

# Negociación y manejo de conflictos

Programa de formación-acción  
para líderes rurales

## Desatando Energías Locales

Byron Miranda Abaunza



**IICA**



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Negociación y manejo de conflictos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: Máximo Araya  
Diagramación: Gabriela Watson  
Diseño de portada: Gabriela Watson  
Impresión: Imprenta IICA  
Colaboraron en la preparación de este documento: Martin Carnap, Francisco Mejía, José A. Herrera y Katya Quesada

Miranda Abaunza, Byron

Negociación y manejo de conflictos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales / Byron Miranda Abaunza – San José, C.R.: IICA, 2012.  
128 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-433-0

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Conflictos sociales 7. Resolución de problemas 8. Género I. IICA II. Título

AGRIS  
C10

DEWEY  
307.72

San José, Costa Rica  
2012

# Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

## ● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión no es solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.



# Introducción

Mediante este encuentro se procura que los estudiantes comprendan los conceptos sobre negociación y manejo de conflictos, los estilos personales para enfrentarlos y las herramientas que se deben aplicar para manejarlos apropiadamente en los ámbitos personal, familiar, laboral y social.

En ocasiones, las diferentes percepciones de una situación, la mala comunicación y/o el poco entendimiento de los intereses propios y ajenos generan conflictos a nivel personal o social. Estos deben visualizarse como oportunidades para gestionar cambios, para lo cual es primordial que los involucrados dirijan su energía a conocerse y comunicarse, utilizando para ello conocimientos y herramientas teórico-prácticas que les permitan aprovechar las situaciones de crisis como oportunidades para el crecimiento personal y/o grupal.

En este encuentro los conflictos son visualizados como procesos para el aprendizaje, en el marco de los cuales se despliega una discordia entre fuerzas opuestas, se lleva a cabo un proceso dinámico de interacción entre los involucrados, se genera una oportunidad de cambio y se realizan los ajustes necesarios para aprovecharla y resolver el conflicto.

Se les brinda a los participantes la oportunidad de entender la dinámica inherente de los conflictos, así como la manera de contribuir a su manejo constructivo mediante la utilización de instrumentos apropiados a ese fin. También se fortalecen sus habilidades para promover soluciones sostenibles, efectivas y eficaces a situaciones conflictivas que pueden obstaculizar el desarrollo local.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

# Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
<b>Primer día.</b> Introducción al tema .....	9
<b>Segundo día.</b> Comprensión de los conflictos.....	29
<b>Tercer día.</b> Análisis y manejo de conflictos.....	61
<b>Cuarto día.</b> Plan de acción .....	89
<b>Anexos.</b> Lecturas complementarias .....	99





# Las tres P del encuentro



## PROPÓSITO

**Propósito:** Lograr que los participantes comprendan la dinámica y las características de los conflictos y que mejoren su capacidad para manejarlos en beneficio personal y de su comunidad.



## PROCESO

### Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarias
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales



## PRODUCTOS









### Productos:

Los participantes:

- Comprenden la dinámica del desarrollo de los conflictos y los estilos personales para enfrentarlos.
- Conocen instrumentos para el análisis de conflictos y mejoran su capacidad de negociación
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.



# Programa del encuentro

<b>Primer día</b> Bienvenida e introducción	<b>Segundo día</b> Conflictos, etapas, causas y estilos personales de manejo de conflictos	<b>Tercer día</b> Ejercicios sobre manejo de conflictos	<b>Cuarto día</b> Plan de acción
Bienvenida, ubicación e inscripción 	La argolla  Conflictos y sus causas 	El cirlela  Creación de un conflicto 	Voltrear las botellas 
¿Quién soy? 	Estilo personal para el manejo de conflictos 	Construcción de la comunidad de Nueva Cinchona 	Nuestro plan de acción 
Honrando nuestros compromisos 	Los neumáticos  Percepción y realidad 	Robar la botella 	Cierre 
Mi posición frente al conflicto 	Escucha activa 	Tortuguilandia 	Retorno a casa 
¿Qué es un conflicto? 	Iceberg 	Síntesis sobre negociación y manejo de conflictos 	Cierre 
Cierre 	Cierre 	Cierre 	Cierre 



# Primer día

**Objetivos:** Dar la bienvenida a los participantes y hacer una presentación general del encuentro.

## ● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Rompehielo: ¿Quién soy?
- **Actividad 4:** Formación de equipos
- **Actividad 5:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 6:** Normas y comunicación
- **Actividad 7:** Honrando nuestros compromisos
- **Actividad 8:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 9:** Programa del encuentro
- **Actividad 10:** Mi posición frente al conflicto
- **Actividad 11:** ¿Qué es un conflicto?
- **Actividad 12:** Cierre



## **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación

**Intención:** Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

**Materiales:**

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

**Descripción:** El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

## Actividad 1. Apertura

---



**Intenciones:** Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentar al equipo facilitador.

**Duración:** 10 minutos.

**Descripción:** Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

## Actividad 2. Canción

---



**Intenciones:** Despertar sentimientos y emociones e ir promoviendo el aprendizaje sobre el tema del encuentro a través del mensaje de la canción.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).



**Descripción:** Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se la una.

## Actividad 3. Rompehielo: ¿Quién soy?

---

**Intención:** Realizar una actividad amena que integre a los participantes y que rompa la tensión que suele darse al inicio de este tipo de eventos.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- 1 hoja con el cuestionario para cada participante.

**Descripción:** Aunque se basa en aproximaciones que no tienen rigor científico, este ejercicio promueve el autodescubrimiento de los participantes y aporta un poco de humor que mejora el ambiente de aprendizaje. Se entrega el cuestionario a cada participante, quien debe responder a las seis preguntas de manera individual y espontánea, sin pensar demasiado. Una vez que todos han finalizado, el facilitador indica el significado de cada una de las respuestas. Por último, se les brinda a los participantes un período prudencial para que revisen sus respuestas y las comenten en forma grupal.

### ¿Quién soy?

1. **¿Cuál es su animal preferido?** \_\_\_\_\_

Tres características de su animal preferido:

- 1.
- 2.
- 3.

2. **¿Cuál es su segundo animal preferido?** \_\_\_\_\_

Tres características de su animal preferido:

- 1.
- 2.
- 3.





3. **¿Cuál es su tercer animal preferido?** \_\_\_\_\_

Tres características de su animal preferido:

- 1.
- 2.
- 3.

4. **¿Cuál es su bebida preferida?** \_\_\_\_\_

Tres características de su bebida preferida:

- 1.
- 2.
- 3.

5. **Imagine que está en el mar.**

Expresé cómo se siente con tres palabras:

- 1.
- 2.
- 3.

6. **Imagine que está en un cuarto cerrado.**

Expresé cómo se siente con tres palabras:

- 1.
- 2.
- 3.

### Interpretación de las preguntas y respuestas

**Pregunta 1:** representa cómo te ves.

**Pregunta 2:** representa cómo otros te ven.

**Pregunta 3:** representa cómo te gustaría ser.

**Pregunta 4:** representa cómo visualizas el sexo.

**Pregunta 5:** representa tu "símbolo universal del amor".

**Pregunta 6:** representa cómo visualizas la muerte.

## Actividad 4. Formación de equipos

**Intenciones:** Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.



**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- Cartulina, marcadores de colores, chinchetas y pizarra.

**Descripción:** Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.

Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.



## Actividad 5. Definición de responsabilidades



**Intención:** Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.

**Duración:** 15 minutos.

### **Materiales:**

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.



**Descripción:** Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes. Asimismo, se define el método de trabajo para elaborar los reportes diarios.



Los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre cómo van a presentar el reporte al día siguiente, pudiendo recurrir a una presentación normal o a métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y lo pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se colocará la imagen o el símbolo de la responsabilidad asumida. Cada presentación no debe tener una duración mayor a los cinco minutos.

# Responsabilidades de los equipos

	<p><b>Memoria:</b> Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p><b>Observación del trabajo en equipo:</b> Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p><b>Análisis de los líderes:</b> Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p><b>Observación del proceso:</b> Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p><b>Cuidado de la felicidad:</b> El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p><b>Puntualidad, orden y aseo:</b> Esta responsabilidad consiste en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpios y en orden.</p>
	<p><b>Noticias:</b> Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

## Actividad 6. Normas y comunicación



### CUÍDESE

**Intención:** Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje y que propicie un espíritu de libertad y respeto.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

**Descripción:** El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una “lluvia de ideas”, los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.



### CUIDÉMONOS

**Normas:** Las tres reglas básicas son las siguientes:

**Cuidese**

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

**Cuidémonos**

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.



### SE PUEDE IR A PESCAR

**“Se puede ir a pescar”**

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improviso y no estemos atentos, podemos decir: “disculpe, estaba pescando”.

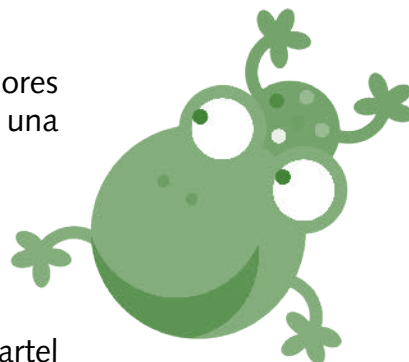
## La ranita mensajera

**Intención:** Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

**Materiales:**

- Cartel de la ranita.

**Descripción:** El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras.



## Mensajes personales

**Intención:** Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

**Materiales:**

- Sobres.

**Descripción:** Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



## Actividad 7. Honrando nuestros compromisos

---

**Intención:** Enlazar el encuentro actual con el anterior, para lo cual se revisan y evalúan los acontecimientos y los compromisos asumidos en el encuentro anterior y se informa a los participantes al respecto.

**Duración:** 1 hora.

**Materiales:**

- Plan de acción del encuentro anterior.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarra.

**Descripción:** Los participantes reflexionan sobre la experiencia y los conocimientos que adquirieron al implementar el plan de acción elaborado en el encuentro anterior, para lo cual responden individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de lo que aprendí en el encuentro anterior apliqué en mi comunidad o familia?
2. ¿Qué logros se obtuvieron mediante la ejecución del plan de acción? ¿Cuál fue la reacción de su comunidad u organización como resultado de la ejecución del plan de acción?
3. ¿Cuáles factores limitaron o afectaron el cumplimiento del plan de acción? ¿Cómo podemos superarlos? ¿Qué podemos mejorar?



Una vez que todos los participantes hayan respondido a las preguntas, intercambian en grupo puntos de vista sobre sus respuestas, preparan una síntesis y la presentan en plenaria.

## Actividad 8. Las tres P del encuentro

---

### 1 PROPÓSITO

**Propósito:** Lograr que los participantes comprendan la dinámica y las características de los conflictos y que mejoren su capacidad para manejarlos en beneficio personal y de su comunidad.

### 2 PROCESO

**Proceso:**

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarias
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales

### 3 PRODUCTOS

















**Productos:**

Los participantes:

- Comprenden la dinámica del desarrollo de los conflictos y los estilos personales para enfrentarlos.
- Conocen instrumentos para el análisis de conflictos y mejoran su capacidad de negociación.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.



## Actividad 9. Programa del encuentro

Programa del encuentro			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
 Estrategias de negociación	 Negociación	 Estrategias de negociación	 Negociación
 Estrategias de negociación	 Negociación	 Estrategias de negociación	 Negociación
 Estrategias de negociación	 Negociación	 Estrategias de negociación	 Negociación
 Estrategias de negociación	 Negociación	 Estrategias de negociación	 Negociación

**Intención:** Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

**Duración:** 5 minutos.

**Materiales:**

- Afiche ilustrado del programa del encuentro.

**Descripción:** El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.

## Actividad 10. Mi posición frente al conflicto

**Intención:** Evidenciar la posición de los participantes ante los conflictos.

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- Tarjetas, marcadores y chinchetas.
- *Stickers* para votación.

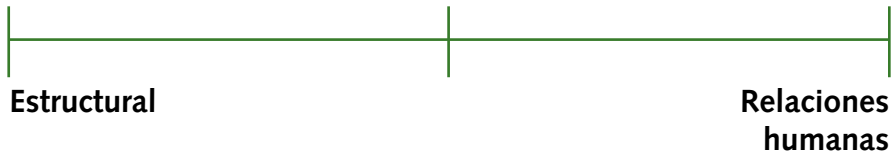


**Descripción:** Se les solicita a los participantes de cada grupo que respondan en forma individual cómo actuarían ante diversas situaciones conflictivas que se les indican en un cuestionario. Para responder deben colocar un punto en la posición en que estiman que se colocarían ante la respectiva situación conflictiva. Posteriormente los integrantes de cada grupo explican sus respuestas a los demás. Para finalizar se realiza una reflexión en plenaria.

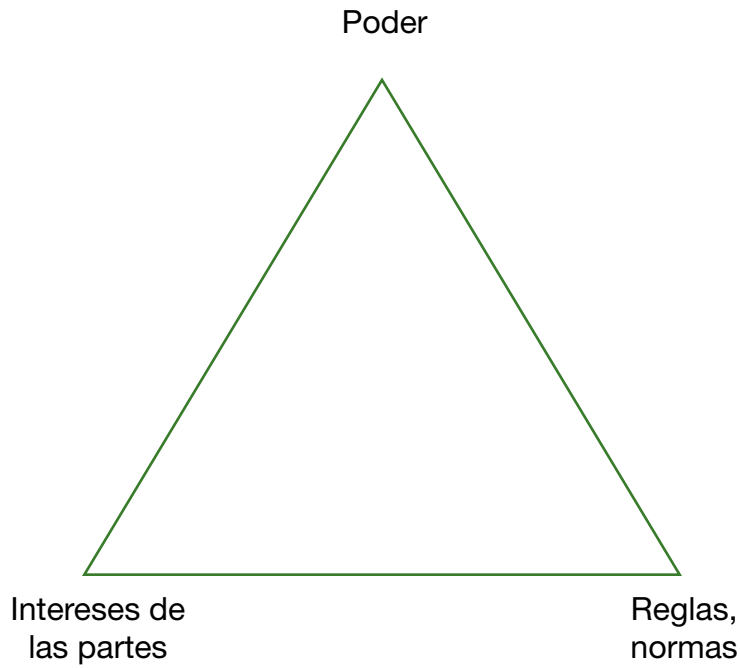
### Mi posición frente al conflicto



### Origen de los conflictos



### ¿Cómo resuelvo conflictos?



## Actividad 11. ¿Qué es un conflicto?

---

**Intención:** Conocer la opinión de los participantes sobre el significado y las características de un conflicto.

**Duración:** 45 minutos.

**Materiales:**

- Hojas que sirven de guía para cada parte del ejercicio.
- Pizarras, tarjetas y marcadores.

**Descripción:** En forma individual los participantes seleccionan un conflicto personal que hayan experimentado. En la hoja guía correspondiente (trabajo individual), elaboran un dibujo que se identifique con el conflicto y explican las características de este y la forma como los afectó.

Posteriormente en grupo comparten los conflictos seleccionados y en la segunda hoja guía (trabajo grupal) anotan los temas conflictivos y los aspectos con que se asocian. Los grupos anotan sus respuestas en la pizarra y en plenaria se hace una reflexión al respecto.

Posteriormente la persona facilitadora complementa el ejercicio con una breve explicación sobre la definición y las características de un conflicto, los tipos que existen y las causas que los generan, para lo cual puede utilizar la información incluida en los anexos.



## Trabajo individual

Dibújelo

Sus características	Cómo me afectó

Trabajo grupal

Temas de conflicto	Con qué se asocian

## Actividad 12. Cierre

---

**Intenciones:** Introducir el tema del encuentro y mostrar cómo intereses ocultos pueden generar situaciones conflictivas.

**Actividad sugerida:** Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere realizar una dramatización y análisis del cuento "Las naranjas".

**Duración:** 30 minutos.

### **Materiales:**

- Copias del cuento.
- 1 canasta con naranjas.
- 4 personas que dramaticen el cuento.

**Descripción:** El equipo facilitador escoge cuatro mujeres para que realicen una dramatización del cuento "Las naranjas". Las personas seleccionadas estudian el cuento, hacen el guión respectivo, escogen los accesorios que les ayuden a la dramatización y la realizan de tal forma que se entienda claramente el mensaje del cuento.

### **Las naranjas**

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

"¡Dame la otra naranja! ¡Yo llegué primero!", dijo una de las hermanas, ante lo cual la otra respondió: "Cuando tú viste que yo venía para la cocina, te adelantaste. ¡Yo necesito las dos naranjas!".

Y así continuaron. Su madre trató de calmarlas, diciéndoles: "Niñas, ¿qué les pasa? Cada una de ustedes tiene una naranja. Es una repartición justa". Pero las hermanas siguieron peleando cada vez

en forma más acalorada, cada una insistiendo en que necesitaba las dos naranjas y en que la otra debería concederle la suya.

Al oír la discusión, la hermana mayor se acercó y le preguntó a cada una de las hermanas que peleaban: "¿Para qué necesitas las dos naranjas?" La primera contestó: "Las necesito para hacerme un jugo y curar la gripe que tengo". La segunda respondió: "Yo necesito la cáscara para hacer la torta que prometí para la cena".

Las dos hermanas se miraron y sonrieron. Una le dijo a la otra: "Ahora que sabemos lo que cada una quiere hacer con las naranjas, la solución es fácil. Tú puedes usar el jugo y yo la cáscara de las dos naranjas. Así se satisfacen las necesidades de las dos."

