



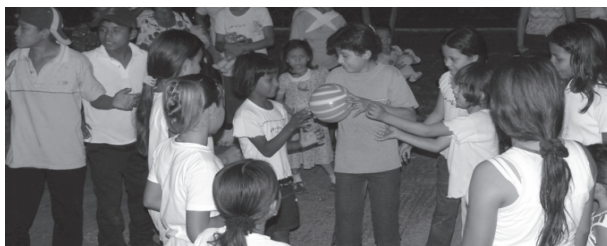
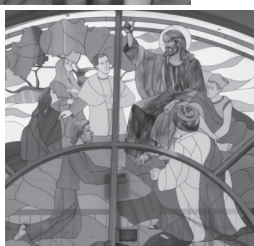
Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Instituto de Gerencia Política
INGEP



*Hablando
se entiende
la gente*





Hablando se entiende la gente

El presente texto ha sido elaborado exclusivamente para los participantes del programa Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción con el fin de facilitar su autoaprendizaje.

Ha sido editado, diseñado y diagramado por el Instituto de Gerencia Política (INGEP) de la Universidad Rafael Landívar. Guatemala 2005.

La producción e impresión del presente material se realizó con el apoyo financiero de la Instancia Interpartidaria Sueca.

Licda. Guillermina Herrera Peña
Rectora

Ing. Jaime Arturo Carrera Cruz
Vicerrector General

Lic. Rolando Enrique Alvarado S.J.
Vicerrector Académico

Lic. José Alejandro Arévalo
Vicerrector Administrativo

Lic. Luis Estuardo Quan Mack
Secretario General

Lic. Peter Emile Marchetti Raph S.J.
Dirección de Investigaciones y Post Grados

Dr. J. Fernando Valdez
Director del INGE

Autora: Licda. María Victoria Azurdia
Coordinación Académica y edición: Licda. Anabella Amado Alemán
Coordinación Técnica: Lic. Ernesto Burgos Fetzer
Mediación pedagógica y
Diagramación: Licda. Marta Morales de Tellez
Diseño y fotografía de portada: Lic. Ernesto Burgos Fetzer



¿Quién con una luz se pierde?

El INGEp y el Programa de Liderazgo Joven para una democracia en construcción	v
La Instancia Interpartidaria Sueca y el PLJDC	vii
Aquí entre nos...	ix
Un momento para recordar	1
1. La comunicación es un proceso	3
2. La vida del ser humano en sociedad...	4
3. Derecho a la construcción de significados...	5
4. El diálogo: la manera más democrática...	6
5. El diálogo condicionado por la cultura...	6
6. Características de la comunicación...	7
7. Una genuina actitud de pensar juntos	7
8. Promueve el desarrollo humano y la vida...	9



No hay peor sordo que el que no...	12
1. Capacidad de describir sin calificar	14
2. Capacidad de resumir	14
3. El parafraseo	14
 ¿Qué es Negociación?	 16
Cuando dice este macho es mío...	16
Juana interés cuanto valés...	20
Dos son compañía, tres multitud...	21
Se gana más con miel que con hiel	23
¿Qué debo hacer para negociar?	27
 Para saber Más	 35



El INGEp y el Programa Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción

El Instituto de Gerencia Política –INGEP- de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Constituye una bisagra entre la teoría y la práctica, entre la vida académica y las necesidades de la vida política práctica.

A través del desarrollo de sus programas de formación y capacitación política de largo plazo, y la realización de investigaciones sociopolíticas, el INGEp tiene la misión de constituirse en un ente articulador entre la academia y la política práctica, de manera que la interacción entre ambas mejore la dinámica universitaria y se traduzca en un desempeño y una gestión política superiores.

Liderazgo joven para una democracia en construcción

Entre los programas que realiza el INGEp ocupa un lugar de primera línea el que tiene por nombre Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción, cuyo objetivo general es contribuir con la creación de una masa crítica de jóvenes poseedores de sólidos valores democráticos, aptos para la vida intercultural, para tomar a su cargo responsabilidades sociales y políticas crecientes, y formados para encabezar progresivamente la democratización e institucionalización de las organizaciones políticas de su medio y en general, para ir tomando los relevos en las responsabilidades para con el país, disminuyendo en alguna medida los índices de exclusión política.

Este programa, el más ambicioso en su género, ejecuta procesos de formación de por lo menos dos años, a miembros y dirigentes de los partidos políticos y otras organizaciones sociales en los ámbitos municipal, departamental y regional, para dotarlos de los conocimientos y herramientas para el ejercicio de un nuevo liderazgo democrático en el país, en dirección de contar para el próximo proceso electoral, con muchos más jóvenes, mujeres e indígenas en cargos de elección y posiciones de mando en sus organizaciones.



En esa perspectiva, después de un proceso de selección, más de 300 estudiantes mayoritariamente indígenas y jóvenes, cursan un programa en los departamentos de Escuintla, Sacatepéquez, Chimaltenango, Quetzaltenango, San Marcos, Huehuetenango y Totonicapán, constituyéndose en la Segunda Promoción que el Instituto lleva adelante.

Un esfuerzo de tal magnitud únicamente ha sido posible gracias a la conjunción de esfuerzos y de recursos entre la Universidad Rafael Landívar y la Instancia Interpartidaria Sueca, misma que reúne a seis de los siete partidos políticos de Suecia representativos de todo el abanico ideológico: Partido Socialdemócrata, Partido de los Verdes, Partido del Centro, Partido Demócratacristiano, Partido Liberal, Partido de la Izquierda. A través de dicha instancia el programa recibe apoyo financiero y un programa de intercambio de líderes de ambos países con el objeto de contrastar opiniones y experiencias. Es responsabilidad exclusiva de la universidad el conjunto de la orientación temática, la preparación de materiales y el seguimiento académico.

EL INGEP pertenece al Consorcio Interamericano de Gerencia Política para Latinoamérica y al Grupo Especializado de Instituciones de Investigación y Formación Política (Guatemala).

J. Fernando Valdez



Partido Demócrata Cristiano

Partido Social Demócrata

Partido del Centro

Partido Liberal de Suecia

Partido de los Verdes

Partido de la Izquierda

La Instancia Interpartidaria Sueca y el Programa de Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción.

La Instancia Interpartidaria Sueca es una red donde cooperan seis de las siete organizaciones de Cooperación Internacional de los partidos políticos suecos (El Partido de la Izquierda, el Partido Social Demócrata, el Partido Liberal, el Partido Demócrata Cristiano, el Partido del Centro y el Partido de los Verdes).

La cooperación internacional sueca, por medio de las organizaciones políticas, empezó en el año 1995. Se creó con el fin de compartir las experiencias de los partidos políticos suecos con otras organizaciones políticas en países en vías de desarrollo y así apoyar procesos de democratización.

Varios de los partidos políticos suecos tienen más que 100 años de existir, cuentan con movimientos de bases fuertes y organizaciones de mujeres, jóvenes y estudiantes de gran importancia. El objetivo de esta cooperación es apoyar el desarrollo del sistema de partidos políticos democráticos enfatizando en la participación de mujeres, jóvenes y en el fortalecimiento de las bases de los partidos políticos.

En Guatemala, la Instancia Interpartidaria Sueca empezó su trabajo en el año 2003 con el Instituto de Gerencia Política (INGEP) de la Universidad Rafael Landívar como contraparte. Una cooperación que el mismo año dio inicio al Programa conjunto Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción. La Instancia Interpartidaria Sueca financia la parte mayoritaria y se ejecuta de forma conjunta con el INGEp para que el Programa sea un verdadero intercambio de experiencias entre los dos países.

La Instancia Interpartidaria Sueca tiene una Delegada permanente en Guatemala quien de forma conjunta con el instituto coordinan el Programa. Durante el transcurso del mismo se realizarán intercambios de experiencias entre las/los participantes guatemaltecos y jóvenes políticos de Suecia. En el espacio de los intercambios, alrededor de 10% de las/los participantes guatemaltecos tendrán la oportunidad



de conocer la vida política de Suecia, el funcionamiento de su sistema democrático, así como vivir la experiencia de la forma en que funcionan las comunas y la forma en que las distintas fuerzas políticas, e incluso ideológicamente opuestas, compiten pero también saben cooperar esforzándose en respetar las reglas del juego democrático.

En ese intercambio, todos los municipios del Programa recibirán varias visitas de las/los jóvenes políticos suecos para profundizar en un conocimiento recíproco y establecer lazos de amistad y cooperación.

Suecia: unas palabras sobre su pasado y su presente

¡Felicitaciones por haber tomado una buena decisión! Por que si estás leyendo este material, es posible que seas una de las personas que ha tomado la decisión de ser parte para realizar un cambio positivo en Guatemala.

Por medio del programa Liderazgo Joven para una Democracia en Construcción, queremos contribuir con nuestra parte en el trabajo de construir una Guatemala más democrática, así como una sociedad donde participamos jóvenes y adultos, mujeres y hombres, indígenas y ladinos en la política y el desarrollo.

Suecia hace 100 años era un país pobre donde la mayoría de la población vivía de la agricultura y en el cual un número significativo de la población emigró. Por medio de un esfuerzo largo donde la participación de las mujeres y las/los jóvenes fueron claves, se logró un desarrollo democrático y económico muy alto. Para tener los recursos necesarios que requiere un alto nivel de vida, todos los ciudadanos contribuyen con sus impuestos. Algunos datos de Suecia nos indican que para el año 2005 en el Parlamento Sueco el 45% son diputadas. Las organizaciones juveniles de los partidos políticos actúan de forma autónoma de sus partidos maternos con una voz fuerte en el debate político del país.

Pero también cada día hay más suecos que no van a votar, pensando que su voz no importa. Hay más jóvenes que viven aislados de la sociedad juntándose en pandillas y existe un racismo creciente hacia los inmigrantes de diferentes partes del mundo que vienen a vivir en Suecia.

Ser un país democrático es una lucha constante que demanda que nunca dejemos de participar, opinar y actuar para un país y un mundo mejor. En nuestro camino podemos encontrar obstáculos y dificultades, pero también diversión, amistad y amor que nos da la fuerza para seguir siempre en el empeño.

¡Mucha suerte!

Elisabet Brandberg
Delegada de la Instancia
Interpartidaria Sueca en Guatemala



Aquí entre nos...

...hablando se entiende la gente... es el título que hemos elegido para este nuevo material que forma parte de tu colección de textos del Programa Liderazgo Joven para una democracia en Construcción.

El texto que te presentamos apoya el módulo de Comunicación, Diálogo y Negociación del Curso Intermedio. Como ya has comprobado estas habilidades son utilizadas frecuentemente en nuestro diario vivir, el tener conocimiento de la forma más adecuada de utilizarlas, te permitirá sin duda, relacionarte de una mejor manera con otras personas.

Para un líder o lideresa como tú, desarrollar estas habilidades contribuirá a mejorar tu desempeño y a poner en práctica procesos que faciliten una convivencia social con armonía y paz.

En la actividad política la comunicación es una herramienta poderosísima: por un lado favorece la cercanía y el conocimiento de las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas y por el otro nos permite transmitir los avances y dificultades que los gobiernos tienen en su gestión. Y de la negociación qué decir, herramienta necesaria dentro de la política que nos permitirá conciliar intereses y el logro de la toma de decisiones que favorezcan a las personas o grupos involucrados.

El texto aborda en la primera parte el tema de la comunicación proporcionándote insumos para lograr que ésta sea un proceso efectivo. Para abordar el tema se utilizan historias y ejercicios de aplicación, así como ideas que pueden ser utilizadas para estimular el diálogo, que es sin duda, la base para lograr una negociación exitosa en la que las partes involucradas pueden llegar a acuerdos.

En la segunda parte se trata el tema de la negociación. En ella podrás estudiar los diferentes tipos de negociaciones que se pueden dar y a través de ejemplos analizar que la mejor negociación es aquella que trata de comprender las necesidades y los intereses de las partes involucradas.



También encontraras ejercicios que te permitirán poner en práctica las normas y los pasos que han sido aplicados por equipos de negociadores. Han sido negociaciones en las que todos y todas ganan logrando relaciones armoniosas y la resolución de los conflictos.

Ponemos en tus manos este material esperando que lo leas y releas con interés y pongas en práctica constantemente las útiles herramientas que aquí se te presentan. Esto permitirá fortalecer tu papel de líder o lideresa y tu compromiso con la construcción de una sociedad que logre hacer del diálogo y la negociación los mecanismos para resolver sus diferencias y de esta forma logren una convivencia basada en la participación, la armonía y la solidaridad.

Para finalizar queremos agradecer a María Victoria Azurdia quien nos proporcionó el material de base que sirvió para la elaboración del presente texto.

Anabella Amado y Ernesto Burgos



Un momento para recordar

Desde que nos levantamos de la cama en la mañana hasta que regresamos a ella por la noche, nuestra actividad diaria se relaciona con nuestra capacidad de comunicarnos, es decir, nuestra habilidad para ver, oír y hablar.

¿Recuerdas qué hiciste ayer, desde que pusiste los pies en el suelo hasta que te acostaste a dormir? ¿Cuál de las habilidades usaste más durante el día? En el siguiente cuadro, de acuerdo al orden de actividades que realizaste en el día, anota las habilidades que utilizaste durante todo el día, por ejemplo:

Me levanté para despertar a los patojos. Les di los buenos días y les dije que ya era hora de levantarse y les dejé de hablar

hasta que me contestaron y miré que se comenzaron a mover. En lo que se bañaban, me fui a leer el periódico mientras me tomaba una taza de café.

Si analizamos esa primera actividad veremos que:

Actividad	Habilidad
Para llegar a la cama de los patojos	Ver
Les di los buenos días	Hablar
Le dije que ya era de levantarse	Hablar
Me contestaron	Escuchar
Miré que se comenzaron a mover	Ver
Fui a leer el periódico	Ver-Leer
Me tomaba una taza de café	Ver

Ver para				
Ver	Leer	Escribir	Hablar	Escuchar
Ver	Leer		Hablar	Escuchar
Ver			Hablar	
Ver				
Ver				

Termina de completar el cuadro anotando las habilidades que utilizaste en todas las actividades de tu día.

