaron, ahora se comunican en redes que no conocen a las otras redes y que tienen su propia autonomía.

Sin embargo todos debemos confiar en alguien. Los niños confían en sus padres, confiamos en nuestro médico, confiamos en los pilotos y que los equipajes llegarán a su destino, la empresa confía en los clientes. Confiamos a corto, mediano y largo plazo. De lo contrario no nos embarcaríamos en la aventura de construir una familia, ni estaríamos aquí para intentar mejorar nuestras capacidades.

La Confianza es el gran disolvente del miedo, simplifica la toma de decisiones, aumenta la capacidad de hacer frente a problemas más complejos. Ninguna sociedad puede desarrollarse si no tiene confianza. La ciudad "X" confía en su alcalde. Los ciudadanos de un país "Y" en su presidente. Los jubilados no confían en la propuesta de un nuevo seguro municipal y hacen marchas. Las personas mayores tienden a confiar en aquello que conocen, se apoyan en su experiencia y pueden sentir temor, desconfianza frente a lo nuevo.

Cada vez más tomamos conciencia de que hacemos parte de sistemas. Estamos todos interconectados y dependemos unos de otros.

El sistema pequeño se basa en el conocimiento. El sistema grande está basado en valores, normas, leyes. El sentir al Ecuador como su Patria, algo que es nuestro y a lo que queremos pertenecer y cuando estamos lejos queremos volver, está basado en la confianza que tenemos en nuestras propias leyes y normas, en la música, en las comidas, en las amistades, en el barrio, la escuela, el recinto, en los olores del campo y en el trabajo realizado.

Si decimos que nuestro país tiene inseguridad jurídica, mal podemos generar confianza en nosotros, menos en los demás que no quieren invertir ni comprar porque no saben si cumpliremos los acuerdos, si los bancos cerrarán, si nos pagaran la jubilación cuando llegemos a viejos.

Anteriormente las empresas se basaban en el control y en el miedo, también en la disciplina desde los hogares hasta los colegios. Hoy el fundamento está en la credibilidad y en la confianza. ¿Qué queremos decir con credibilidad? Credibilidad viene de creer, es casi sinónimo a confianza, con fe.

Los efectos de la falta de confianza son el apoyarse en la fuerza y no en la razón y en los sentimientos, en la imposición y no en los acuerdos y el convencimiento. La desconfianza desintegra los procesos. Por más bueno que sea un negociador si no hay confianza termina el proceso en una explosión. La confianza es el fundamento de toda relación humana, si está en crisis la confianza está en crisis la vida misma de la sociedad.

¿Como generar confianza?

Tenemos que escuchar activamente, demostrarle al otro que de verdad me importa lo que dice y por lo tanto mis gestos y actitudes lo indican. Llego a la hora, atiendo lo que están hablando, intervengo para clarificar conceptos, parto d e lo que me están diciendo. Busco los puntos similares, los puntos comunes. Trato de ser competente, los demás pueden confiar en mí. Trato de ser coherente entre lo que digo y lo que hago, entre el discurso para los demás y el de la casa. Soy coherente, incluso cuando estoy con copas, porque las copas hacen saltar candados de control y aparece lo que realmente pensamos.

¡Compartir valores, amor solidaridad!

Veamos algunas estrategias para generar confianza:

- Mostrar nuestros límites, qué sabemos y qué no.
- Ser franco en relación a esto. Los demás podrán confiar en nuestras fortalezas.
- Es mejor que lo digamos nosotros a quedar en evidencia de que sabemos de un tema.
- Hay que ceder el lugar agente que sabe más que nosotros.
- Sea incondicionalmente constructivo. Haga lo que es bueno para usted, lo que es bueno para la relación, tanto si hay o no reciprocidad de la otra parte.

La confianza es una cuenta corriente,
una apuesta, un riesgo, y si no prueba con la
desconfianza.

Consolidación

Actividad 2: Estamos concluyendo el módulo y hemos caminado bastante. Prepara una breve reflexión acerca de cuánto te cambió este proceso. No pregunto ¿cuánto aprendiste de la teoría y métodos del manejo de conflictos? Trato de saber si este módulo y todo el proceso de capacitación del Programa de Liderazgo Integrador te cambió en algo. ¿En qué?

PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR
MÓDULO: CONCERTAR, NEGOCIAR Y MANEJAR CONFLICTOS

HOJA DE EVALUACIÓN

Estimada/o Participante:

La evaluación nos permite analizar el desarrollo del proceso en su conjunto, por favor tome su tiempo para responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo ha contribuido este módulo al desarrollo de tu liderazgo personal?
- 2) ¿Crees que los contenidos del módulo son pertinentes y fortalecen tu liderazgo?
- 3) ¿Cómo calificarías los conocimientos, ejercicios realizados y experiencia del facilitador? (excelente, buena, mala y regular) ¿Por qué?
- 4) ¿Cómo calificarías los espacios de trabajo, la alimentación y el material entregado? (excelente, buena, mala, regular) ¿Por qué?
- 5) Sugerencias, comentarios y observaciones acerca de este módulo.

Referencias bibliográficas y referencias en la web

Buckingham, M. y Coffman, C. (2000). Primero rompa todas las reglas. Grupo editorial NORMA. Lugar.

CMI International Group. (1998). Workshop de Negociación. Harvard. USA.

Covey, S. R. (año). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDOS. Lugar.

Decaro, L. (2003). Nombre del artículo. Conferencia presentada en el Congreso Mundial de Mediación. Editorial. Buenos Aires.

Entelman, R. (2002). Teoría de los conflictos. Gedisa. Barcelona.

Femenia, N. (2002). Diplomado en Manejo de Conflictos. USM. Lugar.

Fisas, V. (1998). Cultura de paz y gestión de conflictos. Icaria Antrazyt. UNESCO. Barcelona.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, N., (año). Si de acuerdo. Editorial NORMA. La negociación en beneficio mutuo.

Howard, R. M. (1995). La cultura del conflicto. PAIDOS. Lugar.

Munné, M. (año). Negociación en función de género. Editorial. Lugar.

Pierre, L. (1990). El arte de la negociación. CEAC. Lugar.

Recaro, J. (2000). La cara Humana de la Negociación. McGraw Hill. Lugar.

Semelin, J. (1983). Pour sortir de la Violence. Les Editions Ouvrieres.
Páginas49-52. Lugar.

Ury, W. (2000). Alcanzar la paz. PAIDOS. Buenos Aires.

Vinyamata, E. (2003a). Aprender Mediación. PAIDÓS. Lugar.

_____ (2003b). Aprende del Conflicto. GRAO. Lugar.

_____ (2002). Los Conflictos explicados a mis Hijos. DE BOLSILLO.
Barcelona.

Documentos y ayudas gráficas usados en el módulo

Autor, año. El proceso de mediación. Presentación en powerpoint.