La hermana mayor les explicó: "Los problemas se resuelven cuando uno mira las necesidades, en vez de las posiciones".

Para terminar la jornada, el equipo facilitador les recuerdan a los grupos que deben preparar un reporte completo del día sobre su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.







# Segundo día

## Objetivo:

Comprender la definición, las causas y las etapas de los conflictos, así como los estilos personales para manejarlos y los aspectos visibles y ocultos de un conflicto.

## ● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: La argolla
- **Actividad 5:** Conflictos y sus causas
- **Actividad 6:** Estilos personales para el manejo de conflictos
- **Actividad 7:** Rompesueño: Los neumáticos
- **Actividad 8:** La percepción y la realidad
- **Actividad 9:** La escucha activa
- **Actividad 10:** El iceberg
- **Actividad 11:** Cierre

## Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

---

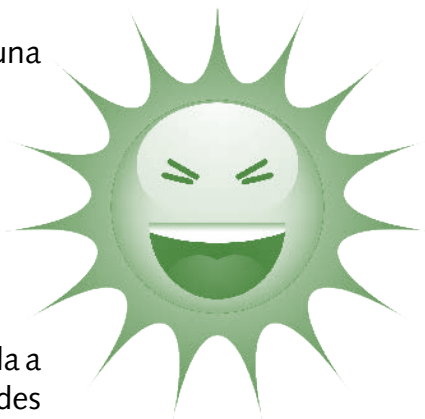
**Intenciones:** Iniciar el día con un saludo afectuoso y hacer una breve presentación de las actividades del día.

**Duración:** 5 minutos.

**Materiales:**

- Afiche del programa del encuentro.

**Descripción:** La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.



## Actividad 2. Canción

---

**Intenciones:** Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

**Descripción:** Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si un participante o varios de ellos sabe(n) la canción, se le(s) solicita que la enseñe(n) a los demás, para que todo el grupo la cante con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



## Actividad 3. Reportes grupales

---



**Intención:** Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

**Descripción:** Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre cómo mejorarla en el futuro, para lo cual cuenta con cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, para lo cual a cada grupo se le asignan nuevas responsabilidades para este segundo día.

## Actividad 4. Rompehielo: La argolla

---



**Intención:** Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien las actividades del día en forma amena.

**Duración:** 20 minutos.

**Materiales:**

- 5 estacas de madera.
- 15 argollas o herraduras que entren bien en las estacas.

**Descripción:** Se divide el grupo de participantes en cinco equipos. A cada uno se le entregan tres argollas o herraduras, las cuales deberán intentar introducir en una estaca. Las cinco estacas se clavan en el suelo, a seis metros de distancia una de otra y cada una a seis metros de distancia de una línea que indica el lugar desde el cual cada equipo lanzará la argolla o herradura hacia la estaca.

Los equipos se colocan en fila detrás de la respectiva línea. El primer jugador lanza una por una las tres argollas, luego de lo cual las va a recoger, las entrega al siguiente jugador y se coloca de último en la fila. Los jugadores proceden de igual manera sucesivamente. Si una argolla queda recostada sobre la estaca, pero sin quedar enganchada, se ganan tres puntos; cuando se logra introducir la argolla en la estaca, se obtienen cinco puntos. El primer equipo que logre cien puntos gana el juego.

## Actividad 5. Conflictos y sus causas

**Intención:** Lograr que los participantes comprendan conceptos básicos sobre los conflictos y sus causas

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- Presentación sobre conflictos

**Descripción:** La persona facilitadora realizará una breve intervención ampliando sobre la definición de un conflicto, sus fase y sus causas; para la descripción de causas se adjunta la figura siguiente. Ver los anexos para más información.



## Actividad 6. Estilos personales para el manejo de conflictos

---

**Intención:** Conocer el comportamiento de los participantes ante los conflictos y reflexionar sobre los estilos personales para manejarlos.

**Duración:** 1 hora y 25 minutos.

**Materiales:**

- Hojas con el test sobre el manejo individual de los conflictos.

**Descripción:** Se entrega a cada participante el test de Thomas y Kilmann para determinar el modo personal de enfrentar un conflicto, el cual deben responder en forma individual. En el test se presentan pares de afirmaciones. Los participantes deben encerrar con un círculo la afirmación que mejor representa su comportamiento. En caso de duda, deben marcar la que más se acerque a su conducta. Todas las respuestas son válidas.

Cuando todos los participantes hayan completado el test, el facilitador les explicará cómo llenar la hoja de puntaje. Los participantes llenan esta hoja, lo que les permitirá conocer el estilo personal para el manejo de conflictos que mejor los representa.

Una vez que todos los miembros del grupo han concluido su trabajo, lo comparten. Luego ubican sus respuestas en el aspa de un molino, de acuerdo con el puntaje que obtuvieron.

El facilitador brinda una breve descripción de los cinco estilos de comportamiento ante un conflicto. Finaliza explicando cómo se pueden mejorar las formas de manejarlos.



## INSTRUMENTO DE THOMAS Y KILMANN PARA MEDIR EL MODO INDIVIDUAL DE TRATAR CONFLICTOS

1. A. En algunas ocasiones, dejo a los otros la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.  
B. En vez de negociar sobre los aspectos en los que hemos estado de acuerdo, prefiero aclarar bien los aspectos en los que sí hemos estado de acuerdo.
2. A. Según la situación, algunas veces lucho por los resultados y, en otras, me ha importado más mantener las buenas relaciones.  
B. Intento negociar tomando en cuenta todos sus problemas y los míos.
3. A. Generalmente soy muy firme en lograr mis objetivos.  
B. A veces intento calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
4. A. Según el caso, algunas veces procuro mantener la buena relación, pero en ciertas ocasiones lucho por satisfacer mis intereses.  
B. Algunas veces sacrifico mis deseos personales por los de la otra persona.
5. A. Casi siempre necesito la ayuda del otro para encontrar soluciones a los problemas.  
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar la creación de algo desagradable para mí.  
B. Procuro imponer mi decisión.
7. A. Procuro posponer la resolución del problema hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.  
B. Cedo en ciertos puntos a cambio de que cedan en otros.
8. A. Casi siempre soy firme en el logro de mis objetivos.  
B. Me gusta que todos los intereses y diferencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.

9. A. En mi opinión, no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
B. Hago cierto esfuerzo para que las cosas se hagan a mi manera.
10. A. Soy firme al perseguir mis objetivos.  
B. Dependiendo de la situación, algunas veces lucho por mis intereses y en otras ocasiones me importa más mantener las buenas relaciones.
11. A. Me gusta que todos los intereses y las diferencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.  
B. Algunas veces intento calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
12. A. Algunas veces evito tomar una posición que podría llevar a discusiones.  
B. Respeto que el otro se quede con algunas de sus posiciones, si deja que yo también me quede con algunas de las mías.
13. A. Propongo que la otra parte ceda en su posición lo mismo que yo.  
B. Presiono bastante al otro para lograr mis propósitos.
14. A. Expongo mis ideas y pido a la otra parte que describa las suyas.  
B. Intento explicar a los demás lo razonable y ventajosa que resulta mi posición.
15. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Hago lo necesario para evitar conflictos inútiles.
16. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Trato de convencer a la otra persona de las virtudes de mi posición.
17. A. Con frecuencia soy firme en perseguir mis objetivos.  
B. Trato de hacer lo necesario para evitar discusiones innecesarias.
18. A. Dejo mantener los puntos de vista a la otra parte cuando eso la hace feliz.  
B. Permito a la otra parte que mantenga alguna de sus posiciones, cuando ella me permite mantener alguna de las mías.

19. A. Intento plantear todos los problemas abiertamente.  
B. Trato de posponer la resolución del problema hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.
20. A. Trato de elaborar y encontrar soluciones inmediatas a los puntos en los que no estamos de acuerdo.  
B. Trato de encontrar una combinación de ganancias y pérdidas que sea justa para todas las partes.
21. A. En la negociación trato de ser considerado con los deseos de las otras personas.  
B. Siempre trato de ir a una discusión del problema directamente, sin rodeos.
22. A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre los puntos de vista o intereses de la otra parte y los míos.  
B. Mantengo mis deseos; no cedo muy fácilmente.
23. A. A menudo me preocupo por satisfacer todos mis deseos.  
B. En algunos momentos he dejado que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24. A. Si la opinión del otro parece ser muy importante para él, trato de satisfacer sus deseos.  
B. Trato de obtener de la otra parte una solución que comprometa a ambos.
25. A. Trato de mostrar a la otra parte la razón y los beneficios de mi posición.  
B. En la negociación, trato de ser considerado con los deseos de las otras personas.
26. A. Según la situación, algunas veces me importa mantener la buena relación, pero en otras ocasiones peleo por mis intereses.  
B. Casi siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.
27. A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias, o posiciones opuestas.  
B. Dejo que la otra persona mantenga sus puntos de vista, si eso la hace feliz.



28. A. Generalmente, soy firme en perseguir mis propósitos.  
B. Casi siempre busco la ayuda de la otra parte para lograr una solución que convenga a ambos.
29. A. Lucho por mis intereses, según el caso; algunas veces me esfuerzo por mantener buenas relaciones.  
B. Siento que las diferencias de intereses no merecen ser tan preocupantes.
30. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona, de tal modo que podamos solucionarlo entre ambos.

### Evaluación/hoja de puntaje

Favor encerrar con un círculo la letra que usted marcó en cada par de afirmaciones. Sume para cada columna la cantidad de letras encerradas con círculo, y coloque el resultado en la última línea del siguiente cuadro. La modalidad que obtenga el mayor puntaje constituye su estilo personal predominante para la resolución de conflictos.

# de apartado	Competir	Colaborar	Llegar a un compromiso	Evadir (evitar)	Acomodarse
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		A
21		B			
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

## Cinco estilos de comportamiento ante un conflicto

El instrumento de evaluación de la modalidad de conflictos se diseñó para evaluar el comportamiento de una persona ante situaciones de conflicto. Una situación de conflicto se define como una situación en que las preocupaciones e intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

El modelo dual describe cinco estilos de comportamiento ante un conflicto que dependen de dos tipos de preocupaciones:

- a. Asertividad: grado en que un individuo intenta satisfacer sus necesidades e intereses.
- b. Cooperatividad: grado en que un individuo intenta satisfacer los intereses y necesidades de otras personas.

### 1. Evadir (evitar) la negociación

La evasión (evitación) conlleva la no negociación. En esta estrategia ningún aspecto de la negociación es suficientemente importante como para implicarnos en una negociación activa. El grado de preocupación por la relación y por los resultados es bajo. Sin embargo, esta estrategia puede servir en cierto tipo de propósitos y negociaciones estratégicas. De hecho, hay varias razones por las cuales un negociador potencial puede elegir no negociar. En primer lugar, puede satisfacer sus necesidades sin el requisito de acudir a un proceso negociador; es decir, no existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos. Por lo menos uno de ellos, el que evita, no necesita de la otra parte. En segundo lugar, puede considerar que los costos (en tiempo, dinero y relaciones) son demasiado altos y, por ello, es mejor abandonar el asunto completamente. En tercer lugar, el negociador potencial puede disponer de una alternativa tan atractiva que le impulse a no negociar. Simplemente, elegimos la alternativa, y evitamos negociar.

### 2. Acomodarse

En esta estrategia la importancia de la relación es alta y la importancia del resultado baja. Queremos que el otro gane,

mantenerlo feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación, con el propósito de alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. También utilizamos la estrategia de acomodación cuando entendemos que la relación de negociación se prolonga en el tiempo más allá de un único episodio de negociación. Es decir, si en esta ocasión yo pierdo y tú ganas, espero que en próximas negociaciones el resultado ganar-perder se equilibre. En los intercambios a largo plazo, en algunas ocasiones es conveniente aceptar resultados pobres y esperar que en el futuro se dé una acomodación recíproca.

### 3. Competir

Esta es la estrategia en la que normalmente se piensa cuando se oye el término “negociación”. En esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. El negociador considera que los resultados (recursos, beneficios, etc.) son limitados y desea conseguir el máximo posible. Es la estrategia de “ganar-perder”, puesto que el negociador podrá ganar en resultados, pero perderá en la relación. Se da esta estrategia cuando la relación con la otra parte no importa por alguna de las siguientes razones: a) es una negociación única, sin expectativas de relación futura; b) hay relación futura, pero no nos importa; y c) la otra parte tiene fama de negociar duro y con poca honestidad.

### 4. Colaborar (negociación integradora)

En esta estrategia la relación y el resultado son de igual importancia. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible, pero también mantener o fortalecer su relación. Esta estrategia es adecuada cuando hay un alto grado de confianza, sinceridad y cooperación entre ambas partes. Si se utiliza ciegamente o en forma exclusiva, el oponente puede intentar manipular y explotar esa buena disposición.

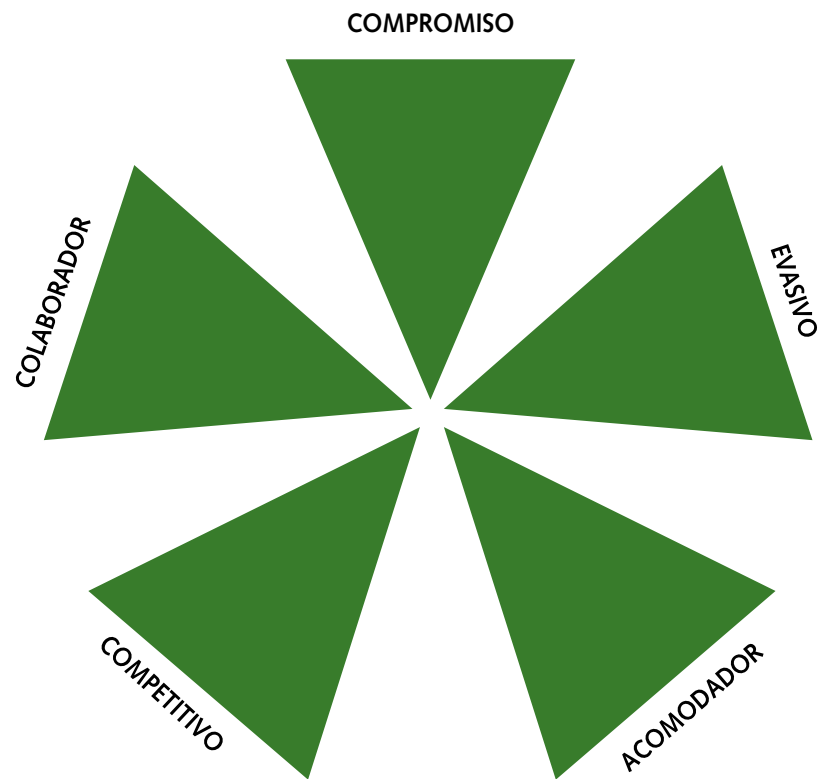
### 5. Llegar a un compromiso (negociación mixta)

En este tipo de estrategia la negociación es de naturaleza mixta: hay elementos puramente competitivos (se compite),

pero también los hay cooperativos (se colabora, se cede). Hay ocasiones en las que tanto la relación como los resultados son importantes solo hasta cierto punto.

Elaborado con base en: Alzate SH, R. 1998. Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica. Bilbao, ES, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

## ESTILOS DE COMPORTAMIENTO ANTE UN CONFLICTO



## Actividad 7. Rompesueño: Los neumáticos

---

**Intención:** Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, con el fin de mantener vivo su interés en las actividades del día.

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- 5 neumáticos grandes inflados.

**Descripción:** Se divide al grupo en cinco equipos, a cada uno de los cuales se le entrega un neumático. Los miembros de cada equipo se colocan en fila y frente a cada equipo se marca una línea a diez metros de distancia. Se les explica que cada miembro del equipo deberá hacer rodar el neumático hasta la línea y que luego deberá regresarse a la fila y entregar el neumático al primer compañero de la fila, pero antes de entregarlo deberá pasar gateando por dentro del neumático. A la orden del facilitador, el primer miembro de cada equipo procede según se explicó y así sucesivamente como si fuera una carrera de relevos. Gana el equipo que logre que todos sus miembros realicen la actividad y finalicen de primeros.



## Actividad 8. La percepción y la realidad

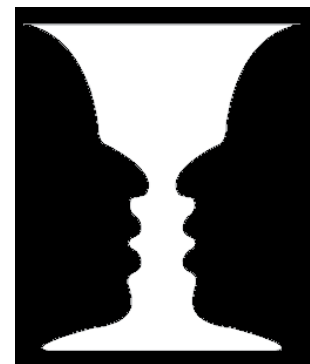
---

**Intenciones:** Comprender cómo se perciben las cosas, haciendo hincapié en que al observar una imagen las personas no experimentan las mismas impresiones y sensaciones y en que frecuentemente lo que se percibe a primera vista difiere de lo que en realidad es; mostrar cómo la percepción puede generar conflictos; y tomar conciencia de que diversos factores personales y del medio influyen en nuestra percepción.

**Duración:** 1 hora y 30 minutos.

**Materiales:**

- Imágenes para cuatro ejercicios de percepción: Letras/números, La joven/la vieja, La copa/las caras, El pato/el conejo.
- Imágenes de pinturas.