En tu caso ¿qué habilidad utilizaste más? Para ti, un niño o niña ¿cuál utiliza más? ¿En qué actividad las personas utilizan la habilidad escuchar

más que hablar o ver? ¿Quién utiliza más la lectura? ¿En qué actividad se escribe más?



La comunicación

Según los estudiosos de comunicación, las cinco habilidades lingüísticas: hablar, escuchar, ver, leer y escribir son las que los usuarios de un idioma deben dominar para poder comunicarse y lograr el efecto deseado en todas las situaciones posibles. Las veces que se utiliza, así como la importancia de cada habilidad varía de una persona a otra y depende del tipo de vida que lleve.

Diversos estudios confirman que el habla (la habilidad oral) es la más practicada. Eso se debe a lo espontáneo, improvisado, interactivo y ágil del lenguaje hablado o código oral. Por el contrario, el lenguaje escrito es más lenta su elaboración. Por eso, muchas personas afirman que la forma oral es la que más utilizamos para comunicarnos.

Código:

Combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido.

Diálogo:

Una plática libre entre dos o más personas, que en forma alternativa manifiestan sus ideas o afectos.

Cuando dos o más personas, platican libremente y en forma alternativa manifestando sus ideas o afectos, decimos que se comunican. Si las circunstancias son las adecuadas, la comunicación facilita el cambio, la transformación de las relaciones dañinas en relaciones beneficiosas entre las personas que se comunican. La forma básica para alcanzar esa transformación es el “diálogo.”

Como todos sabemos, de una u otra manera, la actividad de las personas tanto en lo mental como en sus relaciones y en el entorno en el que se dan es extremadamente dinámica. Por esas razones debemos considerar la necesidad de contar con una referencia teórica, o un **marco teórico**. Dicho marco debe contemplar una lista de prácticas que necesitamos realizar. Todas esas prácticas son necesarias para que el diálogo tenga una dirección y un propósito, producir cambios en las relaciones conflictivas, así como encontrar

la resolución de la situación que enfrenta a las partes.

Antes de tratar un conflicto entre las personas, grupos o sectores sociales con formas alternativas tales como: Mediación, Negociación, Arbitraje o Referendo (especialmente si se trata de un conflicto social cargado de tensiones y resentimientos profundamente enraizados) es necesario que nos acerquemos de una manera diferente. Esto es, se necesita del **Diálogo Preliminar**. Éste tiene como propósito fundamental crear las condiciones, desarrollar las voluntades y sobre todo, despertar la conciencia de las personas involucradas a partir de la necesidad de lograr un entendimiento mutuo. Este tipo de diálogo es más que una conversación y menos que una negociación estructurada. Es un acercamiento entre las personas que se encuentran enfrentadas, molestas y posicionadas. Los espacios de diálogo sólo pueden ser provocados por quienes conocen a las personas involucradas y el entorno del conflicto. Además esas personas gozan del aprecio y respeto de quienes desean ayuda.

Generalmente, alrededor de los conflictos sociales existen personas, grupos, organizaciones y sobre todo líderes políticos, que se encuentran observando los hechos. Cualquiera de ellos podría promover un diálogo sostenido entre quienes se encuentran en conflicto, porque las personas involucradas se desgastan en acciones de defensa y ataque, con pocos espacios para la reflexión y casi nada de diálogo.

¿Cuándo podemos utilizar el diálogo? La respuesta es **SIEMPRE**, sobre todo cuando tenemos conflictos. Es por eso que todas las formas alternativas que existen para tratar o abordar un conflicto, tienen como herramienta primordial, el diálogo.

En un conflicto social, el diálogo podría convertirse en un proceso político. ¿Por qué es un proceso político? porque para resolverlo se deben tomar decisiones que van a cambiar a un conglomerado social. En algunos casos deben tomar parte las autoridades que representan el poder político. Con el diálogo, las partes buscan infor-



mación sobre la forma que toman las relaciones, analizan los hechos concretos y dialogan sobre las percepciones y sentimientos que rodearon tales reacciones. Todo ello, con el fin de que nazca el deseo de seguir dialogando para lograr un mejor entendimiento del conflicto. Y de esta manera, desarrollar gradualmente la capacidad de identificar los pasos que conduzcan a la resolución y transformación de la situación que les afecta.

Comunicación → **Diálogo**

Con lo que hemos tratado hasta el momento vale la pena resaltar algunos puntos importantes:

1. La comunicación es un proceso por medio del cual dos o más personas, intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, información, conocimientos, etc.
2. La vida del ser humano en sociedad es un estado constante de relaciones, es una vida de comunicación, es construir socialmente significados.
3. Es un derecho ciudadano, participar en la construcción de significados y no solamente aceptar los que les son transmitidos por organizaciones o instituciones que ejercen autoridad sobre ellos.
4. El diálogo parece ser la manera más democrática, para lograr la libre expresión de significaciones en un grupo, por las consecuencias prácticas y políticas que genera.
5. Es importante reconocer que siendo una forma de comunicarnos, el diálogo está condicionado por la cultura y ésta a su vez, puede transformarlo.
6. En la comunicación entre ciudadanos y gobierno local o central debe tomarse en cuenta las características propias.
7. El diálogo implica la capacidad de las personas de entrar en una verdadera actitud de pensar juntos. De sentirse liberados de supuestos que perturben la fluidez de las ideas, pensamientos y sentimientos.
8. El diálogo es una forma de comunicarnos que promueve el desarrollo humano y la vida digna de las personas.

1. La comunicación es un proceso...

...por medio del cual dos o más personas intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, información y conocimientos, por decir algo.

La comunicación entre personas es algo más complejo que el siguiente esquema donde se ilustra los elementos básicos:

Emisor ↔ **Perceptor**

Visto de esa forma pareciera que es lineal y que va en una sola dirección. Pero por las características que tenemos como personas (nuestro pasado, los sentimientos, los conocimientos, las aspiraciones e intereses sobre el tema) lo debemos entender como un proceso complejo en doble vía.

De emisor(a) ↔ **a perceptor(a)**



Para comprenderlo mejor veamos el siguiente ejemplo de Ana y Mario:

Aló Mario, soy Ana.

No sabes lo feliz que estoy de que tú me contestes el teléfono, me siento preocupada cuando no te encuentro.

Mario:

Lo siento Ana. Ese trabajo nuevo en la cooperativa nos tiene a todos aquí muy ocupados. Es como si estuviera todo el día metido en reuniones.

Ana:

Así que ustedes están con mucho trabajo y bajo mucha presión.

Mario:

Claro, nada nuevo, como tú ya sabes.



La comunicación

Ana:

Como que es tu pan de cada día. Escucha Mario, tengo un problema que necesito resolver.

Mario:

¿De qué se trata?

Ana:

Te cuento que ya van tres veces que te llamo para que hablemos sobre el formulario de acuerdo de compra con nuestros nuevos proveedores. Como no te he encontrado, estoy realmente preocupada porque tengo una reunión con ellos mañana a las diez de la mañana.

Mario:

Lo siento mucho, pero como te dije, he estado muy ocupado, y no he podido hablar con Federico para que me apruebe el formulario definitivo. Voy a encargarme de que esté listo hoy a las cuatro de la tarde y te lo voy a mandar con el mensajero.

Ana:

Otra vez te oigo que estás muy ocupado y que no te está resultando fácil reunirte con Federico para la aprobación final. Parece que estás corriendo todo el tiempo sólo para lograr mantenerte a flote.

Mario:

Tienes razón, y no sé por cuánto tiempo más voy a aguantar con este ritmo de trabajo y si

puedo seguir respondiendo en forma adecuada.

Ana:

Bueno, me parece que es necesario que cambiemos el sistema de alguna manera, ya que estás todo el tiempo ocupado en reuniones y no puedes responder a los llamados que te hacemos los que estamos en el campo. Esa fue la razón por la cual tu puesto fue creado, y yo me preocupo mucho cuando tengo que esperar a que tú tengas tiempo y puedas hacer lo que te pido. Sabes qué, voy a platicar con mi jefe para ver si puedes tener algún asistente. Mientras tanto, Mario, sólo quiero señalarte lo desilusionada que me siento cuando no te comunicas conmigo.

Mario:

Está bien, créeme que lo siento mucho. Me preocuparé más de llamarte y por lo menos te diré lo que pasa cuando no pueda hacer lo que esperas. Entonces, si eso es problema para ti, discutiremos otras soluciones. Al no más colgar contigo, voy a ir a buscar a Federico, y te daré una respuesta dentro de una hora.

Ana:

Gracias Mario. Te quiero manifestar lo mucho que aprecio tu buena disposición para solucionar los problemas. Veré cómo te puedo ayudar.

En tu cuaderno de notas, después de analizar la historia de Ana y Mario, señala quién es la o el perceptor y quién es la o el emisor. Cuéntanos cómo es el proceso del diálogo de Ana y Mario. Así como de qué manera solucionaron el problema.

2. La vida del ser humano en sociedad...

...es un estado constante de relaciones. Por lo tanto, es una vida de comunicación y una construcción social de significados.

La comunicación está sujeta a las equivocaciones que puede sufrir la información, debido a las connotaciones personales, culturales y sociales de quienes participan en el hecho. En otras pala-

bras, connotación significa que las personas pueden darle distintos significados a las palabras, a los datos o a la información. Tal como se da en el siguiente diálogo entre Paquita, Juan y Panchito. Por lo tanto, todo dependerá del pensamiento de las personas, de la cultura y de la sociedad en la que se desarrolle el diálogo, así como de su capacidad para identificar los pasos que



conduzcan a la resolución y transformación de la situación que les afecta. Algunas veces la comunicación no se logra porque existen malos entendidos. Lee atentamente la siguiente historia:

Hablando se entiende la gente

Tres amigos se reúnen a tomar un refresco en el puesto de Doña Conchita. Dentro de la conversación sale a relucir la actitud de Esperanza, una empleada de Paquita. Juan, quien conoce a Esperanza porque vive cerca de su casa, le dice:

— Mirá Paquita, me da pena decírtelo, pero creo que hacés mal en darle trabajo a Esperanza. Yo la conozco muy bien y por allá cuentan que es una “manos largas.” Paquita respon-de:

— No lo creo, Juan. Esa patoja es hija de Don Hilario. Él es de muy buena familia. Además es mi mano derecha y es la mejor traba-jadora que he tenido. Pero Juan insiste y res-ponde:

— Pues en el barrio, no tiene fama de manos limpias. Todo lo contrario, cuentan que tiene algunos aparatos eléctricos que no saben có-mo los obtuvo. Doña Chonita, quien escuchó la conversación, se acerca y comenta:

— Yo también he oído por ahí que Esperanza es “manos largas.”

De pronto interviene Pancho, quien escuchaba atentamente la conversación y dice:

— Cuál es el problema, vos Paquita, sólo mán-dala a lavarse las manos, le comprás guan-tes más grandes y todo se soluciona.

Después de haber leído la historia, en tu cuaderno de notas, responde las siguientes preguntas:

- ¿Hay comunicación entre los personajes de diálogo anterior?
- ¿Crees que en algún momento la comunicación no fue efectiva? De ser así ¿Con quién o quienes no fue efectiva la comunicación? ¿Cuál es la razón?

En el caso anterior, tu respuesta a la pregunta debió ser que no existió comunicación entre todas las partes porque Pancho no comprendió que significa “manos largas” (ladrón). Podemos concluir diciendo que los supuestos y los sobrentendidos no se llevan bien con la comunicación. Este aspecto debe tomarse muy en cuenta para que realmente se dé el proceso de comunicación en un diálogo. Cuando planteamos un diálogo con una persona o grupo de personas se generan expectativas: la otra persona o parte espera que le demos una respuesta a su problema. Si se llega a tener la idea de que no la daremos, no habrá diálogo. Si decidimos establecer una comunicación tenemos que hacer frente a la expectativa generada.

Un problema de comunicación en el contexto del diálogo es el de la *interpretación equivocada*. Esto puede ser tanto un problema de transmisión

como de recepción de los mensajes. Lo que queremos comunicar, en pocas oportunidades es exactamente lo que comunicamos, y lo que decimos a menudo es interpretado de forma diferente. Cuando los comunicadores son diferentes en aspectos fundamentales -es decir, de distinto sexo, cultura o incluso idioma- crece mucho la posibilidad de un malentendido.

3. Derecho a la construcción de significados...

...y no solamente aceptar los que les son transmitidos por organizaciones o instituciones que ejercen autoridad sobre ellos.

Las palabras tienen significados convencionales que reflejan la forma como se emplea en la comunidad. Pero si la persona que habla (el hablante)



Hablando se entiende la gente

no utiliza un lenguaje como el que utiliza la comunidad, lo más probable es que no le entiendan con claridad lo que se dice. En este caso lo más conveniente es preguntarle al hablante sobre el significado que tiene para él, dicha palabra.

Ello significa que las personas que intervienen en un diálogo tienen el derecho de construir sus propios significados y que se acepten como lo proponen. No necesariamente tienen que tomar el significado propuesto por organizaciones o instituciones que participan en el diálogo.

En tu cuaderno de notas realiza lo siguiente:

- a. *Escribe lo que para ti significan las siguientes palabras: secretario, compromiso, candidato.*
- b. *Ahora, agrégale mayor información a cada palabra, por ejemplo: secretario(a) de gobernación, secretario(a) del partido, secretario(a) municipal, compromiso matrimonial, compromiso importante, compromiso municipal, candidato(a), presidencial, candidato(a) a la junta directiva, candidato para obtener beca, etcétera y escribe su definición según lo que hayas agregado.*
- c. *Compara tus diferentes significados o conceptos de cada una de las tres primeras palabras: secretario(a), compromiso, candidato(a) con el grupo de las palabras con más información.*
- d. *Escribe las conclusiones a las que llegaste después de terminado el ejercicio.*
- e. *Compara con otras u otros compañeros, platica sobre las conclusiones a que llegaron y lo que les pareció el ejercicio.*

4. El diálogo: la manera más democrática...

...para lograr la libre expresión de significaciones en un grupo, por las consecuencias prácticas y políticas que genera.

La democracia es sobre todo una forma de gobierno que debe promover la más amplia participación de todos y la obligación de respetar los derechos de los demás. Por lo tanto, en el desarrollo de un diálogo se debe dar libertad de opinión y participación a todas y todos los miembros. También es necesario respetar los significados que los participantes le dan a los contenidos que tratan. No se debe imponer los de una sola persona o un solo grupo.

Una herramienta fundamental de la democracia es la buena información y la libre circulación de la misma. Cuando la información la utilizan sólo unas pocas personas, no es extraño que las comunidades tomen las decisiones equivocadas y luego se formen conflictos que pudieron ser evitados.

5. El diálogo condicionado por la cultura...

Por ello, es importante reconocer el carácter connotativo del lenguaje ya que propicia una buena comunicación en cuanto a la efectividad y coherencia. Pero dicha connotación estaría incompleta si no se atiende la esencia misma de la comunicación que es el diálogo, entendiéndose éste como el intercambio de ideas, como motivo de relación y de respeto entre las personas y los pueblos. Ya que cada cultura determina sus propios significados.

*Se entiende por **connotación** cuando una misma palabra puede tener dos o más significados.*

La cultura es aquella parte de las interacciones y experiencias humanas que determina cómo las personas se sienten, actúan y piensan. Es a través de la propia cultura como las personas fomentan y reproducen modelos para distinguir



el bien del mal, lo agradable de lo desagradable, la belleza, la verdad, para hacer juicios sobre nosotros mismos y sobre las y los demás.

Las cosas e ideas que nosotros valoramos y apreciamos, la forma como aprendemos, creemos y reaccionamos, están dentro y son influenciadas por nuestra cultura. Podríamos afirmar que es la cultura la que determina el sentido mismo de nuestra visión de la realidad y del mundo. De un modo más amplio, podemos decir que la cultura es un conjunto de conductas o características sociales generalizadas y asociadas con grupos que se han definido con una gran serie de características. Se considera que la etnia, el lenguaje y la religión definen grupos culturales, pero también el sexo, el estado civil, la ocupación, profesión, edad, región geográfica y el medio socioeconómico.

Esta definición de cultura sugiere que cada persona pertenece a y es determinada por varias culturas. Un grupo cultural es primordial para un individuo, pero cualquier persona puede cambiar de grupo cualquier día y al cambiar él o ella de ámbito y actividad, varían sus necesidades e intereses básicos, esto sucede a lo largo de toda su vida.

Podemos concluir que la cultura determina la forma como una persona ve el mundo y está condicionada por el conjunto de experiencias y valores que ésta acumula a lo largo de su existencia, lo cual influye en *su forma de sentir, pensar y actuar*. El análisis de la cultura que establece en cierta forma la conducta de los protagonistas de un diálogo, es importante no sólo para conocerla, sino también para comprender la forma de actuar de los protagonistas, a fin de encontrar aspectos que puedan servir para solucionar el conflicto.

6. Características de la comunicación...

... entre ciudadanas o ciudadanos y entre esos y el gobierno local o central suelen ser:

☺ La comunicación toma forma de reclamos, solicitudes o exigencias que requieren respues-

tas rápidas.

- ◆ A veces el objeto de reclamo es simbólico, en búsqueda de reconocimiento social.
- ◆ Malentendidos por no conocer o no reconocer las diferencias culturales.
- ◆ Malentendidos por no conocer o no reconocer cómo se da el proceso de comunicación, proceso éste que no tienen nada de transparente.
- ◆ Manifiesto temor mutuo así como sentimientos de amenaza en ambos interlocutores.
- ◆ Malentendidos por no conocer o no reconocer que están entrando en contacto con personas no sólo de culturas diferentes, sino entre las cuales existe desequilibrio de poder.
- ◆ Además puede existir malentendido por no reconocer que ambas culturas pueden estar atravesando una transformación.

Por lo anterior, es importante considerar los puntos 7 y 8, como suficiente razón para la promoción de una cultura de diálogo y convivencia pacífica de las y los guatemaltecos.

7. Una genuina actitud de pensar juntos

El diálogo implica la capacidad de las personas de entrar en una genuina actitud de pensar juntos. De sentirse libres de suposiciones que perturben la fluidez de las ideas, los pensamientos y los sentimientos.

Veamos la situación en que se vio Margarito con su jefa. Margarito recibió un volante con información sobre un seminario profesional al que quería asistir. Éste le serviría en su trabajo de secretario municipal, de modo que pensó que si se lo platicaba a su jefa le daría la licencia y le pagaría el curso. Por lo que Margarito se acerca a su jefa y le entrega el volante. Ésta al leerlo le responde:

Alcaldesa:

Para que yo piense en que la municipalidad le pague ese seminario necesito más pruebas de que usted piensa quedarse a trabajar aquí a largo plazo, y en este momento no lo veo muy claro.



Hablando se entiende la gente

Margarito:

¿Qué? Yo estoy totalmente dedicado a la municipalidad. Ya se lo he dicho. Por eso es que deseo asistir a ese seminario.

Alcaldesa:

Yo no lo veo de ese modo. Tengo la impresión de que usted considera este puesto como una base para subir a otro puesto después.

Margarito:

Bueno, no sé qué más puedo decir, solamente que me encanta estar aquí y que deseo quedarme. Y el seminario me sería muy útil para el trabajo que hago...

Fácilmente podemos observar que este intercambio de palabras fue improductivo. Claramente no se intercambia información entre uno y otra. Solamente "Yo soy tal cosa" y "Usted no lo es". En otras palabras, la Alcaldesa le está diciendo a Margarito: "No creo que esté dedicado a la municipalidad, pero no voy a decirle por qué." Desafortunadamente, Margarito no se lo pregunta.

Lo adecuado sería que Margarito le pidiera a la Alcaldesa información más concreta, más clara. Luego de algunos consejos, Margarito volvió a hablar del asunto, pero esta vez pidió información concreta veamos:

Margarito:

Dígame más sobre lo que usted piensa que es la dedicación a la municipalidad y qué ha observado en mí que le hace pensar que no soy tan dedicado como usted quisiera que yo fuera.

Alcaldesa:

Pues, obviamente, son un montón de cosas. Parte de eso es que usted no me parece interesado en nuestros eventos sociales. En mi experiencia, esto siempre ha sido una indicación bastante buena de dedicación. Las personas que están aquí para quedarse saben la importancia de hacer y mantener buenas relaciones con sus compañeros y compañeras, y se aseguran de asistir a tantos eventos sociales como puedan.

Margarito:

¡Ah!, me sorprende mucho oírle decir eso. Yo suponía que usted medía la dedicación con base en cosas como trabajar hasta tarde y cumplir bien muchas comisiones.

Alcaldesa:

Eso también es muy importante. Pero, a veces, la gente hace eso para tener buenas referencias cuando deciden pasar al próximo puesto. Por experiencia, creo que el aspecto de las relaciones sociales se asocia más estrechamente con el interés a largo plazo.

Como puedes observar, finalmente Margarito y la Alcaldesa estaban llegando a alguna parte. Cuando terminaron la conversación, tenían una comprensión más clara de por qué cada quien llegaba a una conclusión distinta sobre el compromiso de Margarito con la municipalidad. Información que a Margarito le importaba mucho para lograr que la municipalidad le pagara el seminario.

Analiza la primera plática y luego la segunda completa el siguiente cuadro. Las respuestas deben ser producto del análisis que hiciste del diálogo. Esperamos que sean respuestas amplias.

<i>Plática uno</i>	<i>Suposiciones o pensamiento de la Alcaldesa</i>	<i>Suposiciones o pensamiento de Margarito</i>	<i>Actitud correcta o incorrecta</i>
<i>Plática dos</i>			



8. Promueve el desarrollo humano y la vida...

...digna la comunicación por medio del diálogo. Quien promueve el diálogo debe considerar los siguientes aspectos: a) se trata de un proceso. b) cuando se desea ayudar a dialogar a las personas que están en conflicto, debe propiciarse las condiciones necesarias para lograrlo.

Para desarrollar un diálogo son necesarias algunas condiciones, entre otras:

- ◆ Debe ser voluntario
- ◆ Lugar adecuado y momento oportuno
- ◆ Un ambiente de seguridad y de confianza
- ◆ Crear un espacio informal en el que las personas deseen expresarse
- ◆ Aclarar que todas las opiniones son valiosas y merecen ser escuchadas.

Escoger el lugar donde se va a realizar la reunión y la forma como se arregle es un factor importante para el desarrollo del diálogo. Los especialistas en comunicación se han dado cuenta de los efectos que la ubicación, el tamaño del salón, la distribución de los objetos y la iluminación, entre otras, tienen en la comunicación. Por ello es importante tomar en cuenta estos aspectos.

De preferencia debe ser un lugar neutral en donde ninguna de las partes se sienta amenazada, esto junto con ofrecer algo de tomar o de comer, hace que las personas se sienten bienvenidas y que se prepare un clima de confianza. Así se crea un ambiente positivo para la negociación.

El desarrollo del diálogo está muy ligado a la posibilidad de las personas de hacer uso de sus libertades y derechos más básicos como: la libertad de expresión y movilización.

¿Crees que otras personas cercanas a ti pueden pensar diferente? ¿Crees que los demás piensan igual que tú? Una persona debe comprender y aceptar lo que los demás dicen o debe exigir que las cosas se hagan como ella piensa o quiere? Aunque sean tus amistades, tu familia o tu pareja ¿deben pensar igual que tú? Crees que en un

diálogo de negociación sólo tú tienes derecho a hablar y a ser escuchado(a)?

Cuentan que *un grupo de ciegos se encuentra por primera vez con un elefante. Uno de ellos, tomándolo por la cola, dice: Un elefante es como una cuerda. Otra persona ciega que lo toma por la oreja exclama: ¡que va, parece cartón grueso! Otro más, abrazándolo por la pierna, explica: A mi me parece más como un tronco de palmera o un árbol. Pero otro más, apretándole la trompa, dice: yo diría que es como una serpiente.*

Posiblemente habrás comprobado que así como los ciegos todas las personas pensamos diferente, o sea, vemos las cosas de manera distinta. Sin embargo, debemos aceptar lo que opinan y piensan las y los demás. No sólo nosotros pensamos, creemos, necesitamos de las cosas y de las otras personas.

Podemos afirmar que cuando se lleva a cabo un diálogo, se deben crear ambientes en los que las personas puedan reunirse, expresarse y movilizarse libremente. Cuando esto se da, sin duda se estará creando un espacio participativo muy positivo para que éste se lleve a cabo efectivamente.

Es importante considerar que en un diálogo pueden participar diferentes personas. Por ejemplo, hay niños y niñas y jóvenes que tienen sus opiniones, pero no participan igual que los adultos. Este mismo caso puede ocurrir con cualquier grupo de personas. Por ello es muy importante que la participación de todos los grupos signifique considerar diferentes tipos de consultas y diferentes ambientes.

También hay que tomar en cuenta algunas reglas o normas básicas sobre la manera en que hay que actuar para poder participar en una reunión, con el fin de aprovechar adecuadamente el tiempo, la ocasión, las ideas y los recursos de las personas que intervienen.

Si en una reunión se participa a gritos, entonces solamente serían escuchados los que más gritan. Por lo tanto, existe un conjunto de reglas que todos debemos respetar para que la reunión pueda



Hablando se entiende la jente

ser aprovechable (se conocen como reglas parlamentarias: reglas para hablar, conversar y dialogar) y que cada vez que se usan se van perfeccionando hasta convertirse en una manera muy favorable de obtener buenos resultados.

Los principios básicos que deben seguir estas reglas son:

- ◆ La definición clara del tema a discutir.
- ◆ La forma para referirse a las demás personas correcta y respetuosamente independiente de su condición.
- ◆ Los resultados que se quieren alcanzar.
- ◆ El tiempo de trabajo que se tiene.
- ◆ La información anterior que se necesita para que todas las personas conozcan los detalles.
- ◆ El procedimiento para participar en la discusión.

En los espacios comunes de participación comunitaria es importante, para prevenir conflictos, que los propios participantes determinen las condiciones en que las personas pueden participar y las condiciones en las que no pueden participar. Por ejemplo: Podrán participar como miembros

de pleno derecho en la toma de decisiones todas las personas residentes dentro de los límites de la comunidad. Las personas invitadas como técnicos de proyectos o del gobierno central o municipal serán escuchadas para informar y contribuir a contestar preguntas de los participantes de pleno derecho en la asamblea.

No podrán participar en ninguna reunión comunitaria personas que porten armas o que estén bajo la influencia del alcohol o de alguna droga. También deben incluirse la definición anticipada de aspectos como: La forma en que se va a coordinar la reunión, el tiempo que tiene cada persona para hablar o comunicar sus ideas, la forma en que se va a motivar a participar a las personas que forman parte de grupos que requieren espacios de participación diferenciada (menores, personas con lenguajes diferentes, personas con dificultades especiales, etc) y la forma en que se concluirá el trabajo. Estas reglas deben ser conocidas y aceptadas con anticipación por los participantes para lograr crear condiciones favorables para el diálogo y de esta manera evitar conflictos.