**Descripción:** La persona que facilita entrega y muestra, una a la vez, las imágenes de cuatro ejercicios de percepción: letras/números, la joven/la vieja, la copa/las caras y el pato/el conejo. El facilitador pregunta en plenaria ¿Qué ven? En grupo los participantes comentan y expresan lo que observan. Se colocan las respuestas en una pizarra. Se comenta la posible doble interpretación de cada imagen.

Para cada ejercicio se da un plazo de entre tres y cinco minutos (dependiendo de la complejidad). El facilitador procesa las respuestas, realiza una reflexión sobre cómo las personas perciben cosas diferentes en una misma imagen y cómo la percepción cambia dependiendo de diferentes factores externos e internos.

Al finalizar todos los ejercicios, se hace hincapié en el hecho de que en ocasiones existen cosas que no se aprecian a simple vista y que no todas las personas perciben lo mismo, pues la percepción de cada una está influenciada por factores como el contexto en que se encuentran, los códigos sociales y de comunicación, los colores y otros.

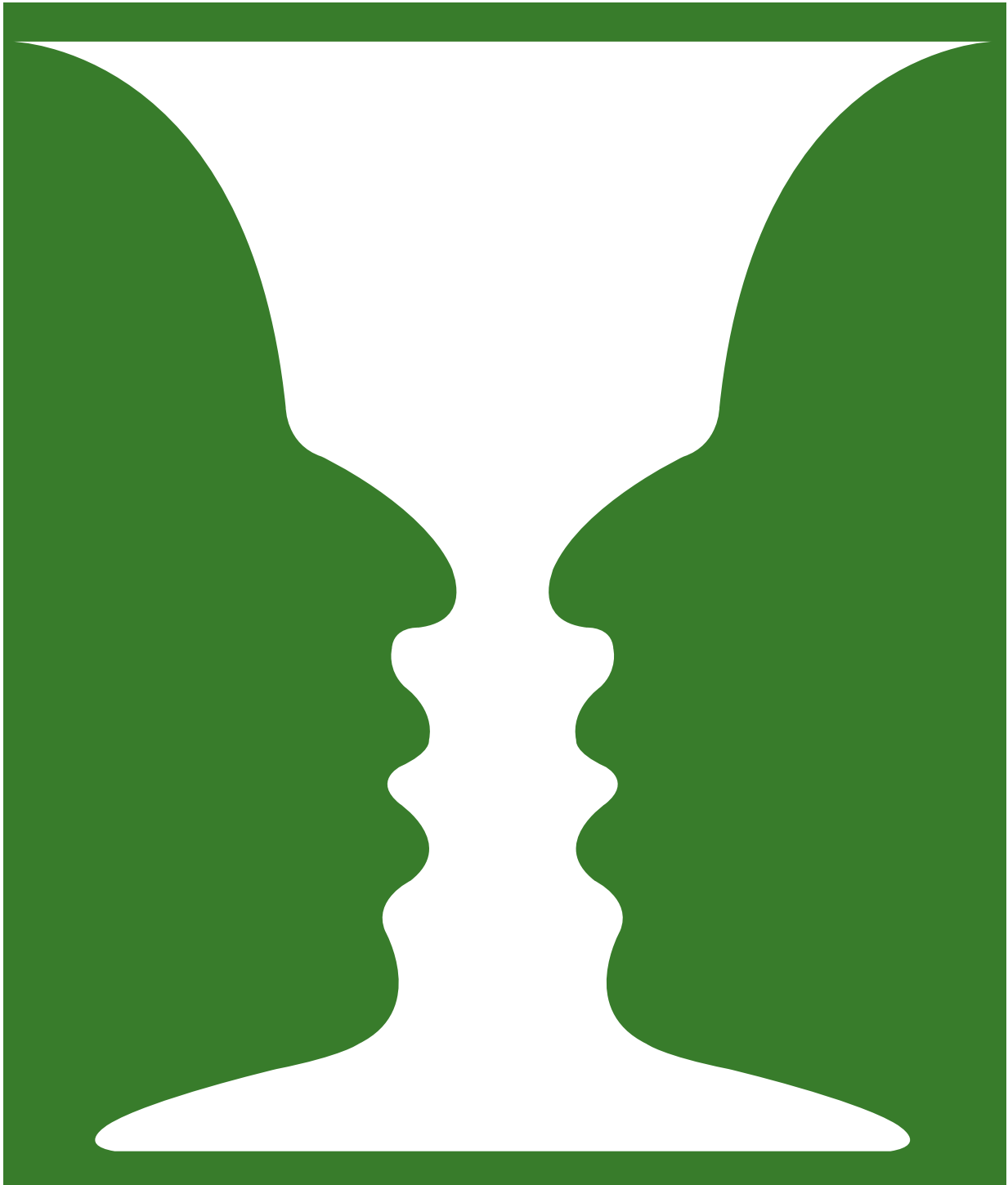
### Imágenes para ejercicios de percepción visual













## La percepción y el tiempo: conteo de las F

**Intenciones:** Mostrar que existen factores, como el período de observación, que afectan la percepción y evidenciar la importancia de ello para la comunicación.

### Materiales:

- Hojas para realizar el conteo de las F.
- Cuadro de resultados del ejercicio.

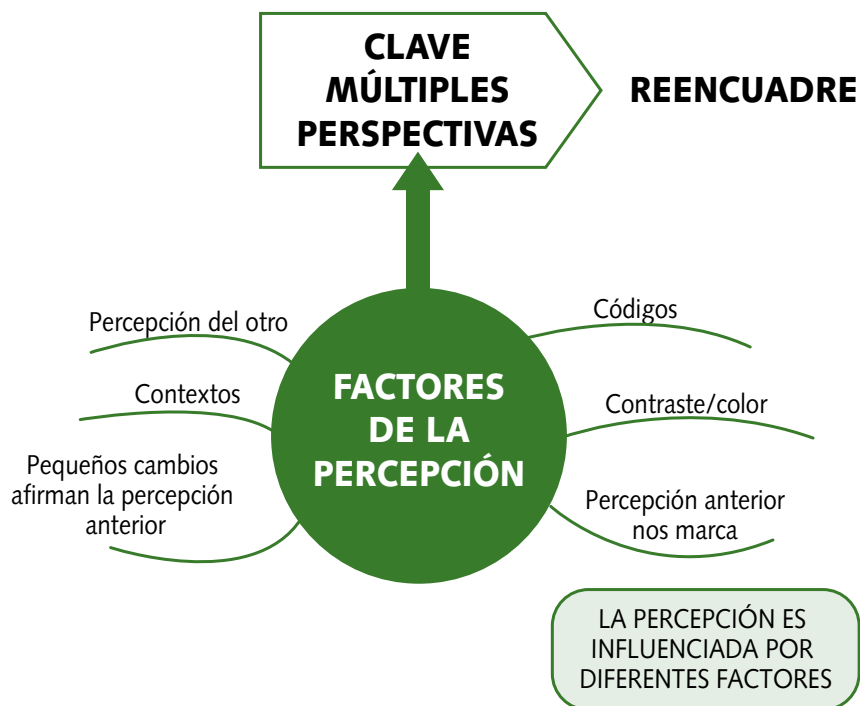
**Descripción:** El equipo facilitador pega en la pizarra el siguiente cuadro, en el que se incluirán los resultados del ejercicio.

1.ª ronda (10 segundos)		2.ª ronda (20 segundos)		3.ª ronda (30 segundos)	
N.º de personas	Cantidad de F	N.º de personas	Cantidad de F	N.º de personas	Cantidad de F

Seguidamente los facilitadores colocan una hoja en reverso sobre las mesas, una para cada participante, y solicita que nadie las vea hasta que se gire la instrucción para hacerlo. Se hace énfasis en que se va a trabajar contra el reloj. En el momento indicado, se solicita a los participantes que vuelvan las hojas y cuenten en 10 segundos las letras F que observan. En el cuadro pegado en la pizarra, se anotan los resultados del número de personas que observaron determinada cantidad de letras F (¿cuántas personas vieron cuántas F?). Se vuelve a hacer lo mismo, pero esta vez en 20 segundos, y luego en 30 segundos. Se anotan los resultados de cada ronda en el cuadro.

Se analizan los resultados en plenaria, para lo cual el facilitador se puede apoyar en las siguientes preguntas: ¿por qué los resultados varían? y ¿de qué depende la variación?

Para terminar el facilitador hace una reflexión sobre los factores que influyen en la percepción, como el período de observación (duración) y la influencia de lo que dice observar la mayoría (“efecto manada”).



### La ventana de Johari

**Intención:** Mostrar cómo se percibe cada participante a sí mismo y cómo lo perciben los demás, con el fin de que ello contribuya a establecer relaciones interpersonales más maduras y satisfactorias.

**Materiales:**

- Cuadro con el guión para las entrevistas.
- Grafica de la ventana de Johari.

**Descripción:** El equipo facilitador explica el propósito del ejercicio. Luego se solicita un voluntario de cada grupo. Con la ayuda de un facilitador, cada voluntario completa la columna "Así soy" del siguiente cuadro, en la cual define sus características, lo que le permitirá tomar conciencia sobre su auto-percepción de su manera de ser y de relacionarse con los demás:

Criterio	Así soy	Así lo veo 1	Así lo veo 2	Así lo veo 3	Así lo veo 4
Escucha a los demás					
Confía en las personas					
Toma iniciativa, es innovador					
Expresa lo que siente					
Tiene buenas relaciones con los demás					
Tiene sentido del humor					
Tolera las diferencias					
Es sensible y solidario					

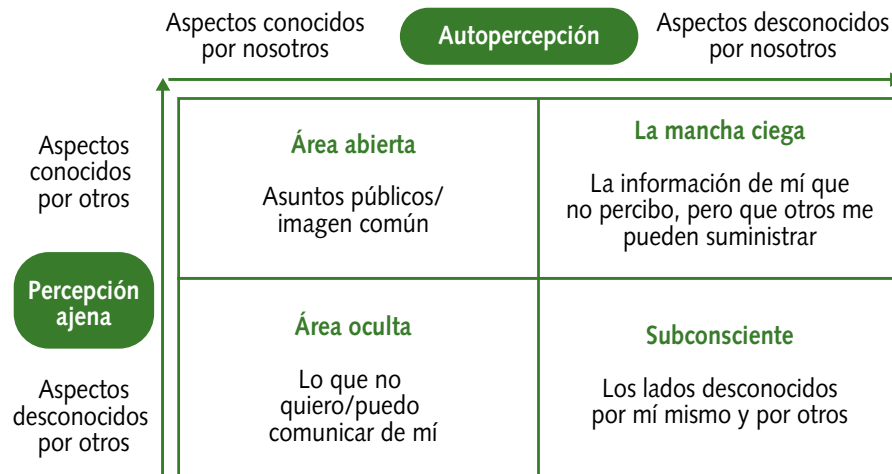
Luego un facilitador consulta a cuatro participantes de cada grupo sus opiniones sobre el voluntario. Con base en la información proporcionada, se llenan las columnas “Así lo veo” del mismo cuadro (una para cada persona). Es importante que el voluntario no conozca quiénes fueron las personas que opinaron sobre él.

Los facilitadores entregan el cuadro al voluntario. La información que contiene es para su uso exclusivo.

Luego se consulta a los voluntarios si estarían de acuerdo en compartir los resultados en plenaria. El facilitador presenta los resultados de los voluntarios que están de acuerdo y conduce una reflexión sobre las diferencias que existen entre la forma como las personas se perciben a sí mismas y la forma como otros las ven.

El facilitador explica que mediante este ejercicio se toma conciencia de cómo las personas se perciben a sí mismas y cómo las perciben las demás, lo cual resulta útil para diagnosticar el comportamiento personal y mejorar la forma como interactuamos e intercomunicamos.

## La ventana de Johari (Joseph Luft y Harry Ingham)



## Actividad 9. La escucha activa



**Intenciones:** Reflexionar sobre la calidad de la comunicación que se experimenta cotidianamente (expresión y escucha) y fortalecer las habilidades de los participantes para una escucha activa.

**Duración:** 45 minutos.

### Materiales:

- Apuntes sobre escucha activa.
- Guía de discusión.
- Test de escucha activa.

### Triángulo de escuchas

**Descripción:** En cada equipo se designan tres personas para que se desempeñen como orador, receptor y árbitro, respectivamente. Los demás miembros serán observadores.

El orador piensa en una historia personal y la narra al receptor. Lo debe hacer con mucho detalle, refiriéndose a los actores y sus relaciones, al lugar donde tuvo lugar, a los antecedentes, a los pros y a los contras, entre otros aspectos.

El receptor la escucha sin interrumpir (no se le permite tomar notas) y luego la resume en sus propias palabras.

El deber del árbitro es vigilar que el receptor no omita, distorsione, añada, modifique o mal interprete lo que el orador narró. Si el orador o el árbitro consideran que el resumen del receptor no se ajusta a la narración original, tienen la libertad de interrumpir y corregir al receptor.

Si se cuenta con suficiente tiempo, pueden repetir el ejercicio cambiando los roles.

Se distribuye la guía de preguntas para la discusión. Los tres miembros que participaron en la dinámica discuten sobre el proceso vivido.

Luego se reúnen con sus compañeros de equipo, con quienes hacen un análisis de las principales barreras que se encontraron para realizar una escucha efectiva y sobre cómo aplicar lo aprendido. Estos resultados se comparten en plenaria.

### Guía de preguntas para discusión

1. ¿Cuáles fueron las dificultades que usted experimentó en cada una de las representaciones que realizó: receptor, orador y árbitro?
2. ¿Qué barreras surgieron durante el ejercicio que impidieron una comunicación efectiva?
3. ¿Qué aprendió acerca de la efectividad de su forma de expresión?
4. ¿Con base en este ejercicio, qué cambios puede hacer para mejorar su forma de comunicación?

### Test de escucha activa

Este es un ejercicio simple para realizar una autoevaluación de la capacidad de escucha.

#### Cuestionario:

	Preguntas	Sí	No
1	Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo.		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder.		



	Preguntas	Sí	No
3	En general procuro centrarme en qué está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo.		
4	Mientras estoy escuchando, digo cosas como ¡Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención.		
5	Creo que a la mayoría de las personas no les importa que las interrumpan siempre que sea para ayudarles a resolver sus problemas.		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano.		
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su molestia, yo simplemente dejo que lo que dice "me entre por un oído y me salga por el otro".		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla.		
9	Solo discuto con una persona cuando tengo plena seguridad de que estoy en lo cierto.		
10	Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, por lo general ocupo la mente en otras cosas mientras escucho.		
11	Generalmente el tono de la voz de una persona me dice mucho más que las palabras mismas.		
12	Si una persona tiene dificultad para decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse.		
13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminarían hablándome durante horas.		

	Preguntas	Sí	No
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme.		
15	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer es escucharla hasta que descargue toda la presión.		
16	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante solicitarle que lo repita, para verificar.		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta.		
18	Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea), no puedo evitar seguir pensando en ese episodio, aún después de haber iniciado un contacto con otra persona.		
19	Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera como percibo que ellas se sienten.		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer.		

### Evaluación

A través de las respuestas se evalúa la capacidad para:

- 1) Escuchar sin interrumpir.
- 2) Escuchar prestando el 100% de atención.
- 3) Escuchar más allá de las palabras.
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar.

### 1. Escuchar sin interrumpir... ¡y menos contradecir!

Preguntas 1, 5, 9, 13, 17 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Usted sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4 puntos	A veces usted empieza a hablar antes de que finalice la otra persona. Si usted logra evitar ese hábito, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.
0-2 puntos	Usted está tan ansioso por hablar que no puede escuchar a los demás. ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

### 2. Escuchar prestando el 100% de atención

Preguntas 2, 6, 10, 14, 18 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Usted tiene la disciplina y la serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales. ¡Felicitaciones!
3-4 puntos	Usted se desconcentra mientras escucha. Si lo evita, tendrá contactos personales más duraderos y satisfactorios.
0-2 puntos	Usted presta poca atención cuando escucha, por lo que frecuentemente pregunta ¿qué?, ¿cómo?, ¿qué dijo? Usted debe reconocer que para entender a las personas les debe brindar el 100% de su atención.

### 3. Escuchar más allá de las palabras

Preguntas 3, 7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11, 15, 19 – 1 punto por cada Sí

5 puntos	Usted es un oyente empático que logra percibir cómo se sienten las personas con las que habla. Usted tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas.
3-4 puntos	Usted se da cuenta de cómo se sienten las personas, pero le da más importancia al mensaje explícito.
0-2 puntos	Usted no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con las que habla.

#### 4. Escuchar incentivando al otro a profundizar

Preguntas 4, 8, 12 – 1 punto por cada SÍ

Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Usted hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar, gracias a lo cual logrará contactos muy satisfactorios.
3-4 puntos	Usted es un oyente activo, pero no está haciendo todo lo posible.
0-2 puntos	Usted parece no querer involucrarse demasiado con sus contactos.

## Actividad 10. El iceberg

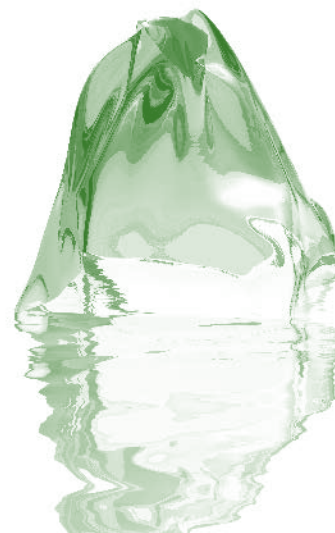
**Intención:** Hacer ver los aspectos visibles y ocultos de un conflicto.