El profesor Pedro Chanquín llegó media hora antes a la reunión y le pidió a Doña Chonita, encargada de la limpieza, que le preparara café, tal como lo hacía siempre. La Psicóloga Beatriz Estrada fue la primera en llegar y se dirigió a la oficina del profesor Chanquín para conversar como sucedía todos los días. Juan Pérez y Macario Pacay conversaban en un rincón del salón de profesores. Sin preocuparse de lo que sucedía alrededor al profesor de Educación Física se le veía hacer gestos acaloradamente, como si se estuviera preparando para discutir. Margarita Cuz interrumpió la conversación porque se había encontrado con el señor García representante del partido "La Escoba" ante el consejo del libro y tenía un montón de cosas interesantes que contarle, como sucedía habitualmente. Carmela Contreras leía el acta de la sesión anterior. Era lo que le correspondía como secretaria de la directiva. Todos esperaban a Marroquín, que sabían que llegaría tarde porque era lo que sucedía en todas las reuniones. Comenzar las sesiones con media hora de atraso era ya un hábito. Carmela Contreras leyó el temario de la reunión para que fuera aprobado por todos los asistentes, casi como una formalidad, pero Macario Pacay se puso de pie y sin pedir la palabra dijo:

— Quiero decírles a todos y todas que no estoy dispuesto a seguir poniendo la



cara por cosas que no decido. No me parece justo y no lo voy a hacer más.

- Sí es por cosas que uno no quiere escuchar, yo tampoco tengo ganas de seguir escuchando sus irreverencias –contestó la señora Cuc.
- Macario, por qué no trata de explicarse mejor. Si usted quiere que lo escuchemos, antes tiene que hablar, decir lo que tiene que decir, pero intentando no agredir, porque a ninguno de los que estamos acá nos gusta que nos agredan, pidió el presidente.
- Claro, sobre todo que estamos aquí de manera voluntaria, donando nuestro tiempo. Yo no digo que esté mal que el profesor cobre, pero siendo un empleado yo creo que debería obedecer más y preguntar menos. Como todos ustedes lo saben, mi esposo es empleado de una fábrica importante, cercana a la escuela. Él es muy respetado y tiene años de antigüedad y jamás se le ocurriría venir con este tipo de desplantes. Yo no entiendo por qué en esta institución todo el mundo tiene derecho a opinar, hacer y deshacer.
- Es absolutamente verdadero lo que dice la señora Cuc, yo también me pregunto por qué usted toma decisiones y hace cosas que nunca consulta más que con su querido señor García. Parece ser que el hecho de haber donado dos fotocopadoras y ser representante del partido "La Escba" lo ha colocado muy alto.

A partir de este momento los gritos de unos tapaban los reclamos de otros y los pedidos de silencio jamás fueron escuchados hasta que Chanquín se puso de pie para decir lo siguiente...

1. ¿Qué crees que dijo Pedro Chanquín, presidente de la Directiva?
2. ¿Qué opinas sobre su actitud?
3. ¿Qué opinas de la actitud de Macario Pacay? a) Cuando se encuentra con Juan Pérez. b) Cuando habla en la sesión.
4. ¿Qué piensas de la actitud de la señora Cuc? a) Como amiga del político. b) cuando habla en la sesión. c) Como esposa del empleado de una fábrica importante.
5. ¿Cómo encuentras la actitud del profesor de física?
6. ¿Qué opinas sobre la actitud de Marroquín?
7. ¿Cómo consideras que actúa el señor García?
8. ¿Qué piensas sobre la actitud de todas las personas a media sesión?
9. ¿Cuáles son las actitudes deseables que podemos tomar de este ejemplo y cuáles son las no deseables?

En tu cuaderno de notas copia un cuadro igual al de abajo y anota tus respuestas.

¿Cuáles son las actitudes, conductas positivas que se dan en la historia?	¿Cuáles son las actitudes, conductas negativas que se dan en la historia?	¿Cuál sería la forma de corregirlos o evitarlos?



No hay peor sordo que...

Como puedes observar, existen diversos problemas en la comunicación como los que presentamos a continuación:

- a. Las partes pueden estar hablando de un modo incomprensible: Frecuentemente, al menos uno de los participantes abandona el intento de aclarar las cosas y en cambio adopta posturas: hablar para impresionar, o convencer a otros para consolidar su posición.
- b. El problema de atención: aunque las partes se hablen, puede ser que ninguna escuche a la otra. Es obvia la necesidad de escuchar cuidadosa y atentamente, pero resulta difícil cuando está presente la presión de una negociación en curso.
- c. La inadecuada interpretación se debe a la transmisión y a la recepción: Lo que uno quiere comunicar, raramente es exactamente lo que se comunica, y lo que se dice a menudo es malinterpretado. Por ello es necesario entrar en acuerdo de significados.

Ideas para estimular el diálogo:

- ◆ Generar nuevas ideas acerca de cómo relacionarse, de cómo aclarar malentendidos y cómo buscar la información para ampliar el repertorio de cada uno. Formar un repertorio que permita una interpretación nueva de los gestos y actitudes de la otra persona. Inicialmente cada una de las partes involucradas en el conflicto, hace aportes en esta línea.
- ◆ Descubrir por dónde empezar a crear un modelo de cooperación que permita abordar los problemas con nuevas tácticas, las cuales faciliten resolver los problemas y que al mismo tiempo mejoren las relaciones.
- ◆ Identificar los temas más críticos en el curso de estas experiencias, para que como líderes o líderes políticos, en el futuro puedan actuar de manera preventiva.
- ◆ Desarrollar en las personas (las y los ciudadanos) nuevas prácticas, por ejemplo:
 1. Estudiar la importancia de los supuestos, dado que en la mayoría de los conflictos las personas accionan y reaccionan con base en ellos.
 2. Identificar la situación de cada una de las personas involucradas en el conflicto así

como sus puntos de vista.

3. Desarrollar una definición común de la realidad entre las partes.
4. Propiciar permanentemente el diálogo como la forma de negociar y de arribar a un acuerdo.

No hay peor sordo que el que no...

Saber escuchar es una habilidad indispensable para dialogar. En el diálogo hay un tiempo para hablar y un tiempo para escuchar. A simple vista parece algo sencillo, pero es realmente impresionante el hecho de que la mayoría de las personas, preferimos hablar y hablar sin tomarnos el tiempo para escuchar.

En los programas de radio, de televisión, en los consultorios, cientos de personas se quejan de la falta de atención de las personas que las rodean. Todos deseamos ser escuchados, pero ¿cuántos de nosotros(as) estamos dispuestos a escuchar a los demás? Las habilidades que hemos desarrollado giran alrededor de: discutir, interrumpir, juzgar y dar consejos (a veces sin que lo soliciten).

Necesitamos un cambio de actitud, ningún diálogo puede desarrollarse bajo estas condiciones. Hay un refrán que dice: Quien mal oye, mal responde.

Escuchar activamente, además de una habilidad, constituye una actitud humana de respeto hacia la persona que desea compartir. Es demostrar interés por las personas y lo que les sucede.

Se debe escuchar activamente, no sólo para entender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto del que habla y para comunicar que uno ha entendido lo que él o ella ha dicho.

Escuchar es la habilidad lingüística que suele despertar menos interés en la vida diaria. Es común afirmar que alguien es buen orador, pero no es muy corriente señalar a un buen oyente. La comprensión oral no es una actividad pasiva.



Maneras de ayudar a realizar el Diálogo

Técnica	Propósito	Ejemplo
1.- Aclarar	Descubrir nuevos datos. Entender más el fondo de la cuestión.	"No entendí bien..." "Podría explicarme más de eso..."
2.- Parafrasear	Mostrar comprensión. Comunicar que está siendo escuchado. Ayudar a entender mejor su situación.	"Entonces tu idea es..." "Según entendí, tú piensas que..." "Debo entender que te sientes..."
3.- Animar	Comunicar tu interés. Motivar para que se exprese. Generar confianza.	"Sí, claro..." "Ahora comprendo ..." "Gracias por compartir..."
4.- Reflejar	Enfocar lo dicho por el otro. Utilizar paralelismo.	"Veo que te sientes..." "Será igual a lo que sucedió en..."
5.- Resumir	Ayudar a entender la situación. Destacar los puntos importantes.	"De acuerdo con lo expresado lo que te inquieta es..." "Lo que más te preocupa de toda la situación puede ser..."

Adaptado de Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Las características del escuchar son especiales. Se resumen de esta manera:

- ◆ **Escuchar con un objetivo determinado:** es obtener información, entender lo que se nos dice o recibir una respuesta de la otra persona. Es tener expectativas concretas sobre lo que vamos a oír: tipo de lenguaje, tema y estilo. Esta capacidad de predecir lo que vamos a oír nos prepara para el proceso de comprensión. Es difícil que escuchemos algo sin ninguna intención o conocimiento anterior.
- ◆ **Se puede ver a quien habla:** En la mayoría de las ocasiones en que escuchamos podemos ver a quien habla. Esta forma nos permite tener más información de manera directa y rápida para el aprovechamiento de las pistas contextuales.
- ◆ **Se nos exige dar una respuesta:** Cuando escuchamos se nos exige que respondamos que ofrezcamos más información a la persona que habla. Quien habla necesita saber si seguimos sus intervenciones o si es necesario

que se detenga o repita algo. Nuestra respuesta puede ser hablada (verbal) o con miradas, gestos, movimientos de cabeza, manos, ojos o cuerpo, de forma no verbal. En la comunicación oral el intercambio de papeles (emisor-perceptor) entre las personas que dialogan es constante.

- ◆ **Otros estímulos sensoriales:** Además del discurso verbal, existen otros estímulos sensoriales que nos ofrecen información. éstos debemos utilizarlos para interpretar lo que quiere decir la otra persona que nos comunica algo, entre otros podemos mencionar: ruidos, olores, tacto y vista

Para alcanzar una buena comunicación, existen algunas técnicas que nos ayudan a lograrlo y también resuelven los problemas comunes de la misma, son las siguientes:

- ◆ Escuchar activamente, no sólo para entender lo que se dice, sino también para facilitar el entendimiento de las percepciones, emocio-



No hay peor sordo que...

nes y el contexto del que habla y para comunicar que hemos entendido lo que la otra persona ha dicho.

- ◆ Hablar con la intención de hacerse entender en vez de con la intención de debatir o impresionar. Hacer ajustes que tengan en cuenta diferencias tales como la personalidad, el sexo y la cultura.
- ◆ Hablar con una intención clara u objetivo.
- ◆ Hablar de uno(a) mismo(a) en vez de otra persona.

Algunas actitudes que limitan o inhiben la comunicación incluyen interrumpir, juzgar, burlarse, criticar, dar consejos, cambiar de tema, dominar la discusión, utilizar el engaño deliberadamente y negarse a negociar.

Actitudes como la competitividad innecesaria, la amenaza y la violencia empeoran los conflictos. Éstas eliminan cualquier posibilidad de resolución, dañan las relaciones presentes, y la posibilidad de interacciones positivas en el futuro.

Los conflictos con una comunicación productiva se caracterizan por la cooperación entre las partes, intercambios más satisfactorios y concepciones positivas de la personalidad del otro. Los conflictos productivos, dejan a los participantes satisfechos y sintiendo que han ganado algo.

Escuchar activamente es una habilidad indispensable para arreglar el conflicto porque:

- ◆ No se puede comprender la causa del problema sin escuchar a quienes lo están viviendo
- ◆ La gente no confía en personas incapaces de hacer suyo los sentimientos ajenos y de poder entenderlos.
- ◆ Tiene un significado activo y no pasivo. Se trata del esfuerzo por comprender a la otra persona y de comunicarle que se le escucha y se le entiende.

Para quien presta ayuda es una habilidad fundamental ya que es quien facilita la comunicación entre las partes. Si no posee esta habilidad fácilmente puede transformarse en una parte más del conflicto. Algunas técnicas que nos pueden ayudar en este proceso son:

1. Capacidad de describir sin calificar.

2. Capacidad de resumir.
3. Parafraseo.

1. Capacidad de describir sin calificar

- ◆ Es una herramienta muy útil para facilitar mayor comprensión y evitar equivocaciones innecesarias.
- ◆ Se trata de poder describir los hechos sin evaluarlos ni opinar sobre ellos.
- ◆ Se trata también de reconocer que todos manejamos en nuestro interior valores, creencias, suposiciones, prejuicios, pero que se deben dejar de lado para ser lo más objetivo posible.

2. Capacidad de resumir

- ◆ Nos ayuda a rescatar dentro de una discusión cuáles son los puntos más importantes de lo que se está discutiendo.
- ◆ Se trata de ayudar a las partes a centrar su atención en los puntos críticos del conflicto, pero poniendo atención también en los sentimientos presentes.
- ◆ Ayuda a parar la confrontación.
- ◆ Nos da la oportunidad de ponernos en el lugar de la otra persona.
- ◆ Nos ayuda a simplificar lo dicho en término de intereses de forma objetiva.

3. El parafraseo

Parafrasear significa identificar los sentimientos y los hechos e incluirlos dentro de una frase. Se trata de entender lo que el otro piensa y siente, además comunicarle que se le ha comprendido pero en nuestras propias palabras. El parafraseo debe estar libre de juicios y valores personales. Al parafrasear se debe procurar no poner el acento en posibles críticas a otra persona.

Algunos ejemplos que podemos utilizar:

- ◆ Parece que lo que usted cree profundamente es...
- ◆ Si te he entendido bien, te sentiste....

Un aspecto positivo del parafraseo es que se le comunica a la otra persona lo concentrados que



estamos en él y en su perspectiva. También nos ayuda a saber expresarse sin ofender.

Saber expresarse sin ofender es la otra parte de la comunicación constructiva porque:

- ◆ Contribuye a expresarnos de la manera que sea menos ofensiva y que ayude a la otra persona a saber concretamente lo que queremos.
- ◆ Procurar hablar de una forma descriptiva y

no valorativa, es decir, evitando las exageraciones y las expresiones muy generalizadas: siempre, jamás, nunca.

- ◆ Ocupa “mensajes yo”: expresar lo que me ofendió o molestó sin echarle la culpa al otro.

Este tipo de mensajes tienen tres partes:

- ◆ “**Me siento...**” emoción o sentimiento.
- ◆ “**Cuando usted...**” decir lo que hizo el otro.
- ◆ “**Porque...**” el efecto del comportamiento.

Vamos al grano...

para escuchar activamente:

Qué no debemos hacer

Discutir
Interrumpir
Juzgar
Dar consejos
Permitir que las emociones del que habla nos afecten

Qué debemos hacer

Demostrar interés
Ser comprensivo con la otra persona
Escuchar para encontrar las causas del problema
Ayudar al que habla a relacionar el problema con las causas

A continuación se te presenta una serie de afirmaciones que reflejan algunas actitudes que pudiste asumir durante el día. Marca una “equis” en la casilla (SI o NO) que mejor refleje tu forma de actuar. Puedes anotar el resultado en tu cuaderno de notas y repetir este “examen” del día en otras oportunidades para ver tus progresos.

No	Este día	SI	NO
1.	Demonstré interés en todo lo que me dijeron la o las personas con quienes hablé.		
2.	Escuché con atención para comprender a la o las personas con quienes conversé.		
3.	Escuché atentamente todo lo que me dijeron las personas con quienes dialogué.		
4.	Ayudé a la o las personas con quienes dialogué para ponernos de acuerdo con el significado de algunas palabras que no comprendí.		
5.	Discutí en lugar de poner atención a lo que me quisieron contar la o las personas con quienes hablé.		
6.	Interrumpí la conversación para dar mi opinión en lugar de escuchar la o las personas con quienes platiqué..		
7.	Cuando la o las personas hablaron conmigo, me puse a juzgar lo que decían en lugar de escuchar atentamente.		
8.	Preferí aconsejar a las personas en lugar de escuchar atentamente lo que me quisieron contar.		
9.	Me alegré o me puse triste con lo que me contaron la o las personas que dialogaron conmigo		

Ahora, analiza las respuestas anteriores y piensa sobre cómo se encuentra tu capacidad para escuchar. Trata de corregir aquellas actitudes poco deseables y practica las positivas. Comenta con otras u otros compañeros el resultado de este ejercicio.



¿Qué es Negociación?



Es un proceso alternativo de resolución de conflictos, por medio del cual dos o más personas, analizan y dialogan voluntariamente sobre las diferencias que les afecta a ambos e intentan lograr un acuerdo conjunto.

Los conflictos nacen en cualquier momento y por cualquier razón en la vida de las personas. En las relaciones interpersonales, observamos conflictos por mencionar algunos, entre parejas, amigos, compañeros(as) de trabajo, hermanos(as), padres, madres e hijos(as) y vecinos(as). Lee de tu texto "Más vale prevenir... las páginas 1 y 2.

A nivel personal e intergrupal, también se producen con frecuencia altercados cargados de emociones y que muchas veces se vuelven violentas. El ambiente político no está libre de estos altercados. Esto se debe a que los grupos o los líderes piensan diferente sobre la forma como se debe resolver una determinada situación. A veces también se piensa que se perjudicará a un sector de la población con la solución propuesta.

Muchas de estas dificultades son extremadamente perjudiciales para la salud mental de las personas involucradas. También acarrearán pérdida de recursos. En algunos casos cuando las personas pierden el control de sus emociones, llegan al extremo de causar daño o eliminar físicamente a quien se opone, en otras palabras, las dificultades pueden llegar a tal extremo de violencia.

El hecho de buscar otras posibilidades para tratar los conflictos resulta además de necesario, inteligente. La negociación no es una actividad nueva para las personas. De hecho, tiene lugar todos los días entre los miembros de una familia, entre vecinos, compañeros de trabajo y en el mercado.

Las preguntas obligadas serían: *¿Por qué algunas veces sí puedo dialogar y llegar a un acuerdo con las personas y en otras oportunidades no? Y en otras, ¿porqué me torno violento (a) y con poca o ninguna voluntad de escuchar y dialogar?*

A veces negociamos tomando en cuenta nuestras necesidades e intereses y los de la o las otras personas involucradas. Este tipo de negociación se conoce como **Negociación basada en intereses**. En otras ocasiones, la actitud que asumimos es más radical y queremos que el conflicto se resuelva de la manera como nosotros queremos. No estamos dispuestos a escuchar porque creemos que sólo nosotros tenemos la verdad y la razón. Esta otra forma se conoce como **Negociación basada en posiciones**. Podemos decir entonces que, existen dos tipos de negociación: Negociación basada en intereses y Negociación basada en posiciones.

Cuando dice este macho es mío...

En nuestra cultura latina (es probable que en las otras culturas también), el modelo mental dominante en una negociación es el basado en posiciones. Con este modelo, el riesgo que se corre consiste en que por cansancio se abandone la negociación. En el peor de los casos, el conflicto se transforma en agresiones verbales: se insultan y se gritan por lo que nunca llegan a nada, como se dice popularmente, ninguna de las partes da su brazo a torcer. En este tipo de negociación cada parte asume su posición, luego cada uno discute a favor de su situación y de la solución que propone. La dinámica gira en torno a una serie de ofertas y contra ofertas, hasta que una de las partes acepta la última. Generalmente,



“Hurto del gallo”

Adaptado de: Mirna Velásquez, Noticia del periódico: La Prensa 19/09/03 Nicaragua.

Programan jurado en caso del gallo:

“Para el próximo 30 de Septiembre, está previsto el juicio oral contra David Antonio Rodríguez quien fue acusado del robo de un gallo valorado en Q 35.00.

Según informó su abogado defensor Álvaro Martín Chicas, el señor Rodríguez fue acusado por Carlos Blandón, dueño del gallo, de hurtar su gallo. De acuerdo con el fiscal Allan Velásquez, el juicio continuará porque la víctima así lo quiere, pese a que este proceso representa gastos al Poder Judicial y a la Fiscalía por el orden de los Q 5,350.00.

El abogado defensor Álvaro Martín Chicas expresó que espera que no se presente al juicio la víctima, tomando en cuenta que la ofensa no es muy grave.

“Ya el joven (David) se comprometió a no pasar por la calle por donde vive la víctima. La condena que se le puede imponer es menor a la que él ya cumplió cuando le dictaron prisión preventiva”, expresó Chicas, luego de agregar que el joven estuvo tres meses en prisión por el robo del animal”.

Completa el cuadro siguiente:

Actitud que tomaron las personas involucradas	Actitud que consideras debieron tomar
David Antonio Rodríguez	
Álvaro Martín Chicas	
Carlos Blandón	
Allan Velásquez	

Discute con tus compañeros(as) el resultado del cuadro y en tu cuaderno de trabajo responde a las preguntas que se te presentan a continuación:

1. ¿Se ha dado algún caso parecido a éste en tu comunidad?
2. ¿Qué desventajas observas en la forma como se abordó ese conflicto?
3. ¿Resolvieron o están por resolver el problema? ¿Por qué?
4. Según tú ¿Qué hubieran podido hacer los involucrados en el conflicto del gallo, para evitarse tanto desgaste?
5. ¿Qué significa negociación basada en intereses?
6. ¿Qué significa negociación basada en posiciones?



Este macho es mío...

La discusión tiende a girar alrededor de las posiciones generalmente sin llegar a un acuerdo que satisfaga a ambos.

esta última oferta la hace quien tiene más poder o menos necesidad de llegar a un acuerdo.

En algunos casos, es probable que lleguen a un acuerdo. Para ello, han seguido un proceso que les ha ocasionado desgaste emocional, pérdida de tiempo y de recursos. Sin dejar de señalar que las relaciones entre las partes, con seguridad, han quedado dañadas.

En reuniones o pláticas informales, sucede un proceso parecido. Una persona tiene una idea, otra persona propone otra idea diferente. Entonces discuten sobre las propuestas hasta que alguien domina o se impone. En otras palabras, hay alguien que gana porque lo-gra que acepten su idea. Dependiendo de la estructura del grupo y de las personas que lo integran, la situación puede cambiarse de varias formas: agresiva, algunas personas se dan por vencidas, otras se sienten heridas y otras optarán por ser pasivas durante la discusión.



Cuando intentamos resolver problemas tomando como base las posiciones, muchas veces no lo logramos porque tenemos una mente cerrada

que oprime la creatividad. Esto se debe a que las partes desde el inicio, se sienten unidas emocional e intelectualmente a su solución preferida. Este cariño a un resultado en especial, lleva a que busquemos pruebas en lugar de información. So-

lamente compartimos la información cuando nos ayuda en el argumento o a nuestro razonamiento. Casi siempre tendemos a esconder la información, cuando perjudica nuestro argumento.

En una negociación basada en posiciones, ¿Qué vemos la mayoría de las veces?

Actitudes en una Negociación Basada en Posiciones

1. **Competir:** Alguien tiene que ganar y alguien tiene que perder.
2. **Una solución:** Existe una única solución correcta, la que yo propongo.
3. **Mi ganancia:** Cualquier ganancia mía es pérdida de mi contraparte.
4. **Signo de debilidad:** Las aprobaciones se perciben como signo de debilidad.

Veamos algunos efectos que produce la negociación basada en posiciones:

- Puede aparecer un compromiso al principio y no al final de la negociación.
- Se ignoran o esconden hechos.
- Se buscan pruebas en lugar de información.
- Existe mente cerrada y rígida
- Surgen ataques personales.
- Presenta creatividad limitada.
- Se depende de palancas para ejercer presión y coacción.
- Las soluciones generalmente son intercambio (Cuánto me das, cuánto te doy).
- Se comprometen los intereses (muchas veces afectando a otros).
- ¡La meta es ganar!

- Cada una de las partes piensa en lo que más le conviene, por eso propone lo que considera su solución.
- Cada uno trata de convencer al otro de que su propuesta es la correcta.
- Ambos empiezan a regatear hasta que encuentran una solución posiblemente aceptable para las dos partes, pero en el fondo alguien o ninguno está satisfecho con lo acordado.



Armando y Esperanza

Armando Puentes y Esperanza Parada se casaron hace cuatro años, viven en la comunidad El Achiotal y tienen un niño de dos años. Durante el último año, Esperanza ha querido trabajar porque quiere colaborar con los gastos de la casa.

Armando se ha negado rotundamente alegando que ella debe quedarse en casa cuidando a su niño; dice que para eso él trabaja. Armando es el hermano menor de un total de nueve. Su madre nunca trabajó y todos crecieron sin inconvenientes. Él considera que las mujeres no deben trabajar fuera de la casa.

Esperanza, quien hace unos meses participa en reuniones en una organización local que trabaja con mujeres, entiende que si ella consigue un trabajo, además de ayudar con la economía del hogar, se va a sentir mucho mejor. Ella piensa que será más útil, que va a tener oportunidad para conocer más lugares, personas y para saber más. Considera que si se mantiene encerrada en su casa no logrará superarse. También piensa que Armando puede ayudarla con las actividades de la casa. Así entre los dos, como pareja, pueden colaborar de las dos formas: económicamente y con las actividades para mantener limpio y cómodo su hogar y cuidar al niño.

Armando siente que si su mujer trabaja, él va a perder la autoridad en su casa y piensa que ya no estaría ordenada como se ve hoy. Cree que su niño estaría mal atendido. Además está convencido de que Esperanza empezó a cambiar de ideas desde que comenzó a participar en esas reuniones y esto le molesta mucho.

Esta situación les ha causado enojos, han dejado de hablarse y se pelean a cada rato. Si Esperanza no logra un acuerdo con Armando para trabajar, ha pensado separarse. Piensa que ya ha pasado cuatro años sin trabajar, que sólo se ha dedicado a los oficios de la casa y a cuidar a Pepito.

Armando no está dispuesto a permitir que su mujer trabaje fuera y la amenaza con quitarle a Pepito. Este hecho ha provocado que la relación y la comunicación entre ellos se arruine aún más. Esta situación ha llegado a tal extremo que ambos se han insultado y ofendido.

La mamá de Armando ha intervenido en el problema. Ella dice que él tiene razón en no dejar que Esperanza trabaje, pues quien debe llevar el dinero al hogar es el hombre. Asegura que la mujer debe quedarse en su casa cuidando a los hijos y haciendo los quehaceres domésticos.

Una amiga de Esperanza también se peleó con Armando. Lo acusa de autoritario y machista, ya que no entiende a Esperanza ¿por qué Armando no ayuda con trabajos del hogar? Ella trabajando quiere sentirse mejor, sus aportes también van a ayudar a la casa. Además qué otra cosa va a hacer todo el día metida entre cuatro paredes.



Juana interés...

A pesar de que cada uno continúa haciendo valer su opinión, aún no están del todo convencidos con la decisión que van a tomar...

En tu cuaderno de notas, describe la posición que ha adoptado Esperanza y la de Armando. Anota lo que le sugerirías a cada uno. Puedes utilizar la siguiente forma:

¿Qué reflexión o conclusión sacas tú? ¿De qué manera la historia refleja los papeles asignados a hombres y mujeres en la sociedad? ¿Este modelo es democrático e igualitario? ¿Qué idea de persona o actividades se ratifica o fortalece? ¿Cómo puedes cambiar este modelo?

Posición de Esperanza	Posición de Armando
Sugerencias para Esperanza:	Sugerencias para Armando:

Antes de seguir con la lectura termina de hacer el ejercicio del cuadro.

Juana interés cuanto valés...

En vez de arrancar hablando sobre las soluciones, como en el caso anterior, las partes primero identifican, reconocen o señalan el problema. También piensan en la forma cómo lo ven y cómo se sienten. Luego hablan sobre las necesidades e intereses de cada quien. Finalmente, buscan encontrar soluciones que les satisfagan a ambas personas, a las dos partes.

En este tipo de negociación lo más importante es manejar el conflicto, así como las dificultades que se dan durante la negociación. De esta manera se puede lo-

Esta es una forma de negociar que parte del deseo y voluntad de resolver el conflicto y la importancia de conservar la relación.

realiza una negociación en la que ambas partes **colaboran** entre sí.



grar que se satisfagan las necesidades e intereses de ambas personas o partes, y a la vez, proteger la relación. Esto se logra cuando se

Cuando se realiza una negociación basada en intereses, se debe mostrar actitudes como las siguientes:

1. **Diálogo:** Debe tenerse voluntad para dialogar.
2. **Armonía:** Una cordial relación entre las personas involucradas es importante.