**Duración:** 1 hora.

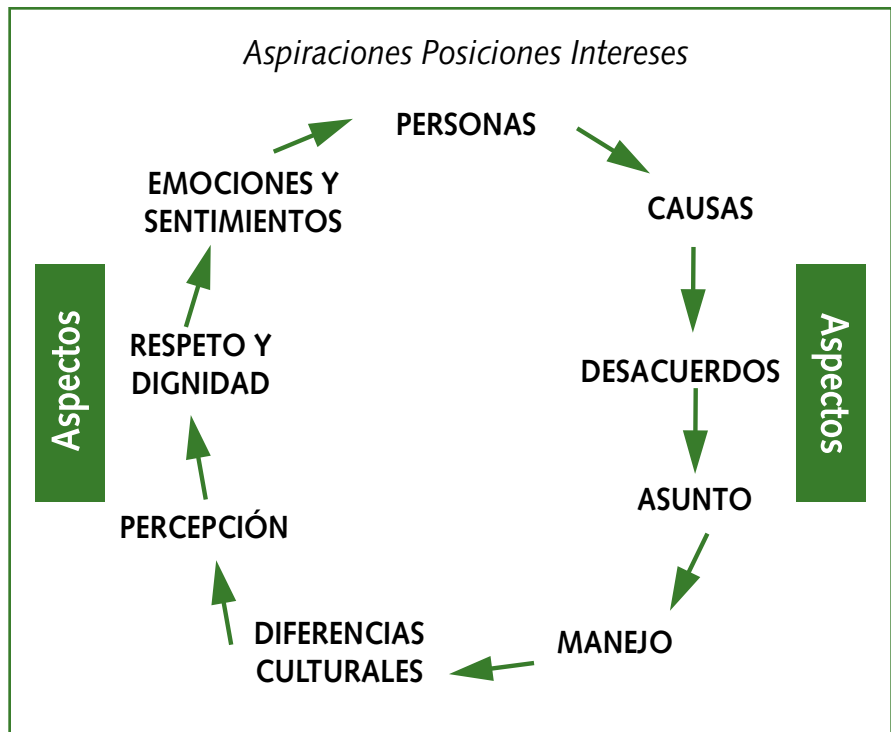
**Materiales:**

- Diagrama o carteles con un iceberg.
- Pizarras, tarjetas de dos colores y marcadores.

**Descripción:** El facilitador muestra en plenaria un dibujo o una foto de un iceberg, en donde señala la parte visible y la oculta. Luego solicita a cada equipo de trabajo que dibuje en una cartulina pegada en una pizarra un iceberg similar. Luego pide a los participantes que escriban en tarjetas de un mismo color los aspectos visibles de un conflicto y que las coloquen en la parte superior del iceberg. Seguidamente les solicita que escriban en tarjetas de otro color los aspectos ocultos (lo que no se ve) del conflicto y que las coloquen en la parte inferior del iceberg. A continuación cada grupo describe en plenaria su iceberg.



El facilitador hace una reflexión sobre los aspectos ocultos (intereses) de un conflicto y los aspectos visibles (posiciones) de un conflicto. Por ejemplo, en un conflicto ambiental la dimensión emocional usualmente se invisibiliza. Se recuerda que frecuentemente se olvida que cada quien tiene su forma de percibir las cosas, la cual es determinada por su personalidad y su cultura. Se hace hincapié en que en el manejo de un conflicto se debe atender tanto los aspectos materiales (más visibles) como los aspectos subjetivos, emocionales o no visibles, si se quiere entender adecuadamente la situación.





## Actividad 11. Cierre

**Intención:** Reflexionar sobre la forma en que algunos aspectos de la comunicación pueden contribuir a generar conflictos.

**Actividad sugerida:** Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere hacer una reflexión sobre el cuento "José y María".

**Duración:** 20 minutos.

**Materiales:**

- Cuento "José y María".
- Hojas de evaluación de la ética de cada personaje (dos copias para cada participante).

**Descripción:** En plenaria, se narra la primera parte del cuento y se solicita a las personas participantes que llenen la hoja de evaluación de la ética de cada personaje.

Luego se narra la segunda parte del cuento, se reparte otra hoja de evaluación en blanco y se vuelve a evaluar la ética de cada personaje.

En plenaria, se analizan los resultados de las dos evaluaciones, haciendo hincapié en las razones de las diferencias. Luego se reflexiona sobre cómo la comunicación y la percepción están influenciadas por factores culturales y emotivos, así como por intereses ocultos que pueden generar una situación de conflicto.

## JOSÉ Y MARÍA

### Primera parte

José y María se conocían desde muy pequeños. Crecieron juntos, se enamoraron y se comprometieron a no tener relaciones sexuales, para así llegar vírgenes al matrimonio. Vivían en dos pueblos separados por un ancho río, y la única manera de cruzarlo era a través de un puente o por medio de canoa.

José y María decidieron casarse, anunciaron su boda y fijaron la fecha para un sábado a las 2 p.m. en la iglesia del pueblo de José.

Todo lo tenían preparado, pero un día antes de la boda, una tormenta tropical provocó serias inundaciones, arrasó el puente que unía las dos comunidades y arrastró las canoas. María y José quedaron totalmente incomunicados.

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

María le explicó a Pedro la situación y le pidió su ayuda. Pedro le respondió que con mucho gusto, pero con la sola condición de que



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

María, preocupada por acudir a la cita con José y sabiéndose incomunicada, regresó donde Pedro y aceptó su ofrecimiento.

Al día siguiente, el sábado, Pedro cumplió su palabra: trasladó a María al otro lado del río. María llegó justo a tiempo y decidió informarle a José lo acontecido. José reaccionó en forma violenta y decidió romper el compromiso con María.

### Segunda parte

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

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

Pedro y José se conocían desde hacía mucho tiempo y sus familias estaban involucradas en una antigua disputa, ya que competían en el negocio del transporte de carga y pasajeros en el río. Ambos se dedicaban a la misma actividad, por lo que se disputaban la misma clientela.

Al finalizar, la persona facilitadora recuerda a los equipos la preparación y presentación de reportes para el día siguiente. Esos informes no deben superar los 5 minutos de duración.



# Tercer día

## Objetivo:

Fortalecer las capacidades para el manejo de conflictos.

### ● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: El cirleta
- **Actividad 5:** Creación de un conflicto
- **Actividad 6:** Construcción de la comunidad de Nueva Cinchona
- **Actividad 7:** Rompesueño: Robar la botella
- **Actividad 8:** Tortuguilandia
- **Actividad 9:** Síntesis sobre negociación y manejo de conflictos
- **Actividad 10:** Cierre

## Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

---

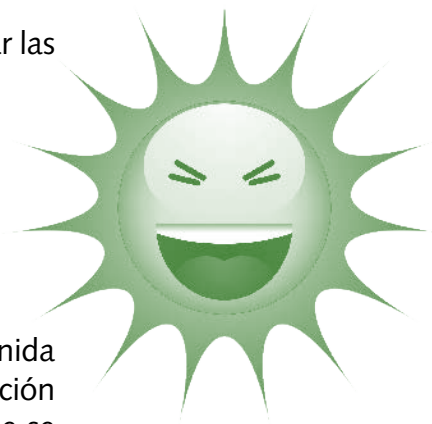
**Intenciones:** Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

**Duración:** 5 minutos.

**Materiales:**

- Afiche del programa del encuentro.

**Descripción:** La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo este día.



## Actividad 2. Canción

---

**Intenciones:** Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

**Descripción:** Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



## Actividad 3. Reportes grupales

---



**Intención:** Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

**Descripción:** Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

## Actividad 4. Rompehielo: El cirleta

---



**Intención:** Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades del día en forma amena.

**Duración:** 20 minutos.

**Materiales:**

- Pañoletas de diferentes colores.

**Descripción:** Se divide al grupo en equipos cuyos miembros se numeran del 1 al 5. Se coloca una pañoleta del mismo color en el brazo de los miembros de un mismo equipo. Luego se forma un círculo con todos los participantes de los equipos revueltos,

cada uno con las piernas abiertas de tal forma que pueda pasar alguien entre ellas.

Se coloca una pañoleta al centro del círculo. El facilitador a cargo del juego nombra un número, como por ejemplo "cinco" (pueden ser más de uno a medida que avanza el juego) y los número "cinco" de cada equipo salen corriendo alrededor del círculo, le dan una vuelta completa, pasan entre las piernas del compañero que se encuentra a su lado derecho y recogen la pañoleta que está en el centro. Gana el equipo que más veces logra recoger primero la pañoleta.

Un miembro del equipo facilitador debe fiscalizar que los participantes den una vuelta completa al círculo, antes de pasar entre las piernas del compañero e ir a recoger la pañoleta.

## Actividad 5. Creación de un conflicto

---

**Intención:** Crear una situación conflictiva mediante la visualización de diferentes tarjetas.

**Duración:** 1 hora y 15 minutos.

**Materiales:**

- Un juego de tarjetas con diferentes dibujos o recortes de figuras para cada grupo (al menos 15 tarjetas por juego).
- Cartulinas grandes con el "círculo para el análisis de un conflicto".
- Guía para la descripción del análisis de una situación conflictiva.

**Descripción:** A cada equipo se le entrega un juego de tarjetas, colocadas boca abajo, preferiblemente en el centro de la mesa para que sean de fácil acceso a los participantes. Se les explica que con esas tarjetas deben inventar una historia, la cual se debe ir poniendo cada vez más conflictiva conforme va transcurriendo. También se les sugiere que tomen notas de esa historia, lo que permitirá facilitar el análisis posterior.

El equipo se pone de acuerdo sobre quién va a iniciar la historia y hacia qué dirección van a rotar los turnos para ampliarla.



La primera persona inicia tomando una tarjeta y, con base en la figura que está en ella, expresa una idea breve para comenzar la historia. La persona a su lado, según la dirección elegida, toma otra tarjeta y continúa la historia improvisando con nuevas ideas. Así lo hacen todos los miembros del grupo, hasta que se terminen las tarjetas. Las personas que tomen las últimas tarjetas deben construir una solución o soluciones al conflicto.

Al final, cada grupo analiza lo narrado con base en el “círculo para el análisis de un conflicto” y lo escribe en el círculo. Posteriormente cada grupo presenta en plenaria la trama del conflicto y los elementos que utilizaron para analizarlo.

Para concluir la actividad, el facilitador hace un análisis de lo expuesto por los participantes.

## Actividad 6. Construcción de la comunidad de Nueva Cinchona

---



**Intención:** Vivenciar las diferencias entre los intereses de los hombres y los de las mujeres y entre sus formas de negociación.

**Duración:** 1 hora y 30 minutos.

**Materiales:**

- Pizarras, tarjetas, marcadores, calculadora y papel adhesivo.
- Relato de la historia de Nueva Cinchona.

**Descripción:** Se anuncia al grupo que se va a relatar la historia de la desaparición de “Cinchona” y la construcción de “Nueva Cinchona”. El grupo se subdivide procurando la representación de los diversos sectores de la comunidad, y con el criterio de mantener la división de género que existe en la realidad de los pueblos.

Este es un ejercicio para modelar negociación; las personas participantes siguen las instrucciones anotadas en la hoja del presupuesto, pero no saben que tienen que pasar a una mesa de negociación con los otros grupos. Para la negociación no se da más instrucción que el propósito: “Ponerse de acuerdo sobre las inversiones”.

Se dan 30 minutos para escoger las prioridades en cada uno de los grupos. En grupos, negocian sobre infraestructura y presupuesto. Disponen de cinco minutos para discutir quién será el representante de cada sector y cuáles son los puntos para negociar.

Luego, en la mesa de negociación, se discute por espacios de 15 minutos. Si no logran ponerse de acuerdo, regresan a sus grupos para buscar estrategias de negociación durante cinco minutos y luego vuelven los/as representantes a la mesa negociadora por otros quince minutos.

Habrán únicamente tres rondas de negociación: el proceso se repite por tres intervalos de tiempo para un total de 45 minutos de negociación y 15 minutos de diálogo en grupo.

Una plenaria de síntesis analiza el ejercicio desde los siguientes puntos de vista:

- Los aspectos considerados en los ejercicios previos (intereses, posiciones, actores, relaciones de poder, normas y reglas, comportamientos y actitudes).
- Diferencias hay entre las posiciones de los hombres y las de las mujeres.
- Diferencias que se observan en las maneras de negociar.

Este ejercicio está originalmente pensado para desarrollar las habilidades de negociación en las personas participantes. Sin embargo, en este caso, se utiliza para demostrar la diferencia que hay entre las necesidades, las prioridades y las formas de negociar de los hombres y las mujeres.

### La historia

Todo marchaba bien. El progreso y el desarrollo habían llegado a la comunidad de Cinchona. Todo parecía un sueño, una ilusión; la esperanza lo embargaba todo. De repente, todo se vino abajo. Un terremoto arrasó con el casco urbano y con todas las tierras de cultivo. La muerte, la desolación y la destrucción pusieron su huella para siempre en Cinchona.

Todo se ha acabado, y ahora se trata de comenzar con nuevos sueños, nuevas ilusiones y nuevas esperanzas. Cinchona ha desaparecido. Hay que construir una nueva comunidad en un nuevo lugar. Cuatrocientas familias, unas 3150 personas, han

quedado en la calle. Como techo, tienen el cielo oscuro y la constante lluvia.

El Alcalde emprende un éxodo, un peregrinaje a pie hacia la capital, en busca de ayuda y de una mano amiga y solidaria.

La respuesta providente llega de inmediato. El Gobierno otorga un terreno de 200 manzanas, de tierras vírgenes, bosques y vegetación diversa, para construir el pueblo (casas, calles y servicios, áreas de cultivo).

La población entusiasmada por el apoyo se organiza con mucha decisión y firmeza para emprender un nuevo destino, en un nuevo lugar, y forjar así una nueva historia.

Una de las primeras decisiones es cambiarle nombre a la comunidad: se llamará "Nueva Cinchona". Cada familia contará con media manzana para su vivienda.

Después de hacer un estudio sobre la construcción del pueblo, llegan a la conclusión de que la construcción de la comunidad de Nueva Cinchona costará por lo menos US\$43 450 000, y se puede elegir entre dos tipos de casa:

1) Vivienda modelo "A"	2) Vivienda modelo "B"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño: 30 metros cuadrados</li> <li>• Sin divisiones</li> <li>• Baños, servicios y lavaderos públicos (fuera de la casa)</li> <li>• Cocina afuera</li> <li>• Valor: 20 000 dólares</li> <li>• 400 casas = 8 000 000 dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño: 50 metros cuadrados</li> <li>• Con tres divisiones</li> <li>• Baños, servicios y lavadero adentro de la casa</li> <li>• Cocina adentro</li> <li>• Valor: 30 000 dólares</li> <li>• 400 casas = 12 000 000 dólares</li> </ul>

Los gastos adicionales a la construcción de las casas son los siguientes:

1. Edificio de la alcaldía ..... 500 000
2. Casa comunal ..... 200 000
3. Centro de internet..... 150 000
4. Centro de salud..... 500 000
5. Escuela..... 1 000 000

6. Iglesias.....	500 000
7. Colegio.....	2 000 000
8. Agua potable (tanque, protección de fuentes).....	2 000 000
9. Energía eléctrica.....	2 000 000
10. Canchas deportivas.....	100 000
11. Parque.....	100 000
12. Calles internas de tierra (3 km).....	2 000 000
13. Calles internas empedradas y con cunetas y alcantarillas.....	4 000 000
14. Carreteras para todo tiempo (15 km).....	10 000 000
15. Local para el GAL.....	100 000
16. Local para la Policía.....	100 000
17. Local para el Juzgado.....	100 000
18. Biblioteca.....	100 000
19. Mercado.....	1 000 000
20. Parque ecológico.....	500 000
21. Cementerio.....	500 000
22. Ayuda alimentaria a la población por dos meses.....	1 000 000
23. Fondo para la reposición de enseres domésticos, insumos y herramientas agrícolas.....	2 500 000
24. Relleno sanitario.....	200 000
25. Camiones para recolección de basura.....	300 000

De la lista de planificación para la construcción de “Nueva Cinchona”, ¿cuáles serían las cosas prioritarias que ustedes escogerían, pues solo se cuenta con 32 millones de dólares?