3. **Satisfacción:** Ambas partes buscan satisfacer las necesidades de los o las dos, para que se sientan satisfechos con el acuerdo logrado.
4. **Cooperación:** Cooperan y comparten información sobre el problema. Ven el problema como algo que demanda una solución y no como algo en donde hay que ganar o perder.
5. **Solución:** Ambas partes tratan de encontrar varias posibles soluciones



En la negociación basada en intereses, las personas involucradas:

1. Primero dialogar sobre lo que les interesa, sobre lo que necesitan.
2. Cada uno trata de descubrir los intereses de la otra persona: ¿Por qué? ¿Para qué?
3. Replantan el problema de una forma que contemple los intereses de todos y todas.
4. Buscan posibles soluciones, pueden señalar varias y diferentes soluciones, y escogen juntos la o las que satisfagan a ambas partes.

Recuerdas el caso de Esperanza y Armando, léelo nuevamente y en tu cuaderno de notas identifica los intereses y necesidades de cada uno(a).

Intereses y necesidades de María

Intereses y necesidades de Pedro

¿Cuáles son los intereses que tienen en común?

Dos son compañía, tres multitud...

Toman el nombre de Multipartitas las negociaciones en las que hay más de dos partes involucradas; por ejemplo, en el caso de Armando y Esperanza, es una negociación entre dos. Aunque han involucrado a otras personas: Armando a su mamá y Esperanza a su amiga y compañeras del grupo de mujeres. Quienes tienen que negociar son únicamente Armando y Esperanza. En el caso de hay más de dos personas o grupos en una negociación se les llama **negociaciones Multipartitas**. Veamos un ejemplo:

Proyecto de Agua

Al comité pro introducción de agua potable de la comunidad Linda Vista, le aprobaron el proyecto que presentó a la organización internacional CEDIN. Por eso los miembros del comité se sienten contentos. Sin embargo, surgieron algunos conflictos provocados por este proyecto. Por los recursos limitados, deben decidir una de dos opciones. La primera contempla la instalación de chorros llena cántaros en lugares estratégicos de la comunidad. Esta propuesta tiene la desventaja de que para algunas familias de la comunidad



Las negociaciones...

aún les quedarían muy lejos de su casa. Otra desventaja consiste en que no hay seguridad de que se mantenga el servicio en buen estado, porque se encuentran ubicados en la vía pública. Estos pueden sufrir destrucción por personas mal intencionadas o por cualquier otro motivo. La segunda opción consiste en instalar el servicio de agua a domicilio. La desventaja de esta propuesta es que por lo limitado de los recursos, no se podría beneficiar a todas las familias de la comunidad; aunque en este caso, sí se garantizaría el buen servicio y estado de la tubería.

Por lo tanto, la comunidad se encuentra dividida entre las dos opciones. Hasta ya han sucedido enfrentamientos verbales entre los pobladores. Unos insultan, gritan y amenazan a los otros, a tal extremo que casi llegan a dañarse físicamente. Por esta razón, el Alcalde de Linda Vista está molesto con el comité por no prever esta situación. También la institución internacional presiona al comité para iniciar las obras y cumplir con su programa.

Como observamos, en este conflicto se encuentran involucradas diferentes partes. Por ello, podemos ver la posibilidad de realizar diferentes negociaciones, las que a continuación se describen.

Negociaciones Internas del Equipo: Se da dentro de un equipo que negocia con otra parte. Tiene que ver directamente con el acuerdo y debe enfrentarlo como equipo. En este caso sería el comité que gestionó la introducción de agua potable. Por ejemplo, tendrán que acordar: ¿Quién habla primero?, ¿Cuáles temas van a abordar?, ¿Qué están dispuestos a hacer o a ceder?, etc.

Negociaciones horizontales (con las bases): Se realiza con la mayor cantidad de personas de la población que saldrá afectada con la decisión que se tome en la negociación. En este caso, podemos pensar en negociaciones con los dos grupos de pobladores que se han formado. El acuerdo al que se llegue en la mesa de negociaciones debe ser una de las posibilidades acor-

dadas antes por las bases. Recordemos que *el equipo de negociadores está sujeto a lo que las bases dicen*.

Negociaciones en la mesa: Es la negociación central en donde se abordará o planteará el conflicto y se tomará la decisión más adecuada. Es por eso, quizá, la negociación más formal, porque en ella la gente comienza a hablar de manera informada y basa sus argumentos en los intereses y las necesidades de las partes involucradas.

Siguiendo con el caso el Proyecto de agua, la mesa podría estar integrada por el Comité, los representantes de cada uno de los grupos de la comunidad, el Alcalde o Alcaldesa y la institución que financiará el proyecto.

Negociaciones Verticales (con jerarquía): La negociación vertical sería, en el caso del proyecto de agua, entre el comité de agua potable y el Alcalde o Alcaldesa de la localidad y este a su vez con otras autoridades de otro nivel. O sea que va de los superiores para abajo en cuanto a organización o función se trate o de abajo hacia arriba en términos de demanda.

Negociaciones informales, entre conocidos o amigos: A veces sucede que algunas personas de los dos lados de la mesa se conocen entre sí, ya sea por razones personales o profesionales. En algunos casos, incluso, son o han sido amigos(as). Entre ellos se da cierto tipo de negociación informal, es decir, fuera de los acuerdos y agendas oficiales. En ocasiones, este tipo de encuentros facilita el avance del proceso cuando éste se encuentra detenido o también permite que se desenrede algún nudo en la negociación. En el caso que hemos venido citando, si el Alcalde fuera amigo de uno de los miembros del comité, podría entender que no obraron con mala voluntad, que su intención es buena, y el Alcalde podría influir tranquilizando a la población.

Negociaciones de subgrupos (técnicos): Otra forma de apoyar el avance en la negociación central, es cuando se cuenta con grupos de especia-



listas en ambos lados. Estas son personas que trabajan sobre temas o actividades específicas. Dentro de ellos podemos mencionar Ingenieros(as) Hidráulicos(as), Topógrafos(as) o Abogados(as), entre otros. Estos grupos negocian por aparte y vuelven a la mesa con propuestas técnicas de avance.

Negociadores entre voceros o jefes: Es cuando las personas clave de los equipos negociadores, deciden reunirse por aparte para platicar a solas. Hay que recordar que todos estos esfuerzos se realizan para apoyar la negociación central. En nuestro caso sería el Alcalde, miembros directivos del comité, algún ingeniero(a) o integrante de la institución que financia el proyecto.

Negociaciones bajo la mesa: Aunque no se recomienda y no son bien vistas, es necesario y bueno saber que existen. Son aquellas que se dan entre personas de ambas partes. Estas suceden cuando una de las partes ve que está perdiendo en la negociación y desea ganar beneficios. Entonces, busca a una de las personas del otro equipo y logra, por diferentes medios, su voto o información para sacar ventaja sobre la otra parte. Es un arreglo que se hace bajo la mesa, sin que los demás se den cuenta. Se procura que nadie se entere de esa acción lo cual va en contra de la transparencia.

Negociación con otras agencias: Es cuando alguna de las partes que negocia, a su vez debe coordinar con otras entidades especialmente de gobierno. Supongamos que el comité entiende las limitaciones del proyecto y el descontento de los pobladores que están divididos. Ellos pueden buscar apoyo con una entidad de gobierno para que aporte el resto de los recursos y de esta manera, proveer del servicio de agua potable a toda la población.

Negociación con otras mesas de negociaciones: A veces en otro lugar se está llevando a cabo una negociación parecida a la nuestra. Entonces, visitar y dialogar con otra mesa puede influir bastante en nuestra negociación, tanto en términos de establecer acciones anteriores o quitar aquellas que no convengan.

Negociaciones con otros sectores: Cuando grupos del mismo gremio o de la comunidad que por alguna razón no están representados, desean incorporarse y negociar en la mesa. Por ejemplo, cuando el grupo de Ancianos de la comunidad quieren participar como tal o la directiva del grupo de Mujeres, etc.

Negociación con la prensa: Cuando hay un conflicto que se vuelve trascendental, importante, generalmente la prensa local, nacional y algunas veces internacional quiere difundir todo lo que ocurre en torno al conflicto. Una negociación puede ser afectada positiva o negativamente por estos medios. Por tal razón, es necesario realizar una negociación aparte con ellos, para decidir qué información debe publicarse según sea conveniente para las partes involucradas.

Se gana más con miel que con hiel

Te presentamos algunos ejemplos de normas seleccionadas con mucho detenimiento por negociadores eficaces, realizadas por grupos de trabajadores y administradores. Estas normas o reglas son de aplicación individual y sirven de referencia para guiar a un equipo de negociadores, veamos cuáles son:

1. Comprométete con la franqueza y con la comunicación abierta

- No es conveniente el tratar de plantear posibles salidas a un conflicto, sin haber recogido suficiente información sobre qué ha sucedido y cómo se encuentra actualmente. Es necesario establecer una buena comunicación entre las partes para examinar los hechos.
- La franqueza y la sinceridad son medios que debemos utilizar para evitar actitudes confrontativas. También son medios que podemos utilizar para animar a que la otra parte actúe igual que nosotros, que haya reciprocidad. En otras palabras, si nosotros somos sinceros y decimos la verdad, la otra parte actuará igual. Por el contrario, si mentimos, si engañamos, nos tratarán igual. Es frecuente que al momento de iniciar una negociación,



Se gana más con miel...

Ahora que ya conoces las distintas clases de negociaciones, recuerda algún conflicto resuelto entre dos personas o grupos locales. Resume la situación en tu cuaderno y lee la versión de cada uno. Toma como modelo el siguiente cuadro, señala las negociaciones que se realizaron e indica quiénes estuvieron involucrados.

Tipo de negociación	Personas, grupo, entidades involucradas
<i>Internas del Equipo</i>	
<i>horizontales (con las bases)</i>	
<i>En la mesa</i>	
<i>Verticales (con jerarquía)</i>	
<i>Informales, entre conocidos (amigos)</i>	
<i>De subgrupos (técnicos)</i>	
<i>Entre voceros o jefes</i>	
<i>Bajo la mesa</i>	
<i>Con otras agencias</i>	
<i>Con otras mesas de negociaciones</i>	
<i>Con otros sectores</i>	
<i>Con la prensa</i>	

una de las partes desconfíe y vaya preparada para atacar, y que no esté dispuesta a dialogar. Si la otra parte inicia con respeto y sincero deseo de solucionar el conflicto, esa actitud tranquiliza a la contraparte y la invita a comportarse de igual manera.

2. Usa la persuasión en vez de la presión

- Cuando utilizamos la persuasión o sea, tratamos de convencer, resultan acuerdos que son verdaderamente voluntarios. Mientras que si utilizamos la presión y el control, el acuerdo es tan frágil que con el más pequeño incidente, con cualquier discusión, puede caer.
- Hay que reconocer que todos acudimos instintivamente al uso de técnicas de presión sin reflexión y al deseo de tener el control. Si no vigilamos estas tendencias, pueden impedir nuestra eficacia como negociadores.
- Convince a la otra persona o grupo de lo que es justo mediante el razonamiento. Convince a la otra parte sobre lo que es conviene hacer, pero con criterio objetivo, sin que presentes presión para convencer. Persuade basándote en las ventajas que tendría esa acción, usa razonamientos lógicos y verdaderos.
- La coacción, la imposición, la violencia y el uso del poder son perjudiciales para las relaciones porque: Dañan la relación existente, destruye la persuasión racional y comienza un ciclo vicioso negativo y dañino: una de las partes se defiende y la otra ataca. Luego la que ataca se defiende y así se da la de no terminar nunca.
- Muchas veces los acuerdos basados en la coacción no se respetan: *Generalmente las personas que por coacción o amenazas las hicieron firmar un acuerdo, buscan la manera de no cumplirlo. Como diríamos en buen chapín "se hacen los locos".*



3. Trata de comprender antes de buscar ser comprendido

- Si iniciamos con una actitud de escucha activa y comprensión de la situación de la otra persona, con seguridad logramos desarmar la agresividad de la contra parte. De esta manera, se logra un ambiente de cooperación y diálogo. Como quien dice: “hablando se entiende la gente.”
- Para poder comprender a la otra parte es importante descubrir sus sentimientos sobre los hechos, sus intereses, sus necesidades, sus preocupaciones y sus temores, así como sus objetivos y valores. Por ello seguimos insistiendo que se debe dialogar.
- Trata de ponerte en el lugar de la otra persona, Pregúntate: Si yo estuviera en su lugar, ¿Cómo me sentiría? Hazle saber a la otra parte que la comprendes, que la escuchas y que tú piensas, reflexionas sobre lo que te dicen.

4. Examina tus suposiciones

- Cada vez que puedas, revisa si estás comprendiendo las ideas o puntos de vista de la otra parte.
- Usa la técnica de “**escuchar activamente**”. Ésta te servirá para:
 - Solicitar opiniones y más información.
 - Parafrasea para asegurar captación de los mensajes.
 - Resume y clarifica posturas o acuerdos.

5. Muestra y siente completa confianza

- Da el ejemplo sobre lo que desees ver en la otra persona, o sea, trata como desees ser tratado (a).
- Sé de confianza, para desarrollar confianza mutua.
- Di la verdad y cumple con tu palabra.
- Basa tu confianza en un análisis de riesgo, no en el juicio moral.
- Examina los antecedentes y compáralos con lo que está sucediendo.

- Pon a prueba la veracidad, la verdad, la sinceridad de tus sentimientos y suposiciones, toma como base los antecedentes y la situación actual.
- Valora la honradez.
- Admite y corrige tus errores.

6. Consulta antes de tomar una decisión

- Siempre consulta antes de decidir sobre una situación que afecte a otra u otras personas.
- Cuando tú sorprendes a los afectados o afectadas con decisiones inconsultas dañan las relaciones. O sea, cuando tú haces algo que crees bueno, pero no le preguntas a la otra parte, éstos pueden molestarse porque no les parece buena tu decisión y puede llevarnos al rompimiento de la negociación
- Argumentar con suposiciones o prejuicios hace reaccionar negativamente a cualquier persona.
- Una buena comunicación evita cometer errores.

7. Acepta a las otras personas tal como son.

- Reconoce el derecho de la otra persona de tener necesidades e intereses, así como el deseo de poder satisfacerlos.
- Comprende que la otra persona es esencial para llegar a una solución del problema de ambos.
- La falta de aceptación promueve las mentes cerradas y la falta de confianza.
- **No tienes que adoptar** de la otra persona: Ni sus valores ni sus percepciones ni sus pensamientos ni su conducta.

8. Separa los temas de relación, de los de la disputa y al proceso.

- Contempla la posibilidad de una *buena relación* como una meta separada, pero como fruto de la negociación.
- No hagas que la relación dependa de los re-



Se gana más con miel...

- sultados del proceso de resolver el conflicto.
- No cambies con la otra parte beneficios o ventajas importantes con tal de lograr una buena relación.
- La reciprocidad o sea, corresponder a la persona de igual manera como ella lo hace con uno, puede ser peligroso: *Ojo por Ojo* (reciprocidad negativa) *Dar para recibir* (reciprocidad que manipula).

9. No reacciones según la otra parte

Escoge tus acciones en vez de reaccionar sin reflexionar, sin pensar.

- Las reacciones hacen que escale, suba o crezca el conflicto.
- Distingue cuando la frustración en una negociación se debe a la relación, al proceso o al problema que están tratando.
- No pierdas el control, no grites ni insultes, medita tu reacción. Piensa antes de actuar o de hablar.
- Examina tus suposiciones, no todo lo que te imaginas que los demás piensan o creen es cierto. Dale a los demás credibilidad, cree en lo que digan o piensen otras personas.
- Evita los ataques personales. No te burles, no seas irónico no menosprecies a los demás.
- Evita el juicio y la crítica no solicitada.

10. Describe en vez de atacar

- Recuerda que eres responsable de tus propias acciones: expresa tu disgusto responsablemente. Si te sientes muy molesto, retírate por un momento para examinar tus emociones y determinar tus siguientes pasos
- Describe lo que escuchas y miras.
- Comparte cómo te sientes y cómo te afecta la situación
- Evita atacar y juzgar. Esto daña la relación e inmediatamente, la otra persona se pone a la defensiva.

11. De entrada: confía en la buena voluntad de la otra persona

- Las percepciones, los juicios de todas las personas son legítimos.
- Las percepciones de todas las personas están limitadas, aún las tuyas.
- Las personas reaccionan según su experiencia, cultura y percepción.
- La mayoría de las personas creen que están haciendo lo **“correcto”** se basan en su experiencia, cultura y punto de vista.
- Considera la buena voluntad de todas las personas.
- Juzga su comportamiento, no sus motivos.
- Recurre a las buenas cualidades de la otra parte.

12. Sé incondicionalmente constructivo(a)

- El propósito de negociar es llegar a una solución satisfactoria para ambas partes. La negociación es el arte de la persuasión, del convencimiento, de la demostración, de la prueba y del razonamiento. *“No puedes persuadir a alguien a quien decidiste ofender”*.
- Acepta la responsabilidad del éxito del proceso.
- Nunca reacciones sin mirar cómo tu reacción afectará el avance del proceso.
- Pregunta a la otra persona o parte: *¿Cuáles de sus intereses no se están logrando? ¿Qué hay de injusto en la opción que se está considerando? ¿Cómo podría mejorarse? ¿Cómo podemos mejorarlo para usted, sin que sea peor para mí?*

Si consideras que la situación es muy compleja o difícil, solicita los servicios de una persona que actúe Mediador(a).

Para todo líder o lideresa, el fomentar relaciones fuertes y duraderas es sumamente urgente. Con frecuencia vemos cómo las personas o grupos que tienen problemas entre sí, se dejan llevar



por sus sentimientos. Generalmente, con poca o casi nada de información y reflexión, se lanzan al encuentro del conflicto. Muchas veces llegan cargados de ira y confusión. Casi siempre lo hacen con el único deseo de cobrar la ofensa. También desean demostrar que la otra persona está totalmente equivocada. Poco a poco las personas se van metiendo a una escalada de ataque y contraataque. Esto seguirá sucediendo en tanto las personas no comprendan que existe una forma más saludable de plantear un conflicto.

Esta forma exige el uso de la inteligencia y de la voluntad, para poder controlar los sentimientos

de orgullo herido. Cualquiera que sea el caso, seremos más productivos(as) si no permitimos que la ira nos invada, o sea que se apodere de nosotros(as). Este material educativo te invita a utilizar otra forma más inteligente y menos dañina de plantear un conflicto.

Una negociación basada en análisis y reflexión te dará la capacidad de plantear el conflicto de una forma creativa, inteligente y sobre todo, digna.

En este momento quiero que pienses en dos personas, grupos locales o países que sepas que están en conflicto. Resume la situación en tu cuaderno; escucha o lee la versión de cada uno y responde las preguntas:

1. *¿Observa que cada uno cree tener la razón?*
2. *¿Qué dice uno, y el otro? ¿Qué responden?*
3. *¿Escucha que cada uno dice tener la razón y la solución? ¿De qué forma lo expresan?*
4. *¿Puedes observar cómo cada una de las partes pide o exige que los demás estén a su favor? ¿Qué hacen para buscar el apoyo de otros?*

Si el conflicto ya escaló hasta la violencia física y verbal:

¿Observa que cuando una de las partes arremete contra el otro(a) le llama justicia y cuando recibe agresión le llama abuso o injusticia?

¿Qué debo hacer para negociar?

A continuación, te presentamos los 11 pasos necesarios para alcanzar una negociación eficiente

1. Establecer confianza. Empieza con pensamientos positivos

Cuando se desea entrar en una negociación, es necesario que todos tengamos pensamientos positivos. Debemos creer en la buena fe de la otra persona que viene a negociar. Tenemos que mantener confianza antes, durante y después de la negociación.

Preguntas clave: ¿Qué hemos hecho que pudo haber roto la confianza de la otra persona? ¿Qué cosas negativas ha hecho la otra parte, qué provocó desconfianza en mí? ¿Qué podemos hacer entre todos para restablecer o crear confianza?

2. Arreglar las cosas prácticas. Logra un ambiente acogedor

No se puede iniciar una negociación si no tenemos un lugar en el que se realice la reunión. También es necesario que se piense en el tiempo,



¿Cómo negociar?

en el salón que vamos a usar y cómo sería conveniente arreglarlo. En algunos casos, se puede ofrecer algo de tomar o de comer para que se sientan bienvenidos(as) y se fortalezca la confianza.

Consiste en arreglar todo aquello que permite tener un ambiente positivo y que les haga tener buena disposición para negociar. Conviene pensar en un lugar seguro y neutral. Es apropiado encontrar el lugar en donde se sientan con libertad y sin riesgos de ser interrumpidos.

Preguntas clave: Si nosotros somos los encargados de los arreglos ¿Qué podemos hacer para que la otra persona se sienta bien?

Si ellos son los responsables, debemos compartir con ellos lo que nos gustaría que hagan para que el ambiente sea positivo y si es posible, tratemos de colaborar.

3. Al inicio “establecer normas.” Entra en acuerdos para participar todos y todas en armonía

Antes de comenzar una negociación, es necesario que se establezcan algunas normas convenientes para que se realice eficientemente, para comenzar en un ambiente en el que todos y todas se sientan cómodos. Por ejemplo, se debe pensar en el saludo, cómo dar la bienvenida, hablar sobre la importancia y del compromiso que significa entrar a una negociación.

Preguntas clave: ¿Quién va a hablar primero? ¿Qué vamos a decir para demostrar que queremos lograr un ambiente positivo? ¿Qué reglas van a guiar nuestro comportamiento durante la negociación?

Pongámonos de acuerdo

Para poder entrar a una negociación, es necesario que ambas partes establezcan normas que orienten la conducta de las personas durante la

negociación. Este punto es sumamente necesario. Sobre todo en aquellos casos en donde el conflicto ha provocado agresiones físicas o verbales. Las normas de una negociación deben estar orientadas hacia que todos los participantes de la negociación tengan la misma oportunidad de hablar. También debe solicitarse el uso de un lenguaje positivo y respetuoso, así como propiciar exposiciones claras, ordenadas y concretas, de tal manera que se evite que los conflictos se alarguen.

Establecer normas no es nada nuevo para las personas. Cada uno de nosotros y nosotras nos regimos por normas o reglas de conducta internas, dentro del hogar, del trabajo, de la comunidad, del centro educativo, etc.

En una negociación existen riesgos, tales como ponernos agresivos y discutidores cuando se ignoran nuestras necesidades y opiniones. En casos extremos, las personas se retiran cuando la plática se pone muy reñida y ven que están perdiendo. Para evitar todas esas posibles reacciones, conviene establecer las normas antes de iniciar cualquier tipo de negociación.

Normas del grupo

Así como las personas, también los grupos tienen sus propias normas. A veces estas normas son claras porque formalmente fueron acordadas. Por ejemplo, un grupo puede acordar la hora de comenzar y terminar una reunión. Sin embargo, una reunión casi nunca inicia a la hora acordada, la llamada “hora chapina.” este ejemplo nos muestra cómo se manejan dos tipos de normas. La norma formal es la hora acordada y la norma implícita o sobrentendida es la hora a la que la gente acostumbra acudir, generalmente es de 20 a 30 minutos más tarde. La cultura de la hora chapina es una de esas cosas que debemos cambiar. Pensemos que una reunión estaba programada para las cinco de la tarde y ésta la iniciamos 10 minutos tarde y en el salón estaban esperando 30 personas. Todos estamos tentados a decir que se perdieron sólo 10 minutos.



Pero esto no es así si lo vemos desde otro punto de vista: si son 10 minutos por treinta personas, nos da un total de trescientos minutos, lo que serían cinco horas. ¿Cuánto se puede hacer durante ese tiempo? ¿Cuántas cosas productivas o útiles se dejaron de hacer?

4. Elegir qué temas vamos a tratar. Selecciona uno de interés común.

Entre todos(as) hay que ponerse de acuerdo en *cuáles son los temas que queremos tratar en la reunión*. Algunas opciones podrían ser:

- Hablar de todos los temas de manera general.
- Elegir un tema y hablar de todos sus detalles.

5. Elaboración de la agenda.

Una vez definidos los temas, se ordenan. Ordena los temas según opine la mayoría. No debemos olvidar que las normas tienen que tomarse en cuenta, además deben aparecer anotadas al frente de los participantes en la negociación.

Algunos criterios para ordenar los temas:

- Lo más importante.
- Lo más urgente.
- Lo más difícil.
- Lo que más nos interesa a todos(as) y luego los que interesan a cada uno.

Preguntas Clave: ¿Con cuál tema queremos empezar? ¿Cuál será el criterio con el que vamos a ordenar los temas?

6. Comenzar a hablar de un tema. Principia el diálogo.

El sexto paso nos dice que llegó el momento de iniciar el diálogo sobre el tema elegido. Se debe dar la oportunidad para que todos hagan preguntas sobre lo que les interesa saber del tema.

Preguntas clave: ¿Cómo comenzamos a hablar del tema? ¿Qué es lo que cada uno quiere saber del tema?

Proceso para describir y analizar un problema:

- **Identifica el problema o asunto** que tienen que tratar. Por ejemplo, en la comunidad puede ser que quieran tratar el tema de “el agua potable”, “la escuela”, etc.
- **Luego de definir el tema por tratar, platica la historia**, qué ha sucedido. Identifica y comparte con todos los hechos que conoces sobre el tema y analiza la situación actual.
- **Clasifica los temas**, elabora preguntas que necesitan una respuesta. Esta serie de preguntas servirán para guiar el proceso.
- **Las preguntas que necesitan una respuesta** no pueden contestarse con un “sí” o un “no”. Por ejemplo, el punto podrá expresarse ¿Qué debemos hacer para que las aldeas cercanas al municipio tengan agua potable? ¿Qué pasos debemos seguir para abrir una escuela en la comunidad?

Para “platicar la historia” puedes hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿La situación actual está bien?
- ¿Qué está causando el problema?
- ¿Cómo podemos conseguir más información?
- ¿Cómo podemos poner a prueba nuestras suposiciones acerca del problema y sus causas?

Al platicar la historia *trata de comprender* cómo lo ve la otra persona. Usa tus habilidades de investigador(a) y escucha.

7. Comprender los Intereses: Tantear, averiguar e identifica intereses

Para identificar los intereses puedes seguir este proceso:



¿Cómo negociar?

- Cada parte identifica sus propios intereses.
- Cada quien se preocupan por identificar los intereses de la otra parte.
- Compara lo que creas que eran tus intereses (posiciones) con tus verdaderos intereses.
- Busca los intereses y valores más profundos; pregúntate y pregúntale por lo menos cinco veces “¿Por Qué?”.
- Finalmente compara tus intereses con los de la otra parte e identifica cuáles son iguales, cuáles son diferentes o cuáles se encuentran relacionados.

La negociación basada en intereses:

- Promueve una comprensión más profunda de los problemas y sus causas.
- Produce soluciones que cumplen con las necesidades específicas.
- Permite soluciones mucho más creativas y eficaces.
- Desarrolla buenas relaciones.
- Promueve confianza.
- Fija comportamiento de cooperación que puede ser de valor en el futuro.
- Promueve la creatividad, experimentación y mejoras continuas.

Para negociar con base en intereses:

- No te comprometas de entrada.
- Ataca el problema, no a la persona.
- Enfoca toda la atención en los intereses no en las posiciones.
- Conoce tus opciones (aquello que puedas hacer en caso de no llegar a un acuerdo).
- Genera una gran variedad de opciones creativas, para atender los intereses que ambas partes han identificado.
- Haz que todas las decisiones sean con el consentimiento de los participantes, para que todos estén conscientes de los resultados.
- Comprométete a la franqueza y a revelar toda la información.