### Comentarios y sugerencias para la facilitación

Experiencias previas con esta actividad han mostrado que los grupos no suelen llegar a una solución negociada y, en algunos casos, la negociación concluyó con cierta sensación de frustración. Como ya se comentó, este resultado refleja la brecha entre la teoría y la práctica, entre “lo que digo” y “lo que hago”. Lo interesante es observar los argumentos de hombres y mujeres, así como la perspectiva que cada género adopta al expresar sus necesidades y sus intereses. Se debe considerar lo siguiente:

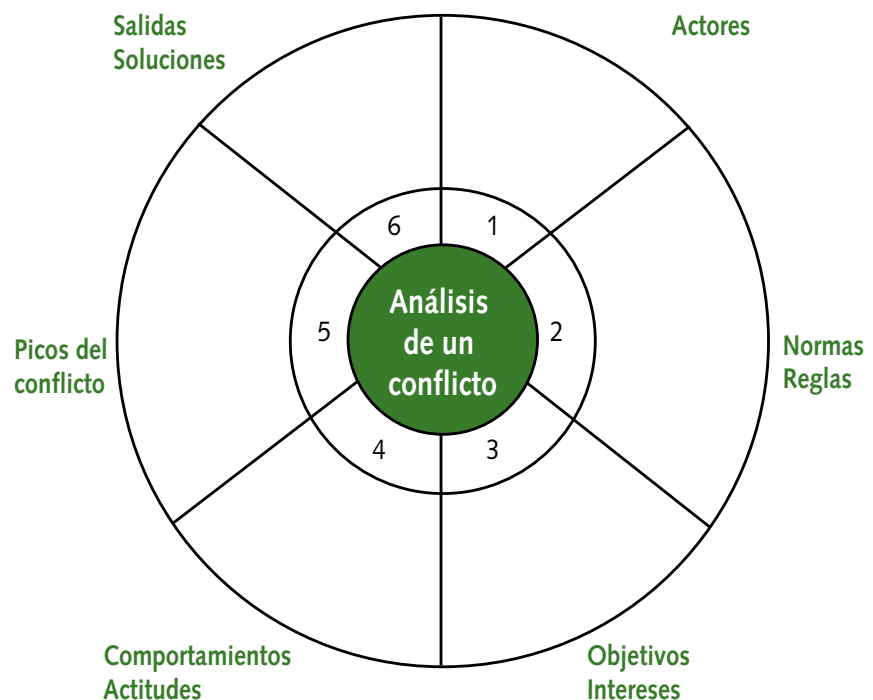
- Mantener una actitud de escucha.
- Utilizar todos los recursos posibles y todos los métodos aprendidos (tarjetas, visualización, pizarra, marcadores).



- Identificar los puntos de acuerdo y de desacuerdo.
- Trabajar los puntos de desacuerdo.
- Dar oportunidad a distintas personas del grupo a que participen en la mesa de negociación.

En el análisis de la actividad con el grupo, es interesante destacar cómo esta permite visualizar las diferencias entre las necesidades de los hombres y las de las mujeres. Por ejemplo, los intereses de las mujeres revelan las funciones y las responsabilidades que asumen: el cuidado de hijos e hijas (por ello quieren una casa con divisiones), las tareas domésticas (por ello insisten en servicios básicos al interior de la casa); en tanto que el hombre acepta una vivienda sin divisiones y servicios básicos compartidos con la comunidad, y pone más énfasis en los aspectos productivos y económicos. Este tipo de revelaciones muestra con claridad las construcciones de género presentes en hombres y en mujeres, y abre, también, la posibilidad de discutir y dialogar sobre esto.

### Círculo para el análisis de un conflicto



## Actividad 7. Rompesueño: Robar la botella

---

**Intención:** Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades de la tarde.

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- 1 botella.

**Descripción:** Se divide al grupo en dos equipos, que se colocan uno frente al otro aproximadamente a 5 metros de distancia. Se numeran los miembros de cada equipo, comenzando por el de la izquierda de cada grupo e intentando que varios miembros del equipo tengan el mismo número. En el centro del espacio entre los dos equipos se coloca una botella.

El facilitador dice un número. Los integrantes de cada equipo que tengan ese número corren hacia el centro y tratan de tomar la botella y llevarla a su equipo. Los miembros del equipo contrario al de la persona que toma primero la botella y que tienen el número indicado deben tratar de tocar a quien lleva la botella; si lo hacen, el punto se declara muerto. Cada vez que una persona logra llevar la botella hasta su equipo, a este se le otorgan dos puntos. Gana el equipo que logre anotar más puntos en el lapso de 15 minutos.



## Actividad 8. Tortuguilandia

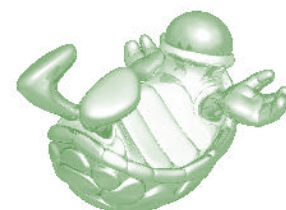
---

**Intenciones:** Mejorar la capacidad de los participantes para enfrentar conflictos y dotarlos de herramientas que les permitan manejarlos apropiadamente.

**Duración:** 3 horas.

**Materiales:**

- Caso de Tortuguilandia.
- Descripción de los roles a desempeñar en el caso de Tortuguilandia.



- Guía para la negociación.
- Cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones.

**Descripción:** El facilitador explica el caso y asigna a los participantes los roles que deben desempeñar. Los participantes se agrupan según los roles que les fueron asignados y revisan cuidadosamente el caso de Tortuguilandia y el rol que van a desempeñar. Es importante que en grupo precisen y lleguen a un consenso sobre las “posiciones” y los “intereses” del rol que van a desempeñar, según lo indicado en la descripción de ese rol. Posteriormente seleccionan a una persona del grupo para que los represente en la mesa de negociaciones.

El facilitador explica los pasos para realizar la negociación, para lo cual sigue la guía preparada para esos efectos. Es importante indicar que la negociación se puede dar tanto en la mesa de negociaciones, en la que participará un representante de cada grupo, como fuera de ella, directamente entre dos o más grupos.

La actividad concluye con una sesión plenaria, en la que los grupos indican los resultados de las negociaciones, sus impresiones sobre la experiencia vivida y los conocimientos que adquirieron.

### El conflicto de Tortuguilandia

Tortuguilandia es un sitio maravilloso, donde se encuentra la única playa del mundo de anidación masiva de la extraña especie de la tortuga Kiriloca. La playa es tan importante que recientemente el gobierno la declaró área protegida.

Sin embargo, un terrible conflicto se ha generado en ese lugar, el cual se ha vuelto inmanejable. Incluso trascendió las fronteras de Tortuguilandia, pues la comunidad tortugóloga internacional comenta en Internet al respecto.

Uno de los problemas existentes en Tortuguilandia es que, según los científicos que allí trabajan, el gobierno no ha cumplido con sus deberes de protección en el área, por lo que las tortugas se encuentran a merced de los turistas.

Además, el gobierno le dio un permiso de uso de tierra a un gringo, quien se propone construir un hotel en la playa, lo que, según la mayoría de científicos, será nefasto para las tortugas.

Por otro lado, existen dos grupos de científicos que han estado investigando las tortugas, pero se pelearon entre sí y ahora no se pueden ni ver. Ambos grupos le reclaman al gobierno exclusividad de investigación en la playa.

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

El gobernador del lugar nunca se había interesado mucho por la situación, pero ahora se encuentra muy preocupado, ya que sus superiores le piden cuentas y su autoridad se ha visto cuestionada.

Se acaba de aprobar una ley que exige el desarrollo de un plan estratégico para el manejo sostenible de todas las áreas protegidas del país, incluida la de Tortuguilandia. Ese plan debe ser aprobado por los científicos, la comunidad, el sector turístico y el gobierno. Por tal causa, el gobernador de Tortuguilandia ha llamado a todas las partes a sentarse a una mesa de diálogo y negociación.

## Caso de Tortuguilandia

### Instrucciones para la negociación

1. Revisión del caso de Tortuguilandia y del rol correspondiente a cada grupo.
2. Identificación de los intereses y las posiciones del grupo, de acuerdo con el rol que les fue asignado.
3. Selección de un representante del grupo en la mesa de negociación (se deben rotar los representantes en cada ronda de la negociación).
4. Negociación.

### Etapa I. Definir las posiciones (45 minutos)

#### a. En la mesa de negociaciones (15 minutos)

Se inicia la negociación por invitación del gobernador, quien funge como coordinador de la mesa de negociación. El gobernador

expone la razón por las cuales los presentes fueron invitados, explica sus posiciones con respecto al caso de Tortuguilandia y luego cede la palabra para que todos los participantes expresen sus posiciones con respecto al caso. Los participantes expresan sus posiciones de la forma más detallada posible. Los restantes participantes deben tomar notas detalladas de lo que sucede y se dice en la mesa (esta información es importante para comprender lo que pretenden las otras partes).

En la etapa inicial de una negociación, usualmente el ambiente es tenso y se observan los siguientes comportamientos en los actores: hablan en voz alta; sus actitudes son fuertes, altaneras y alteradas; el trato no es de buenos amigos; no se hacen preguntas; aseguran que “así es y punto”, todos hablan al mismo tiempo, por lo que no dejan escuchar ni que el otro termine de hablar; se fomenta el ataque y el “dime que te diré”; se presentan alusiones personales, acusaciones, amenazas y ataques verbales; no utilizan normas parlamentarias e incluso pueden suspender la negociación violentamente. Se sugiere que los participantes traten de dramatizar algunos de estos comportamientos para ilustrar mejor esta etapa.

#### **b. Trabajo en grupos (30 minutos)**

Con base en la información obtenida en la mesa de negociaciones, los grupos intentan llenar la columna “Posiciones” del cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones. En ese cuadro se puede incluir también cualquier otra información que hayan escuchado en la mesa de negociación y consideren de utilidad. Pueden acercarse directamente a cualquier grupo para consultarle información adicional sobre lo comentado en la mesa de negociación.

Posteriormente y con la intención de “descubrir los intereses” de las demás partes, formulan una serie de preguntas que realizarán en la próxima mesa de negociaciones. Esas preguntas deben surgir de las interrogantes o sospechas que tengan sobre lo escuchado en la mesa de negociaciones. Algunos ejemplos son: “¿por qué lo quiere así...?”, “¿por qué dice eso...?”, “suponiendo que...” “¿en qué se diferencia...?”, “¿por qué no...?” y “¿cuál es la idea de...?”. Se incluye un listado de preguntas adicionales como referencia.

## Etapa II: Definición de los intereses (45 minutos)

### a. En la mesa de negociaciones (15 minutos)

Continúa la negociación por convocatoria del gobernador, quien invita a las demás partes a la mesa de negociación. El gobernador coordina la mesa, los participantes intercambian sus preguntas con la intención de “descubrir los intereses” de las demás partes.

Las respuestas deben ser claras; sin embargo, no deben indicar necesariamente todo lo que saben, para así no revelar sus intereses. Los demás participantes deben tomar notas detalladas de lo que se indique en la mesa. Esta información es importante para comprender a las otras partes de la negociación y para definir más adelante las estrategias de negociación.

En esta etapa suelen observarse los siguientes comportamientos: la temperatura empieza a bajar; las actitudes de escucha activa se fortalecen; se dan respuestas un tanto evasivas, ya que no se dice todo lo que se sabe; y se siente que algo se esconde y que falta información.

### b. Trabajo en grupos (30 minutos)

Con base en la información obtenida en la mesa, cada grupo de participantes intenta llenar la columna “Intereses” del cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones. En este cuadro deben incluir también cualquier otra información que consideren necesaria. Pueden acercarse directamente a cualquier grupo para consultarle información adicional sobre lo comentado en la mesa de negociación.

Posteriormente, considerando los intereses del grupo, deben identificar sus “posiciones de negociación”, es decir su “óptimo” y su “mínimo aceptable”. El óptimo es el resultado que desearía si se satisfacen todos sus intereses, es decir su “posición” en la negociación (previamente identificada), y el “mínimo aceptable” son los resultados mínimos que desearía obtener de la negociación con las demás partes.

Una vez definidas sus posiciones de negociación, el grupo trata de “descubrir” las posiciones de negociación de los otros grupos (a

partir de lo escuchado en la mesa de negociación o lo conversado directamente con otros grupos). El “óptimo” de los otros grupos es su “posición” en la negociación (previamente identificada), por lo que deben identificar el “mínimo aceptable” de los otros grupos, que luego anotan en la columna “mínimo aceptable” del cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones.

Realizado lo anterior, identifican las primeras ideas de “posibles soluciones al conflicto” y las colocan en la columna correspondiente del mismo cuadro. Las posibles soluciones han de estar en algún punto entre el “óptimo” y el “mínimo aceptable” de cada rol.

Esta es una etapa en la que se requiere ampliar la información sobre los actores. Usualmente se investiga, se indaga, se consulta, se cabildea entre actores, se buscan coincidencias, se exploran posibles alianzas, se analizan diferencias y se define quiénes “están cerca” y “quienes están lejos”.

### **Etapa III: Estrategias (45 minutos)**

#### **a. En la mesa de negociaciones (15 minutos)**

Continúa la negociación por convocatoria del gobernador, quien invita a las demás partes a la mesa de negociación y funge como coordinador de la mesa. Los participantes intercambian puntos de vista sobre las propuestas iniciales para solucionar el conflicto en Tortuguilandia, discuten sus opiniones y exponen sus razones para aceptar o rechazar las propuestas de los otros grupos. Los demás participantes deben tomar notas detalladas de lo que se dice en la mesa, información de gran importancia para precisar el “mínimo aceptable” de los demás grupos y las propuestas para solucionar el conflicto.

En esta etapa usualmente la temperatura se “enfría”. Los participantes consideran y escuchan las propuestas con atención; algunos ceden un poco en sus posiciones; a partir de una propuesta surgen otras, ya sean complementarias u opuestas; y los primeros acuerdos empiezan a surgir.

#### **b. Trabajo en grupos (30 minutos)**

En grupo los participantes analizan los resultados del primer acercamiento con propuestas preliminares. Con la información

obtenida tratan de precisar las posiciones “mínimas aceptables” de las demás partes. Luego intentan precisar las posibles soluciones al conflicto, para lo cual pueden hacer consultas a otros grupos y plantearles posibles alianzas y acuerdos.

Con base en este trabajo preparan nuevas soluciones al conflicto, con la expectativa de que sean aceptadas en la negociación.

#### **Etapa IV: Acuerdos (45 minutos)**

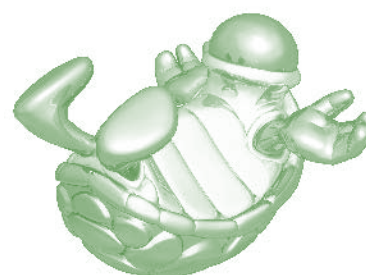
##### **a. En la mesa de negociaciones (15 minutos)**

El gobernador invita nuevamente a todas las partes a la mesa de negociación y continúa fungiendo de coordinador. Los participantes intercambian sus propuestas para solucionar el conflicto, discuten sus opiniones y exponen sus razones. Los representantes de cada grupo, si lo consideran necesario, pueden retirarse por unos momentos con los demás miembros del grupo para consultarles sobre algún ajuste en sus propuestas.

En esta etapa la temperatura suele ser fría, la confianza entre las partes ha aumentado, surge un ambiente de respeto hacia las posiciones e intereses del resto y, gracias a la aplicación de estrategias de negociación del tipo “ganar-ganar”, se logran acuerdos que satisfacen a todas las partes.

##### **b. Presentación de los grupos en plenaria (30 minutos)**

En plenaria un representante de cada grupo se refiere a los resultados de la negociación, las posiciones iniciales del grupo, las ganancias que obtuvo, los aspectos en que cedió, las causas de ello y otras impresiones del grupo sobre la experiencia.





### Cuadro para analizar conflictos e identificar soluciones

Actores	Posiciones	Intereses	Otra información	Mínimo aceptable	Posibles soluciones

## Tipos de preguntas de utilidad en una negociación

<p><b>Preguntas para diferenciar</b></p>	<p>En algunas situaciones la discusión se vuelve monótona, porque los aportes circulan alrededor de lo mismo y no hay ideas nuevas. En este caso es útil preguntar por diferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué se diferencia el procedimiento A con respecto al B?</li> <li>• ¿En qué grado está usted de acuerdo?</li> <li>• ¿En qué se diferencian las dos opciones?</li> </ul>
<p><b>Preguntas hipotéticas</b></p>	<p>Permiten identificar nuevas ideas, para buscar soluciones creativas e innovadoras. Se hace una mirada hacia el futuro bajo un determinado supuesto y se ensayan nuevos pensamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pasaría si...?</li> <li>• ¿Suponiendo que...?</li> <li>• ¿En el caso de que..., qué sucedería?</li> <li>• ¿Cuál sería el efecto de...?</li> </ul>
<p><b>Preguntas circulares</b></p>	<p>Sirven para “ponerse en los zapatos del otro”, para tomar en cuenta puntos de vista de otros que no están presentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dirían sus colegas en su organización?</li> <li>• ¿Qué piensan otros sobre este problema?</li> <li>• ¿En qué sentido influyen otros en sus relaciones, acciones?</li> </ul>
<p><b>Preguntas orientadas al futuro</b></p>	<p>Permiten mirar hacia el futuro y pensar en posibilidades “no pensadas”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus ideas con respecto a la cooperación en el futuro?</li> <li>• ¿Cuáles son, en su opinión, las tareas que tienen la mayor importancia en el futuro?</li> <li>• ¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?</li> <li>• ¿En un (2, 3, 4...) año(s), qué desea usted haber logrado?</li> </ul>

<p><b>Preguntas sobre el contexto</b></p>	<p>Toda actividad o tarea se desarrolla en un contexto. Es importante conocer y considerar los factores de ese contexto, lo que podría contribuir a la generación de soluciones y cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién participa más en este proceso?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores más importantes del contexto que influyen en esta situación?</li> <li>• ¿De qué depende el cambio?</li> <li>• ¿Quién más apoya, ayuda, asesora?</li> </ul>
<p><b>Preguntas referidas al “mapa interno”</b></p>	<p>Al preguntar por las justificaciones internas de determinado comportamiento, por la atribución del sentido de determinadas situaciones, se amplía el horizonte y se produce una reflexión sobre categorías de “sentido”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué importancia tiene para usted...?</li> <li>• ¿Cómo interpreta usted...?</li> <li>• ¿Cómo ve usted....?</li> <li>• ¿Qué rol juega...?</li> </ul>

### Descripción de los roles a desempeñar en el caso de Tortuguilandia

#### Los científicos de la Organización Conservacionista de Tortuguilandia

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

Usted ha sido víctima de muchas injusticias. Después de muchos años de trabajo y dedicación, fue expulsado del programa de investigación del Instituto por problemas personales con el

director. Quienes fueron sus alumnos y aprendieron a su lado ahora están en contra suya y de su equipo de trabajo. Por si fuera poco, pretenden terminar con su carrera sacando a su organización de Tortuguilandia.

Su mayor deseo es trabajar tranquilo y que dejen de perseguir a su organización. Después de tantos años de estudio, sería terriblemente injusto que no lo dejaran seguir trabajando con la tortuga Kiriloca. Esa playa ha sido su hogar durante más de diez años, usted ha visto nacer a los niños del pueblo y luchó arduamente para que la playa fuera declarada área protegida.

Ahora resulta que este gobernador negligente está permitiendo que se destruya toda la riqueza natural de lugar y, para peores, quiere negarle su derecho a trabajar allí. Usted se ha acercado a él y le ha explicado sus preocupaciones, pero luego de escuchar sus cuestionamientos, él le prometió cosas que nunca cumplió, según dijo después por la falta de presupuesto. Por este motivo, su organización se vio obligada a denunciarlo por corrupción e incumplimiento del deber. Es obvio, por tanto, que ahora el gobernador encuentre alguna excusa para negarle su permiso de investigación y excluirlo del plan de manejo.

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

### **Asociación de Desarrollo de Tortuguilandia**

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

Ustedes han cuidado a las tortugas todos estos años: han matado sus depredadores naturales, han ayudado a las tortuguitas recién nacidas a llegar a la playa e incluso han colaborado con los científicos, que siempre han logrado lo que desean sin apoyar a la comunidad en nada.

¿Cómo les han pagado su esfuerzo? Con la declaratoria de un área protegida que pone en peligro la posesión de sus propiedades, ya que nadie en la comunidad tiene dinero para solicitar los permisos legales correspondientes. Como si fuera poco, son tantos los requisitos especiales de construcción que es prácticamente imposible construir una casa o algún negocio. Tampoco se pueden vender las tierras, en caso de un apuro económico.

La situación es insostenible. Ustedes tomaron la decisión de no apoyar ningún plan de manejo, pues están convencidos de que solo va a empeorar la situación de la comunidad. Además, se están poniendo de acuerdo con otras asociaciones de desarrollo para sabotear los planes de manejo.

### **Los científicos del Programa de Tortugas del Instituto de Estudios Marinos de Tortuguilandia**

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

También esperan que el gobierno les brinde apoyo económico para sus investigaciones y que proteja la playa, porque hasta ahora no han hecho nada. El gobernador les ha prometido cielo y tierra para sus investigaciones y nunca cumple. Además, el gobierno ha descuidado mucho el área protegida.

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

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

Ustedes están totalmente en contra de que la Organización para la Conservación de Tortuguilandia trabaje en el plan de manejo. Por otro lado, para que el gringo construya el hotel primero deberá pasar sobre sus cadáveres. Además, ya es hora de que el gobierno concrete sus ofrecimientos de apoyo económico. Si el gobierno quiere que la OCT apoye el plan, primero deberá resolver sus peticiones. Ustedes tomaron la decisión de no hablar sobre ningún otro tema antes de que eso se resuelva.

### El gringo

Usted quiere construir un hotel en la playa, en la que ha vivido muchos años. El hotel es un excelente negocio personal, pero también ayudará económicamente a muchos habitantes del pueblo y será un medio para impulsar la conservación ambiental. Por tanto, usted les va a decir un par de verdades a esos científicos radicales, que han hecho la vida imposible, sin ni siquiera preguntarle cuáles eran sus planes con el hotel.

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

En sus planes está la protección del ambiente, ya que piensa tener una selecta clientela de científicos especializados y profesionales de alto nivel con mucha sensibilidad medioambiental. Usted necesita que su hotel obtenga la certificación de 100% amigable con el ambiente. Para ello debe cumplir con una gran cantidad de requisitos: involucrar a la comunidad en sus actividades, colaborar estrechamente con las autoridades ambientales y cumplir con los lineamientos científicos existentes, entre otros. Por eso es vital que usted participe en la formulación del plan de manejo y defienda sus intereses.

Sus relaciones con el gobernador son excelentes; de hecho, han sido amigos de toda la vida. Además, es el único que se ha dado cuenta de la gran importancia de la construcción del hotel para la región.

### El gobernador

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

Los científicos han hecho toda clase de denuncias formales y no formales en contra suya. También le exigen que resuelva un problema personal que es solamente de ellos. Está claro, por tanto, que usted no tiene vela en el asunto ni debe tomar medidas sin motivo contra alguno de los dos grupos. Usted no quiere meterse en más enredos de los que ya tiene con ellos. Necesita que los científicos paren la guerra y que le ayuden en la elaboración del plan, pues ambos tienen información necesaria.

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

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

Como si fuera poco, la comunidad le reclama haber impulsado la declaratoria de Tortuguilandia como área protegida, para lo cual usted contó con todo el apoyo de la comunidad científica. Incluso existieron presiones internacionales para que se decretara esa declaratoria. Además, usted cumplió con todos los requerimientos legales del proceso de declaratoria.

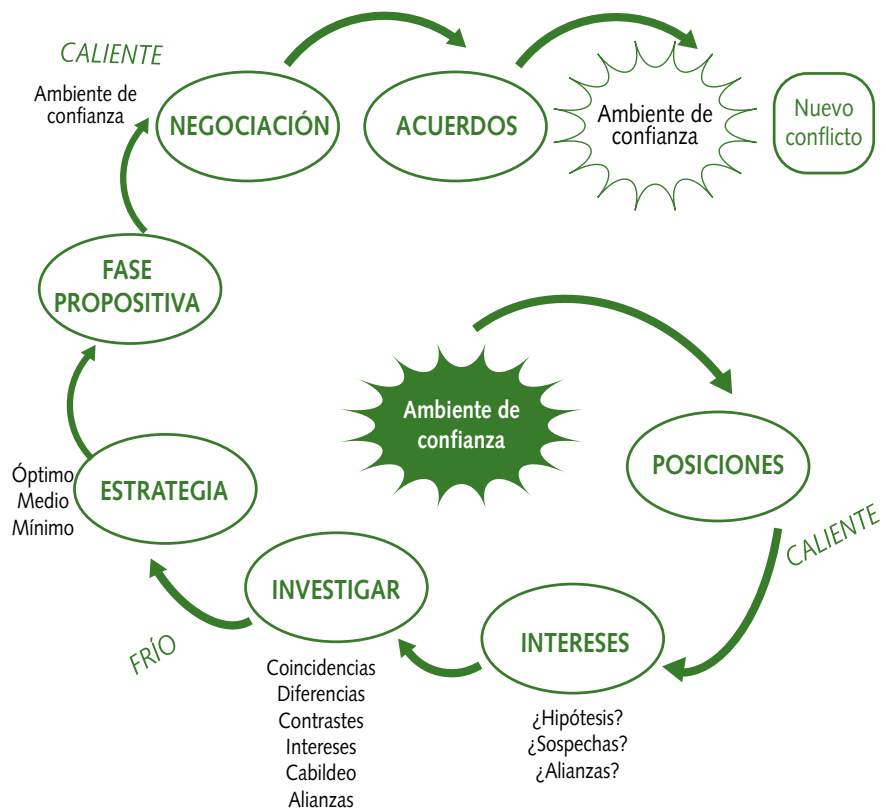


## Actividad 9. Síntesis sobre negociación y manejo de conceptos

**Intenciones:** Repasar los conceptos sobre negociación y manejo de conflictos tratados durante los ejercicios previos y establecer asociaciones entre ellos.

**Descripción:** La persona facilitadora repasa los conceptos principales tratados en los diferentes ejercicios y establece asociaciones entre ellos, para lo cual utiliza el siguiente esquema:

### Proceso para el manejo del conflicto



## Actividad 10. Cierre

---

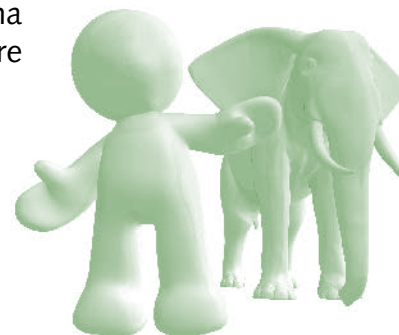
**Intención:** Reflexionar sobre la percepción del mundo de cada participante, de modo que comprendan que las personas no ven la realidad de la misma forma, lo que puede generar falta de entendimiento y conflictos entre las personas.

**Actividad sugerida:** Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere hacer una reflexión sobre la parábola de “Los seis sabios y el elefante”.

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- Imagen de “Los seis sabios y el elefante”.
- Hojas con la parábola.



**Descripción:** Se presenta en plenaria una imagen de la parábola de “Los seis sabios y el elefante”, y se invita a los participantes a realizar una lectura silenciosa del cuento. Un facilitador realiza una lectura pausada y en voz alta del cuento (en plenaria). Luego invita a los participantes a hacer una reflexión personal de la lectura asociándola con su vida.

En plenaria se puede preguntar a los participantes: ¿Cuál fue el problema de los sabios?, ¿pueden estar los seis sabios equivocados al mismo tiempo sobre la forma real de un elefante?, ¿cómo se aplica este mensaje a la vida?, ¿se puede estar plenamente seguro de que todo es como parece en una primera impresión?, ¿qué enseña la lectura?

Al final se puede reflexionar sobre cómo cada sabio podía “ver” en su mente solo lo que podía sentir con sus manos. Como resultado, cada uno afirmaba que el elefante era como él lo sentía. Ninguno escuchaba a los demás. Seguramente todos los sabios tenían parte de razón, ya que de algún modo todas las formas que habían experimentado eran ciertas, pero sin duda todos a su vez estaban equivocados con respecto a la imagen real del elefante. Esos hombres estaban inmersos en un conflicto

basado en la percepción (lo que creían "ver"). Afortunadamente su conflicto no tuvo un final violento, aunque lamentablemente no descubrieron cómo son los elefantes.

### Los seis sabios y el elefante

El conflicto es tan viejo como la historia misma. El ser humano siempre ha intentado conocer su mundo y comunicarse con los demás, aunque esto no es fácil, ya que no todas las personas ven los problemas de la misma forma. Si lees este viejo cuento de la India, descubrirás una de las causas de la falta de entendimiento entre las personas.

*Érase una vez seis hombres sabios que vivían en una pequeña aldea y que eran ciegos. Un día alguien llevó un elefante a la aldea. Los seis sabios buscaban la manera de saber cómo era un elefante, ya que no lo podían ver. "Ya lo sé", dijo uno de ellos, "¡palpémoslo!". "Buena idea", dijeron los demás, "ahora sabremos cómo es un elefante".*

*Así, los seis sabios fueron a "ver" al elefante.*

*El primero palpó una de las grandes orejas del elefante. La tocaba lentamente hacia adelante y hacia atrás. "El elefante es como un gran abanico", gritó el primer hombre.*

*El segundo tanteó las patas del elefante. "Es como un árbol", exclamó.*

*"Ambos estáis equivocados; el elefante es como una soga", dijo el tercer hombre, que le había examinado la cola.*



*Justamente entonces el cuarto hombre, que examinaba los finos colmillos, indicó: "El elefante es como una lanza".*

*"No, no", gritó el quinto hombre, "es como un alto muro". Había estado palpando el costado del elefante.*

*El sexto hombre tenía cogida la trompa del elefante. "Estáis todos equivocados", dijo, "el elefante es como una serpiente".*

*"No, no, como una soga". "Serpiente". "Un muro". "Estáis equivocados". "Estoy en lo cierto". Los seis hombres discutieron sobre cómo era un elefante, sin lograr ponerse de acuerdo.*

Para concluir la jornada, los facilitadores les recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo de las actividades del día sobre su área de responsabilidad, el cual deberán exponer al día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

# Cuarto día

## Objetivo:

Elaborar un plan de acción para poner en práctica lo aprendido en el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

## ● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Voltear las botellas
- **Actividad 5:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 6:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 7:** Entrega de certificados
- **Actividad 8:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 9:** Honrando el salón
- **Actividad 10:** Despedida

## Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

---

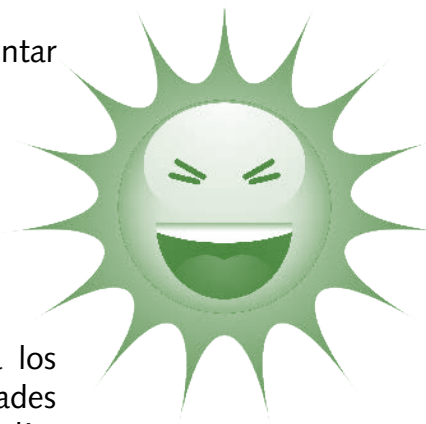
**Intenciones:** Iniciar la jornada con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

**Duración:** 5 minutos.

**Materiales:**

- Afiche del programa del encuentro.

**Descripción:** El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.



## Actividad 2. Canción

---

**Intenciones:** Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

**Descripción:** Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



## Actividad 3. Reportes grupales

---



**Intención:** Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

**Descripción:** Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

## Actividad 4. Rompehielo: Voltar las botellas

---



**Intención:** Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades del día y continúen desarrollando actitudes y habilidades necesarias para enfrentar situaciones de conflicto.

**Duración:** 20 minutos.

**Materiales:**

- 25 botellas.

**Descripción:** Se divide al grupo en cinco equipos, que se colocan en fila detrás de una línea de partida común. A tres metros de distancia de cada fila, se colocan cinco botellas. A la señal, el primer jugador de cada equipo corre y tumba las botellas que le corresponden, regresa y toca la mano del primer compañero

en la fila. Este deberá correr hacia las botellas y levantarlas (si una se cae, se deberá devolver a colocarla bien). Cuando todas estén colocadas de nuevo de pie, regresa corriendo hasta la fila de compañeros y toca la mano del primero en la fila. Se continúa así hasta que todos los integrantes del equipo hayan hecho la dinámica. Gana el quipo que finalice de primero.

## Actividad 5. Nuestro plan de acción

---

**Intención:** Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje que obtuvieron mediante el encuentro, para lo cual formulan un plan de acción (este constituye un puente que une un encuentro con otro y brinda la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades).

**Duración:** 1 hora y 30 minutos.

### Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Guía para la reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.

**Descripción:** Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deben formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.





**PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN**  
**“DESATANDO ENERGÍAS LOCALES”**  
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Integrantes:


Nombre del coordinador: \_\_\_\_\_

Teléfono o correo electrónico: \_\_\_\_\_

**La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:**

¿Qué queremos hacer? (objetivo) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Agenda**

<b>Actividades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Responsable</b>

## Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

## Otros datos

Lugar de la actividad: \_\_\_\_\_

Número de participantes: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

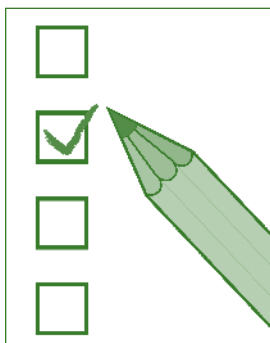
Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): \_\_\_\_\_

Costo total del evento: \_\_\_\_\_

## Actividad 6. Evaluación del encuentro



**Intención:** Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).



**Descripción:** En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.



























Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

### Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente

# Evaluación del encuentro

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
<p>Bienvenida, ubicación e inscripción</p>  <input type="checkbox"/>	<p>La argolla</p>  <input type="checkbox"/>	<p>El cirleta</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Voltear las botellas</p>  <input type="checkbox"/>
	<p>Conflictos y sus causas</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Creación de un conflicto</p>  <input type="checkbox"/>	
<p>¿Quién soy?</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Estilo personal para el manejo de conflictos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Construcción de la comunidad de Nueva Cinchona</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Nuestro plan de acción</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Honrando nuestros compromisos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Los neumáticos</p>  <input type="checkbox"/>		
	<p>Percepción y realidad</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Robar la botella</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Facilitadores</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Mi posición frente al conflicto</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Escucha activa</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Tortuguilandia</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Alimentación</p>  <input type="checkbox"/>
<p>¿Qué es un conflicto?</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Iceberg</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Síntesis sobre negociación y manejo de conflictos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Hospedaje</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	

## Actividad 7. Entrega de certificados

---



**Intención:** Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

**Duración:** 10 minutos.

**Materiales:**

- Certificados.

**Descripción:** A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.

## Actividad 8. Cierre: Celebrando el aprendizaje

---



**Intención:** Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por las aportaciones de cada persona.

**Duración:** 15 minutos.

**Materiales:**

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

**Descripción:** Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deben inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.

## Actividad 9. Honrando el salón

---

**Intención:** Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

**Duración:** 30 minutos.

**Materiales:**

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

**Descripción:** Todos los participantes y facilitadores ordenan y empacan los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.