8. Compartir el problema “Reubicar”. Coopera no compitas

Debemos crear un ambiente de cooperación en el cual se evite la competencia en todo momento. Es preciso crear un ambiente en el que ambos busquen juntos la salida al problema.

Preguntas claves: ¿Cómo se puede plantear el problema de una forma que abarque los intereses de las dos partes y de esta manera las lleve a soluciones que les convengan a ambas partes?

Formulación de dilemas:
Planteamiento en común
¿Cómo satisfacer las necesidades e intereses de “A” y a la vez las de “B”?

9. Buscar diferentes salidas con creatividad

Debemos plantear todas y cada una de las ideas sin decir si es buena o mala. Identifica tus opciones. Todas las opciones o salidas son *posibles soluciones*. Son posibilidades que requieren el acuerdo entre las dos partes. Muchas veces se necesita de la cooperación de las dos partes para que se realicen las soluciones acordadas.

Las opciones están orientadas hacia el futuro. Contestan la pregunta: ¿Cómo? Para desarrollar opciones, puedes usar el siguiente proceso:

- Lluvia de ideas para inventar, para crear opciones.
- Inventar cuantas opciones sean posibles.
- Nadie es dueño(a) de las opciones.
- Evita criticar y evaluar.
- Nadie tiene que defender ninguna opción.
- Utiliza libremente la reflexión y la meditación
- Busquen las opciones que atiendan los intereses de todos y todas.
- Involucra a los demás en el proceso.



10. Hablar sobre las salidas.

Selecciona la que ofrezca mejor solución. Consiste en decidir cuál de las salidas encontradas es la mejor. Si elaboramos una guía de criterios para elegir la mejor salida puede ayudarnos mucho.

¿Cómo vamos a saber si la salida es buena? Evalúa las opciones relacionándolas con los intereses. Presenta una salida que te guste y te parezca buena para las dos partes. Esta salida puede incluir los principales intereses de las dos partes. Debemos hacer la propuesta como una opción y no como la única salida.

Proceso de Evaluación:

- Clarifica todas las opciones que están en la lista antes de comenzar a evaluar.
- Elimina todas las ideas que se repiten.
- Agrupa todas las ideas parecidas.

- Compara las opciones con los intereses de ambos y verifica que estén relacionadas.
- Si todos están de acuerdo elimina algunas opciones.
- Sé vigilante y observador(a) de los intereses no expresados anteriormente. Anótalos y analícenlos a medida que vayan apareciendo.

Cuatro puntos claves para la evaluación:

- ¿La opción que se está considerando resuelve el problema sin que produzca nuevos problemas?
- ¿Satisface mis intereses y los de la otra persona?
- ¿Es mejor que la que considero mi mejor opción?
- ¿Se puede lograr? ¿Es realista?

Para realizar la evaluación, puedes utilizar el modelo siguiente:

Para Nosotros (as)		Para Ellos (as)	
Ventajas(+)	Desventajas(-)	Ventajas(+)	Desventajas(-)

11. Armar un acuerdo y cerrar.

Cuando ya sabemos qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, quién, cuándo, dónde, con qué, por qué y para qué lo vamos a hacer, significa que llegamos a un acuerdo.

Sin embargo, es importante preguntarnos:

¿Qué vamos a hacer si una de las partes no cumple? ¿Cuáles son las expectativas de las partes con respecto a la relación?

Existen algunos principios que no debemos olvidar:

- Nadie se compromete durante la negociación, hasta que todos y todas dicen claramente que están de acuerdo con la o las opciones.
- Las soluciones pueden tener muchas fases o etapas.

- Revisa tus suposiciones.
- Prepárate para comprobar la efectividad de tus opciones y has revisiones.

Para cerrar negociaciones y comprometerse realiza el siguiente proceso:

- Básense en la evaluación realizada, escojan las mejores opciones.
- Si ninguna opción sirve para satisfacer los intereses de todos y todas adecuadamente, decidan cuáles intereses son más importantes y luego escojan los principales.
- Hagan un compromiso específico.
- Hagan un compromiso por escrito.
- Desarrollen un plan de acción, (Qué, cómo, cuándo, dónde, para qué,).



¿Cómo negociar?

¿Cuándo conviene negociar y cuándo no conviene? El éxito en una negociación depende de ciertas condiciones mínimas. Aquí queremos

tratar de identificar las condiciones que pueden facilitar una negociación y las que la obstaculizan.

En tu cuaderno de trabajo responde las preguntas que se te plantean. Piensa tanto en las fuerzas sobre las que tienen control las y los negociadores como en las fuerzas fuera de su control y luego en el mismo proceso de negociación.

1. *¿Cuáles son las fuerzas que impulsan a la gente hacia un acuerdo?*
2. *¿Cuáles son las fuerzas que impulsan a la gente en contra de un acuerdo?*

Utiliza el caso de Armando y Esperanza de la página 19 para analizar e ilustrar aquello que favorece y aquello que va en contra de la llegada a un acuerdo en la negociación.

Es importante que hagas una lectura de las diferentes fuerzas que pueden incidir en la negociación. Si hemos iniciado la negociación esta revisión se lleva a cabo con miras a fortalecer, modificar o abandonar completamente la estrategia que se sigue. Si estamos por iniciar una negociación este análisis servirá para decidir si conviene entrar o no a una negociación.

Existen condiciones que posibilitan una negociación, así como también existen aquellas en las que la negociación no conviene. Por lo tanto, es importante descubrir esas condiciones. Partiremos de lo que tú detectas como condición que favorece o dificulta una negociación. A continuación te presentamos las condiciones básicas que deben cumplirse para poder realizar negociaciones con posibilidades reales de éxito. Dentro de otras podemos mencionar:

- Medios de influencia o presión / Interdependencia
- Las partes son identificables y están dispuestas a participar
- Disposición para negociar: ambas partes cuentan con una estrategia, con información adecuada, están preparados psicológicamente.
- Voluntad o sea, sentir deseos de ponerse de acuerdo.
- Sentido de urgencia.

- Creer que los temas son negociables.
- Las partes tienen la autoridad para decidir
- Las alternativas son peores

Estancamientos y rupturas en una negociación:

Como hemos visto, negociación es un proceso de resolución de conflictos en el cual dos o más personas dialogan voluntariamente sus diferencias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre lo que les afecta a ambos.

Con frecuencia las personas se ven involucradas en una negociación, porque necesitan algo que poseen otras personas. Desafortunadamente en muchos casos, las negociaciones se ven afectadas por diversas circunstancias. Los problemas que se dan dentro de una negociación pueden producir estancamiento del proceso o una ruptura entre las partes.



Estancamiento: Así le llamamos cuando se detiene el curso de la negociación. Esta suspensión puede ser por tiempo indeterminado, ya que depende de la atención y tratamiento de las causas que lo provocan. Un estancamiento puede ser atendido por las personas que están negociando o si consideran necesario, pueden solicitar apoyo de un especialista según sea el caso. Cuando se decide la participación de un especialista, es para que les ayude a despejar los obstáculos y los motive a continuar con la negociación. En algunos casos, el estancamiento se da por falta de información o de apoyo metodológico para guiar el proceso.

Ruptura: Le llamamos al rompimiento de las relaciones entre las partes que se encuentran en la negociación. Generalmente las rupturas son violentas y van acompañadas de insultos y faltas de respeto entre las partes. Las razones de una ruptura varían. Cualquiera que sea el caso y la razón, es necesario estudiar detenidamente qué es lo que ha afectado al proceso de la negociación.

Cuando estudiamos las causas que bloquean el proceso de una negociación, es importante tomar en cuenta que en todas partes existen conflictos. Unos se manifiestan claramente mientras que otros problemas son disfrazados como insignificantes, pero son tan serios y tan profundos que las partes o una de las partes prefiere ocultarlo o simplemente evadir el problema.

Hemos identificado algunos problemas que causan estancamiento o rompimiento según la causa que los provoca:

- **El problema, asunto u objeto de la negociación.** Por ejemplo: En una negociación en la que el conflicto consiste en la falta de certeza sobre los linderos entre dos comunidades, las partes no pueden avanzar por la existencia de dos títulos de propiedad, en donde los planos tienen referencias distintas. En este tipo de conflicto es imposible llegar a un acuerdo sin el apoyo de especialistas, (apoyo legal y catastral) porque todos quieren la misma

tierra y todos insisten en que es su tierra. (*Lo sustantivo*)

- **El proceso de la negociación.** Por ejemplo: Una persona está completamente encerrada en su posición, no le permite hablar a la otra parte y no está dispuesto a ceder. Sólo quiere imponer su solución con ninguna voluntad de considerar otras posibles soluciones o salidas. La falta de normas claras ha provocado que sólo esa persona hable. (*Lo procesal*).
- **La relación entre las personas que están negociando.** Por ejemplo: Durante una negociación una de las partes pierde el control, muestra un alto nivel de enojo, amenaza a las personas y luego se marcha de la reunión. (*Lo Psicológico*).

Cuando ya hemos identificado de dónde proviene el rompimiento o el estancamiento de la negociación, podemos seguir algunas salidas, según sea la causa que lo provoque:

Negociar la negociación: Es muy importante que pensemos en alguna estrategia para favorecer el paso de posiciones a intereses. No es conveniente pedir ideas sobre soluciones mientras el proceso está en un momento crítico.

En algunos casos, será necesario provocar que las partes, por separado, reconozcan que su posición es una opción y se debe analizar lo que esa opción ha provocado. Luego indagar sobre por qué esta opción es tan importante para él o ella. Deben tratar de identificar los intereses o necesidades que quieren satisfacer.

Debemos preguntarle *si es posible* encontrar una solución que atienda las necesidades de ambos, ¿estaría dispuesto (a) a considerarlo?

Reestructurar la relación: Debemos provocar que las personas se pongan en los zapatos del otro. También crear el espacio de seguridad para que tengan la oportunidad de ponerse de acuerdo. Además, resaltar lo que tienen en común así como intentar que se pongan de acuerdo sobre



¿Cómo negociar?

los principios. Podríamos decir que ayudar al otro a ponerse en el lugar del otro consiste en pedirle consejos y preguntarle: ¿qué haría si estuviera en su lugar?

Por lo general, podemos decir que buscamos dos cosas al retomar un proceso de negociación que fue afectado:

- Que las partes logren de la negociación soluciones positivas para ambos.
- Que las partes salgan en paz, tranquilos y satisfechos del resultado de su esfuerzo.

Uno de los principales problemas que se producen cuando se está negociando sobre un conflicto, consiste en que las partes confunden a las personas con el problema que quieren resolver. No ven a la otra persona como otro igual con quien tienen que dialogar y llegar a un acuerdo, sino como un problema. Se debe recordar que

en una negociación hay que ser fuerte con el problema y a la vez sensible con las personas.

Si comprendemos que no es lo mismo problema que persona, reconocemos que se ha de respetar y tratar debidamente a las personas y a la vez, no permitir que se suavice el problema, o sea que pierda importancia. Esto significa que:

- Por una parte nos ocupamos de las necesidades de las personas: las escuchamos, las respetamos y las tomamos en serio. No la insultamos, ni la humillemos a fin de demostrar que no tiene razón o que no es necesario tomarla en serio.
- Por otra parte, nos ocupamos durante la negociación de los asuntos concretos que se han de resolver para aliviar el problema, así como identificar los asuntos y analizar por qué los consideramos un problema.

*Explica brevemente lo que comprendiste sobre **estancamiento y ruptura en una negociación y cómo puede solucionarse**. Has un resumen de cada uno de los temas.*

Hemos propuesto once pasos necesarios para alcanzar una negociación eficiente, los cuales aparecen en el cuadro siguiente. En tu cuaderno de trabajo, has un cuadro como el del ejemplo. En la columna correspondiente, escribe en cada paso qué preguntas son convenientes hacer y cuáles son las acciones a seguir.

Paso de negociación	Preguntas clave	Acciones a tomar
1. Establecer confianza		
2. Arreglar las cosas prácticas		
3. Comenzar la negociación "establecer normas"		
4. Elegir qué temas vamos a tratar		
5. Elaboración de la agenda		
6. Comenzar a hablar de un tema		
7. Comprender los Intereses: Tantear, averiguar.		
8. Compartir el problema "Reubicar"		
9. Buscar diferentes salidas		
10. Hablar sobre las salidas		
11. Armar un acuerdo y cerrar.		



Para saber Más

1. Aragón de Viau, Mariana. (2002) **Análisis y transformación de conflictos.** PROFASR Guatemala.
2. Associates y OEA/Propaz, (SF) **Taller de capacitación con dirigentes de partidos políticos.**
3. INTRAPAZ-URL (SF) **Análisis de conflictos**, Inédito.
4. Moore, Christopher (1994) **Negociación y Mediación.** CDR Associates, Boulder Colorado, E.E.U.U.
5. OEA-Propaz. (1999) **Comunicación Política y Análisis de Conflictos.**
6. OEA-Propaz. (1999) **Negociación Multipartita: Los distintos contextos de negociaciones.** CDR Associates y OEA/Propaz
7. OEA-Propaz. (2000) **Los pasos en el proceso de Negociación.**
8. OEA-Propaz. (2000) **Construyendo Consensos para un futuro sostenible.**
9. Schnitman, Dora F. (comp.) (2002) **Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas.** Granika. Buenos Aires, Argentina. Marzo 2002
10. Schutt, Randy. **Decision Making Structures.** Vernal Project (www.vernalproject.org)
11. Schutt, Randy. **Notes on Consensus Decision-Making.** Vernal Project. (www.vernalproject.org)
12. Sin Autor, (1995) **Construyendo el Consenso Capítulo II.** Ediciones UPAZ.
13. UNESCO (2000) Manifiesto.



Esta publicación fue impresa en los talleres gráficos de Serviprensa, S. A. en el mes de julio de 2005. La edición consta de 600 ejemplares en papel bond 80 gramos.