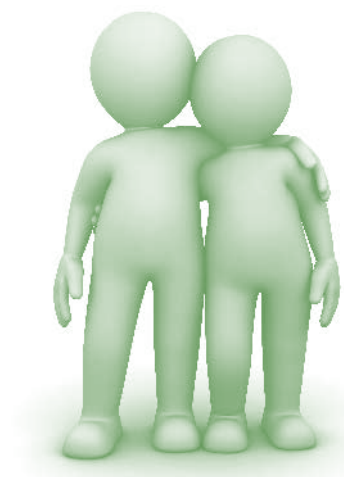
## Actividad 10. Despedida

---

**Intención:** Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

**Duración:** 10 minutos.

**Descripción:** Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.



# Anexos

## Lecturas complementarias





# Conflictos<sup>1</sup>

---

Se encuentra muy extendida la idea de que los conflictos son negativos, por lo que se deben eludir. Esta idea probablemente esté basada en diversos motivos: cuando pensamos en un conflicto, lo relacionamos con la forma en que habitualmente se suelen enfrentar o “resolver”: la violencia, la anulación o destrucción de una de las partes y no la generación de una solución justa y mutuamente satisfactoria. Por otro lado, todas las personas saben que enfrentar un conflicto significa “quemar” muchas energías y tiempo, así como pasar un rato no excesivamente agradable. Finalmente, la mayoría sentimos (incluidos educadores y educadoras) que NO hemos sido educados para enfrentar los conflictos de una manera positiva y que, por tanto, nos faltan herramientas y recursos.

No obstante, el conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interacciona con otras personas con las que va a discrepar y con las que va a tener intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto además es ineludible, y por mucho que cerremos los ojos o lo evitemos, él, continúa su dinámica. Es algo vivo que sigue su curso a pesar de nuestra huida, haciéndose cada vez más grande e inmanejable.

Pero vamos incluso más allá, consideramos que el conflicto es positivo. Se podrían dar muchos motivos, pero resaltamos dos:

- Consideramos la diversidad y la diferencia como un valor. Vivimos en un solo mundo, plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo. Convivir en esa diferencia conlleva el contraste y por tanto las divergencias, disputas y conflictos.
- Consideramos que sólo a través de entrar en conflicto con las estructuras injustas y/o aquellas personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores. Es decir, consideramos el conflicto como la

---

<sup>1</sup> Información tomada de: Cascón, P. 2009. Educar en y para el conflicto (en línea). Consultado 10 jun. 2009. Disponible en [http://www.lengua.profes.net/archivo2.asp?id\\_contenido=27639](http://www.lengua.profes.net/archivo2.asp?id_contenido=27639).

principal palanca de transformación social, algo que como educadores y educadoras por la paz debe ser, precisamente, uno de nuestros objetivos básicos.

El reto que se nos plantea será, cómo aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva, “noviolenta”. Esto conlleva comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo. Entendemos por resolver los conflictos, a diferencia de manejarlos o gestionarlos, el proceso que nos lleva a ir hasta sus causas profundas. No obstante, la resolución de un conflicto no implica que a continuación no surjan otros. En la medida que estamos vivos y seguimos interaccionando y creciendo, seguirán apareciendo conflictos que nos darán oportunidades para avanzar o retroceder, según cómo los enfrentemos y resolvamos.

Por tanto, desde la educación para la paz vemos el conflicto como algo positivo e ineludible que debe ser centro de nuestro trabajo. Para ello trabajaremos con aquellos que cotidianamente tenemos más cerca (interpersonales, intragrupal, etc.) en lo que llamamos microanálisis, y con los grandes conflictos (sociales, comunitarios, internacionales,...) en lo que llamaremos macroanálisis. En las primeras edades nos quedaremos fundamentalmente en el ámbito del microanálisis y las relaciones interpersonales, mientras que en los cursos superiores, sin descuidar este aspecto, trabajaremos cada vez más los conflictos sociales e internacionales.

### Conflicto versus violencia

Hay la tendencia a confundir y considerar sinónimos conflicto y violencia. Así toda expresión de violencia se considera un conflicto, mientras que la ausencia de violencia se considera una situación sin conflicto e incluso de paz. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, una situación se define como conflicto no por su apariencia externa, sino por su contenido, por sus causas profundas.

La primera idea básica es que no toda disputa o divergencia implica un conflicto. Se trata de las típicas situaciones de la vida cotidiana, en las que aunque hay contraposición entre las partes, no hay intereses o necesidades antagónicas. Solucionarlas tendrá que ver, casi siempre, con establecer canales de comunicación efectivos que nos permitan llegar a consensos y compromisos.

Hablaremos de conflicto en aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que hay contraposición de intereses (tangibles), necesidades y/o valores en pugna. A esa contraposición la vamos a definir como problema: la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las de la otra.

Con base en esta definición podemos diferenciar dos situaciones que se confunden con los conflictos reales: los pseudoconflictos y los conflictos latentes.

En los pseudoconflictos, aunque sí puede llegar a haber tono de pelea, sin embargo, lo que no hay es problema (tal y como lo hemos definido anteriormente) aunque las partes pueden creer que sí. La forma de enfrentarlo será justamente trabajar la comunicación para que las partes vean que no hay problema.

En los conflictos latentes, normalmente no hay tono de pelea, ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses/necesidades o valores, o no son capaces de enfrentarlas (bien por falta de fuerza, de conciencia,...), sin embargo, existen. Es muy habitual en la vida cotidiana y en el marco educativo encontrarnos con que hay conflictos, pero que éstos no se abordan, no se enfrentan o ni siquiera se reconocen como tales porque no han explotado, porque no hay pelea o violencia. Eso hará que sigan creciendo hasta explotar y llevará a que tomemos como costumbre enfrentar los conflictos en su peor momento, cuando ya se han hecho tremendamente grandes, inmanejables y han destruido relaciones, personas, etc.

### **El conflicto como proceso**

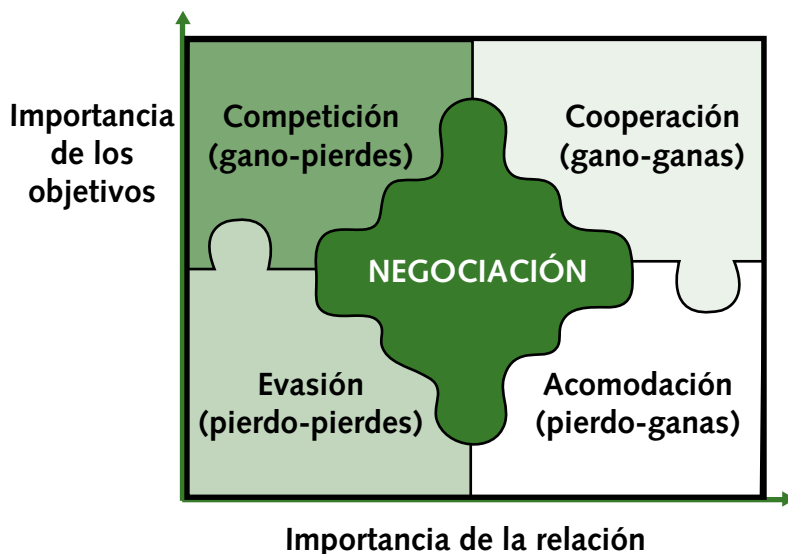
El conflicto no es un momento puntual, es por tanto un proceso. Tiene su origen en las necesidades. Cuando éstas están satisfechas no hay problema, cuando chocan con las de la otra parte surge el problema. El no enfrentarlo o no resolverlo, nos llevará a que comience la dinámica del conflicto. Se irán añadiendo elementos: desconfianza, incomunicaciones, temores, malentendidos, etc. En un momento dado, todo esto estallará en lo que llamamos la crisis, que suele tener una manifestación violenta y es lo que mucha gente identifica como conflicto. No hay que esperar a esta fase para enfrentar los conflictos. De hecho será la peor tanto para resolverlos como para aprender a hacerlo. Así como el conflicto es todo un proceso que puede llevar bastante tiempo, su resolución, tal y como la hemos definido anteriormente, también

hay que verla como un proceso y no como una acción concreta que acabará con todos los problemas.

### Actitudes ante el conflicto

Hay cinco grandes actitudes ante el conflicto. Vamos a representarlas en un esquema delimitado por un eje de las x que va a representar la importancia de la relación, y otro de las y que representará la importancia de los objetivos. En ambos casos, el esquema muestra si una u otra cosa se consigue o no.

**a) Competición (gano/pierdes):** nos encontramos una situación en la que conseguir lo que yo quiero, hacer valer mis objetivos, mis metas, es lo más importante, no importa que para ello tenga que pasar por encima de quien sea. La relación no me importa. En el modelo de la competición llevada hasta las últimas consecuencias lo importante es que yo gane y para ello lo más fácil es que los demás pierdan. Lo vemos constantemente en el deporte, por ejemplo. Ese perder, en ocasiones, se traduce no ya en que la otra persona no consiga sus objetivos sino en que sea eliminada o destruida (la muerte, la anulación,...). En el terreno pedagógico, buscamos la eliminación de la otra parte no con la muerte, pero sí con la exclusión, la discriminación, la expulsión, etc.



**b) La acomodación (pierdo/ganas):** con tal de no confrontar a la otra parte yo no hago valer o ni planteo mis objetivos. Es un modelo tan extendido o más que la competición a pesar de que creamos lo contrario. A menudo confundimos el respeto, la buena educación, con no hacer valer nuestros derechos porque eso pueda provocar tensión o malestar. Vamos aguantándonos hasta que no podemos más y entonces nos destruimos o destruimos a la otra parte.

**c) La evasión (pierdo/pierdes):** ni los objetivos ni la relación salen bien parados, no se consiguen ninguno de los dos.

**d) La cooperación (gano/ganas):** en este modelo conseguir los propios objetivos es muy importante, pero la relación también. Tiene mucho que ver con algo muy intrínseco a la filosofía “noviolenta”: el fin y los medios tienen que ser coherentes. Es el modelo hacia el que vamos a intentar encaminar el proceso educativo. Es un modelo en el que sólo sirven soluciones gano-ganas, se trata de que todos y todas ganemos.

**e) La negociación:** llegar a la cooperación plena es muy difícil, por ello se plantea otro modelo en el que se trata de que ambas partes ganen en lo fundamental, ya que no pueden llegar al 100%. Hay gente que cuando habla de negociación, en realidad está pensando en una mera táctica del modelo de la competición. Si una de las dos partes no se va con la sensación de que ha ganado lo fundamental no estamos en este modelo, sino en el de la competición o en la acomodación.

Es muy fácil confundir cooperar con lo que llamamos ser buena persona y confundir cooperar con acomodarse. Cooperar no es acomodarse, no puede ser renunciar a aquello que nos es fundamental. Sin ceder se puede llegar a negociar, de hecho NO hay que ceder en lo fundamental. Otra cosa diferente es que se puede ceder en lo que es menos importante.

Ninguna de estas actitudes podemos decir que se den, habitualmente de una forma pura y única en ninguna situación ni persona. Tampoco es nuestra intención plantear que haya algunas malas en toda situación y otras buenas para toda situación. El propio esquema da algunas pistas sobre ello. En circunstancias donde lo que está en juego no tiene importancia para nosotros

y con quien está en juego es con alguien que apenas conocemos y con quien no tenemos casi relación, probablemente la mejor opción sea algo que en principio nos podría parecer muy negativo, como es el evitar el conflicto.

Sin embargo este esquema también nos plantea algo muy importante y es que cuánto más importantes sean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar. En esas circunstancias los modelos pierdo-ganas y gano-pierdes, a medio y corto plazo no servirán y nos llevarán a una situación en la que todos/as perdamos. Un ejemplo podría ser la toma de decisiones por mayorías ajustadas en un claustro. El grupo que pierde la votación no se irá especialmente contento. Si esto ocurre a menudo, normalmente, lo que acabará ocurriendo son una de estas dos cosas (a cada cual peor): que pongan obstáculos para que se lleve a efecto lo decidido o que se vayan inhibiendo de las responsabilidades y tareas del centro.

Lo que puede parece la mejor estrategia individual puede ser la peor estrategia colectiva pero incluso podría ser la peor estrategia individual cuando estamos interaccionando con otras personas y esto es algo que no acabamos de comprender.

El gran reto es empezar a hacer ver a las partes que cooperar para construir es mejor, ya no sólo desde el punto de vista ético, sino también desde el punto de vista de la eficacia. En todo conflicto, de alguna manera, las partes cooperan, pero para destruirse. Si se pusieran de acuerdo en cooperar para construir conseguirían soluciones mutuamente satisfactorias mucho mejores.

# Estilos de comportamiento ante un conflicto<sup>2</sup>

---

## Interpretación de puntajes

Habitualmente, después de recibir los resultados de cualquier test, la gente quiere saber: ¿Cuáles son las respuestas correctas? En el caso de la conducta para el manejo de conflictos, no hay respuestas universales correctas. Las cinco modalidades son útiles en algunas situaciones: cada uno de ellas representa un conjunto de habilidades sociales útiles.

Nuestra sabiduría convencional reconoce, por ejemplo, que frecuentemente “dos cabezas piensan más que una” (colaboración). Pero también dice: “Mata a tus enemigos con la gentileza” (acomodación); “repartamos las diferencias” (compromiso); “deja que las cosas se arreglan solas” (evitación); “el poder de derechos” (competencia). La efectividad de una modalidad de manejo de conflictos depende de los requerimientos de la situación conflictiva específica y de la habilidad con la cual esa modalidad dada es utilizada.

Cada uno de nosotros es capaz de usar las cinco modalidades de manejo de conflictos: ninguno de nosotros puede ser caracterizado como una persona que solo tiene un estilo rígido para el manejo de conflictos. Sin embargo, todo individuo usa algunos modos de mejor manera que otros, y por ello, tiende a descansar en esas modalidades más que en otras, sea esto por cuestión de temperamento o por práctica.

Las conductas conflictivas que los individuos usan son, por ello, el resultado de sus predisposiciones naturales y de los requerimientos de la situación en la cual se encuentran. Este instrumento ha sido diseñado para medir las mezclas de modalidades de manejo de conflictos.

---

2 Información tomada de: UCursos: Una Herramienta de Apoyo a la Docencia Presencial. 2009. Instrumento sobre las modalidades de resolución de conflictos (en línea). Consultado 15 jun. 2009. Disponible en [https://www.u-cursos.cl/ieb/2007/2/0524/217501/material\\_docente/previsualizar?id\\_material=6784](https://www.u-cursos.cl/ieb/2007/2/0524/217501/material_docente/previsualizar?id_material=6784).

Para ayudarle a juzgar cuán apropiadamente usted utiliza las cinco modalidades en su situación, hemos hecho un listado con una cantidad de usos para cada modalidad basada en listas generadas por presidentes de diversas compañías. Su puntaje, alto o bajo, indica la utilidad en su situación. Sin embargo, existe la posibilidad de que sus capacidades sociales lo conduzcan a descansar sobre comportamientos más o menos necesarios. Para ayudarlo a determinar esto, hemos hecho una lista con algunas preguntas de diagnóstico concerniente a las señales de advertencia sobre el “sub-uso” y el “sobre-uso” de cada modalidad.

### I. Competitividad:

Usos:

- 1) Cuando acciones rápidas y decisivas son vitales o sea, emergencias.
- 2) En asuntos importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementadas, por ejemplo, reducción de costos, introducción de reglas impopulares, disciplina, etc.
- 3) En asuntos de importancia vital para la empresa cuando usted está convencido que está en lo correcto.
- 4) Para protegerse a sí mismo contra gente que toma ventajas del comportamiento no - competitivo.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Está usted rodeado de gente que dice siempre que “sí” a todo?
  - Si es así, eso tal vez se deba a que han aprendido que no es muy conveniente estar en desacuerdo con usted, o bien porque ha renunciado a ejercer alguna influencia sobre usted. Esto le impide obtener la información que necesita.
- 2) ¿Sus subordinados tienen quizás miedo de admitir su ignorancia e incertidumbre frente a usted?
  - En climas competitivos se debe luchar por influencia y respeto, lo cual significa que uno debe actuar más seguro y con más confianza en sí de lo que uno realmente siente. La resultante es que la gente está menos inclinada a pedir información y opiniones, y por lo tanto, están menos capacitadas para aprender.



Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Se siente usted a menudo impotente frente a las situaciones?
  - Pueden ser que usted no esté plenamente consciente del poder que tiene, porque se siente no especializado en algún tema o bien se siente incómodo con la idea de utilizar ese poder. Esto puede impedir el desarrollo de su efectividad reduciendo su influencia.
- 2) ¿Tiene dificultades para tomar una posición firme, aun cuando usted ve la necesidad?
  - A veces la preocupación por los sentimientos de los otros o las ansiedades acerca del uso del poder nos lleva a vacilar, lo cual significa posponer la decisión contribuyendo al sufrimiento y/o al resentimiento de los otros.

## II. Cooperatividad

Usos:

- 1) Para encontrar una solución integrativa cuando ambas posiciones son tan importantes que debe llegarse a un compromiso.
- 2) Cuando su objetivo es aprender, es decir, probar sus propias teorías e hipótesis, comprenderle punto de vista de los otros.
- 3) Hacer que surjan visiones de la gente con diferentes perspectivas sobre el problema.
- 4) Ganar compromiso incorporando el interés de los otros en una decisión consensual.
- 5) Para elaborar los sentimientos malos que han estado interfiriendo con una relación interpersonal.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Ocupa usted mucho tiempo discutiendo problemas en profundidad y que tal vez no lo ameritan?
  - La colaboración toma tiempo y energías —es tal vez el recurso organizacional más escaso—. Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas, y no todas las diferencias

personales deben forzosamente ser eliminadas. El sobre uso de la cooperación y la decisión consensual representa a veces un deseo de minimizar riesgos, difundiendo la responsabilidad sobre una decisión o posponiendo la acción.

- 2) ¿Su comportamiento cooperativo no logra licitar respuestas colaborativas de parte de los otros?
  - La naturaleza exploratoria y tentativa de algunos comportamientos cooperativos pueden hacer muy fácil para otros el no tomar en consideración las aperturas colaborativas; o bien se toma ventaja de la confianza y la apertura, usted quizás ha perdido de vista alguna clave que indica la presencia de defensa, sentimientos fuertes, impaciencia o intereses conflictivos.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Es difícil ver las dificultades como oportunidades para lograr ganancias en conjunto - como oportunidades para aprender o para resolver problemas?
  - Aun cuando hay a menudo aspectos amenazantes y no productivos en los conflictos, el pesimismo indiscriminado le pueden impedir ver las posibilidades colaborativas y de privarlo así de ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan la colaboración de éxito.
- 2) ¿Sus subordinados están descomprometidos con sus decisiones o sus políticas?
  - Tal vez sus propios intereses no han sido incorporados en esas decisiones y políticas.

### III. Compromiso:

Usos:

- 1) Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no merecen el esfuerzo o la potencial irrupción de modalidades más asertivas.
- 2) Cuando dos oponentes de igual poder están fuertemente comprometidos con objetivos mutuamente excluyentes —

como por ejemplo, en las negociaciones entre la administración y el sector laboral—.

- 3) Para alcanzar arreglos temporarios a problemas complejos.
- 4) Para arribar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
- 5) Como modalidad de respaldo, cuando la cooperación o la competencia no logran tener éxito.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Se concentra usted tan fuertemente sobre la práctica y las tácticas de compromiso que usted a veces pierde de vista asuntos más importantes, principios, valores, objetivos de largo plazo, el bienestar de la compañía?
- 2) ¿El énfasis en la negociación y la tratativa crea acaso un clima cínico de “jugadores”?
  - Tal clima puede afectar seriamente la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de los asuntos en discusión.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Se encuentra usted demasiado sensible o turbado como para ser afectivo en situaciones de negociación y regateo?
- 2) ¿Encuentra difícil hacer concesiones?
  - Sin esta válvula de seguridad, puede encontrar dificultades para salir bien de peleas mutuamente destructivas, luchas de poder, etc.

#### IV. Evitación

Usos:

- 1) Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otro problema más importante se hace sentir.
- 2) Cuando usted no percibe ninguna posibilidad de satisfacer sus intereses, es decir, cuando usted tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de alguien, etc.).

- 3) Cuando el daño potencial vinculado a la confrontación del conflicto sobrepasa los beneficios de resolución.
- 4) Para permitir que la gente se “enfríe”, para reducir tensiones a un nivel productivo y reconquistar la perspectiva y la compostura.
- 5) Cuando el reunir más información sobrepasa las ventajas de una decisión inmediata.
- 6) Cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente.
- 7) Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro problema más fundamental.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Su coordinación sufre a razón de gente con dificultades para adoptar sus aportes a los problemas?
- 2) ¿Parece ser que la gente anda sobre “cáscaras de huevo”?
- 3) ¿Las decisiones sobre asuntos importantes se toman por omisión?

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Siente usted que hiere los sentimientos de la gente o estimula las hostilidades?
  - Puede que usted necesite ejercer mayor discreción para afrontar los problemas o más tacto para abordar los asuntos de una manera no amenazante.
- 2) ¿Se siente usted apurado o abrumado por una gran cantidad de asuntos?
  - Puede que necesite consagrar más tiempo para colocar prioridades, decidir cuáles asuntos son relativamente poco importantes y tal vez delegarlos a otros.

## V. Acomodación:

Usos:

- 1) Cuando se da cuenta de que usted está mal —para permitir que una mejor posición sea escuchada y mostrar que usted es razonable—.
- 2) Cuando el problema es más importante para otra persona que para usted —para satisfacer las necesidades de otros— y como un gesto de buena voluntad para mantener una relación cooperativa.
- 3) Para construir créditos sociales a ser usados posteriormente en problemas de mayor importancia para usted.
- 4) Cuando la preservación de la armonía y la evitación de interrupciones es esencialmente importante.
- 5) Para contribuir al desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Si su puntaje es alto:

- 1) ¿Siente usted que sus propias ideas e intereses no concitan la atención que se merecen?
  - Aun cuando esta disciplina por sí misma sea de poco valor, hay, sin embargo, reglas, procedimientos y asignaciones cuya implementación es crucial para usted o para la organización.

Si su puntaje es bajo:

- 1) ¿Tiene dificultades para construir una buena voluntad con los otros?
  - La acomodación en asuntos menores que son importantes para otros son gestos de buena voluntad.
- 2) ¿Los otros, aparentemente, lo consideran como poco razonable?
- 3) ¿Tiene dificultades para admitir que usted está errado?
- 4) ¿Reconoce excepciones legítimas a las reglas?
- 5) ¿Sabe cuando retirarse?

# Percepción

---

Percepción: La forma como percibimos las cosas; la sensación, la impresión o la imagen que vemos o lo que nos parece ver a primera vista.

Nuestra percepción es influenciada por factores del medio y por factores nuestros (internos). Por ejemplo, los contrastes de colores en los dibujos influyen nuestra percepción, muy usada en publicidad, ejemplo: la copa.

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

Los códigos, los significados que nuestra sociedad nos ha inculcado, también influyen en la percepción. Vemos lo que queremos ver, juzgamos por las apariencias. Ejemplo: La cara de la vieja. Los puntos o situaciones iniciales; la primera imagen influye en nuestra percepción subsiguiente.

Mi percepción es influenciada por la percepción de la mayoría (“efecto manada”). Ejemplo: El caso de las F en la segunda ronda. Todos dicen el número de F que dijo la mayoría. En el caso de la cara de la vieja y la joven, todos dicen que las ven.

La percepción anterior influye en mi percepción actual. Por ejemplo, si en un ejercicio hay trampa, los participantes creen que en todos los siguientes la habrá.

# La Ventana de Johari<sup>3</sup>

La «ventana de Johari» pretende ilustrar el proceso de «dar y recibir feedback». Tal vez el esquema que nos ofrecen Joseph Luft y Harry Ingham, tal como aparece en la figura que reproducimos a continuación, sirva de ayuda para formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos; y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros. El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.



Si tomamos las cuatro áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas) o en sentido horizontal (franjas), las dos columnas representan el yo, y las dos franjas representan el grupo. La primera columna contiene «lo que yo sé respecto de mí»; la segunda, «lo que desconozco respecto de mí»; la franja superior contiene «lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí»; la franja inferior contiene «lo que los demás (el grupo) desconocen

3 Información tomada de: Gross, M. 2010. La ventana de Johari: cómo el feedback del grupo ayuda a conocernos (en línea). Consultado 15 jun. 2009. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1131166/La-Ventana-de-Johari-Como-el-feedback-del-grupo-ayuda-a-conocernos.html>.

respecto de mí». Las informaciones contenidas en dichas franjas y columnas no son estáticas, sino que se desplazan de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de «feedback».

Como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.

**1. Área libre:** El primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El «área libre» aumenta de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones importantes de carácter personal.

**2. Área ciega:** En la parte superior derecha hay una zona denominada «área ciega», que contiene informaciones respecto de nuestro «yo» que nosotros ignoramos, pero que son conocidas por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen. Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, etc.

**3. Área oculta (o privada):** El espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes, o respecto de nosotros mismos, tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones. Muchas veces, una de las posibles razones



por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que, si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones. Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

**4. El área desconocida:** El cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto «desconocido» o «inexplorado» y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Lo que la «ventana de Johari» trata de explicar es cómo deben procurar tolerarse mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás; e intenta explicarlo de la manera siguiente:

El entrecruce de las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el «área libre», la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes áreas. Y lo ideal es que la mencionada «área libre» vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el «área desconocida», tanto de los demás como de nosotros mismos.

#### **Principios para la obtención de «feedback»**

Al iniciar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son captadas por las otras personas. Tales informaciones pueden reflejar la forma de expresión de nuestra manera de ser, de nuestro modo de hablar o del estilo que adoptamos en nuestra relación con los demás.

Dado que el segundo cuadrante de la «ventana de Johari» contiene informaciones que los integrantes del grupo conocen respecto de nosotros, pero de las que nosotros no somos conscientes, el único medio de aumentar nuestra concienciación de tales informaciones consistirá en obtener «feedback» del grupo. Consiguientemente, necesitamos desarrollar una actitud de receptividad tal que incite a los miembros del grupo a darnos «feedback». Es preciso, pues, poseer capacidad de recibir «feedback»; y para que éste sea eficaz, es necesario que sea:

**1. Aplicable.** Que vaya dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado mediante el reconocimiento del punto en que se produce el fallo y mediante el esfuerzo personal tendente a corregir la «desviación». Por ejemplo: «No me gusta tu manera de hablar» es un «feedback» inútil que no beneficia en absoluto la comunicación, dado que la información que contiene no es aplicable por el receptor. No contiene referencias para evaluar el comportamiento defectuoso. Cuando señalamos alguna limitación sobre la que la persona no posee control alguno, solo conseguimos aumentar su frustración. Si, por el contrario, decimos: «Estás hablando (o tienes la costumbre de hablar) demasiado alto, y resulta desagradable», entonces el mensaje sí contiene unos datos concretos que pueden ser examinados por el receptor, con lo cual estará en condiciones de aplicar el «feedback».

**2. Neutro.** El «feedback» ha de ser más descriptivo que valorativo. Este criterio es contrario a dos características muy comunes y que, por lo general, agravan el problema de la relación y del propio «feedback». La primera de ellas es el tono de censura, reprobación o valoración negativa y personalizada que el «feedback» comporta en ocasiones: «Tienes manía de hablar con afectación» («feedback» valorativo personalizado); «Esta parte del documento es un tanto rebuscada; hay que buscar un lenguaje más directo» («feedback» valorativo neutro, es decir, no personalizado). Evitando el uso del lenguaje valorativo se reduce la necesidad de que la otra persona reaccione de manera defensiva. La otra característica contraria a la neutralidad es lo que podríamos llamar «interpretacionitis». En este caso, en lugar de limitarse a registrar el hecho, el comunicador se empeña en anticipar sus «posibles» causas: «Has llegado tarde; seguro que ha sido porque...» («feedback» interpretativo); el «feedback» neutro sería: «Has llegado tarde; ¿has tenido algún problema?». Para que produzca resultados positivos, el «feedback» ha de estar libre de componentes (opiniones, interpretaciones, juicios

de valor...) añadidos a la realidad fáctica. Lo primero que hay que considerar son los hechos, porque «contra los hechos no valen argumentos». Los hechos son puntos de referencia definidos, realidades a las que es posible recurrir por estar marcadas por el tiempo, por las circunstancias históricas y por las personas.

**3. Oportuno.** Saber cuándo hay que ofrecer «feedback» es tan importante como saber el modo de hacerlo. Debe ofrecerse en el momento oportuno. Es preciso ser consciente de cuál es el mejor momento y de cuándo va a ser más constructivo; y de si debe ofrecerse en privado o en el grupo. Por lo general, resulta mucho más efectivo cuando se ofrece inmediatamente después de haberse producido el hecho o la conducta en cuestión. Cuando algo no marcha bien, lo mejor es poner las cartas sobre la mesa, «abrir el juego», a fin de poder devolver a la relación su anterior equilibrio funcional y emocional. Nada más pertinente al respecto que las palabras de San Pablo a los Efesios: «Si os enfadáis, no lleguéis a pecar; que cuando se ponga el sol no os sorprenda enojados». Puede ocurrir, por lo demás, que el comunicador no esté en condiciones psicológicas de mantener un diálogo sereno, por problemas personales o del tipo que sea. Entonces, probablemente sea más prudente esperar a recuperar la serenidad personal interior, al objeto de que el «feedback» sea especialmente beneficioso. El criterio de la oportunidad reside justamente en la capacidad del comunicador para discernir si tanto él como el receptor están en ese momento en condiciones favorables para que el «feedback» produzca un efecto positivo.

**4. Solicitado.** El «feedback», más que impuesto, debe ser solicitado. Será mucho más útil y efectivo, si la propia persona interesada ha formulado la pregunta que permita al observador hacer una observación. Dicha pregunta, o comunicación, tanto puede ser verbal como no verbal, dado que con nuestra conducta podemos comunicar a quienes nos rodean si estamos interesados en que se nos ofrezca esta clase de ayuda.

**5. Objetivo.** Esta cualidad se refiere a diversas características. Para que sea beneficioso, el «feedback» debe reunir necesariamente las siguientes condiciones: claridad en el mensaje, focalización en el problema y utilización de ejemplos. Hay que evitar a todo trance los rodeos y las evasivas. Observaciones del tipo de «Tal vez sería bueno que dejaras a Fulano ese informe para que le eche una ojeada... El es un lince para estas cosas...» dejan mucho que desear. Muy diferente es decir algo así: «Este informe que

has redactado necesita ser revisado en las partes X, Y y Z; tú mismo podrías hacerlo perfectamente».

**6. Directo.** El «feedback» ha de ser ofrecido personal y directamente. Esto es indispensable, sobre todo cuando la naturaleza del «feedback» es negativa (de reprobación o de desagrado). El «feedback» negativo puede tener el más positivo de los efectos si es adecuadamente transmitido. Pero resulta fatal para la relación entre dos personas la recepción de un «feedback» negativo por medio de un tercero. En este caso, lo que podría haber sido utilizado en beneficio de la estabilidad de unas relaciones, pasa a destruir éstas por no haberse dado una auténtica comunicación.

**7. Específico.** Este criterio se opone a la noción del «feedback» generalizado, en el que el contenido del mensaje es difuso y pierde su fuerza y su significado. Cuando el «feedback» es abstracto, puede acarrear un resultado negativo, porque el receptor no dispone de informaciones suficientes para comprenderlo y utilizarlo. Por ejemplo, cuando un compañero de trabajo dice a otro que le considera una persona escasamente adaptada, el «feedback» se reduce a una simple declaración sin resultados significativos. Sí el mismo compañero hubiera detallado el contenido del mensaje, probablemente las consecuencias serían más positivas. Supongamos que, en lugar de haber tachado de inadaptado a su compañero, le hubiera dicho: «No es esta la primera vez que te comportas así en nuestras reuniones; tu actitud suele ser no participativa y como de aislamiento. En nuestra última reunión te desentendiste de la decisión, y ello ha perjudicado el posterior quehacer del equipo». A partir de estos datos, el receptor estaría en condiciones de auto-evaluar su actuación y revisar su actitud de distanciamiento.

**8. Comprobado.** Debe comprobarse el «feedback» para garantizar una buena comunicación. Una forma de hacerlo consiste en pedir a la persona que recibe nuestras reacciones que repita con sus propias palabras lo que le hemos comunicado, comprobando de este modo que el mensaje ha sido recibido.

En suma, el «feedback» es una forma de ofrecer ayuda; y es también un mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones. En el proceso de recibir «feedback», lo verdaderamente importante es ser un buen oyente.

## Capacidad de escucha

---

«La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua», decía Zenón, filósofo de la antigua Grecia, «para que podamos oír y ver, más que hablar». Y un filósofo chino hace la siguiente observación: «El buen oyente cosecha, mientras que el que habla siembra». Sea como sea, hasta hace muy poco tiempo se prestaba escasa atención a la capacidad de escucha. Un exagerado énfasis en la habilidad expresiva había llevado a la mayoría de las personas a subestimar la importancia de la capacidad de escucha en sus actividades cotidianas de comunicación.

Un renombrado psicólogo dijo que deberíamos mirar a cada persona como si esta llevara colgado del cuello un cartel en el que se dijera: «Quiero sentirme importante». Evidentemente, todos queremos sentirnos importantes. A nadie le gusta ser tratado como si careciera de importancia. Y todos queremos, además, que dicha importancia sea reconocida. La experiencia misma nos enseña que, si las personas son tratadas como tales, se sienten felices y procuran hacer y producir más. Y quien se sabe escuchado se siente gratificado.

Durante cinco años, el Departamento de Educación de Adultos de las Escuelas Públicas de Minneapolis ofreció una serie de cursos destinados a mejorar la manera de hablar, y un solo curso para mejorar la manera de escuchar, de ser un buen oyente. Los primeros estaban siempre llenos: tal era la demanda; el segundo nunca llegó a darse, por falta de alumnos. Todos deseaban aprender a hablar, pero nadie quería aprender a oír.

Oír es algo mucho más complicado que el mero proceso físico de la audición o de la escucha. La audición se da a través del oído, mientras que el oír implica un proceso intelectual y emocional que integra una serie de datos físicos, emocionales e intelectuales en busca de significados y de comprensión. El verdadero oír se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del mensaje del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Recientes encuestas indican que, por término medio, la persona emplea un 9 % de su tiempo escribiendo, un 16 % leyendo;

un 30 % hablando; y un 45 % escuchando. Se oye cuatro o cinco veces más deprisa de lo que se habla. Las personas pueden hablar entre 90 y 120 palabras por minuto, mientras que en ese mismo tiempo pueden oír entre 450 y 600 palabras. Es decir: existe un tiempo diferencial entre la velocidad del pensamiento para poder pensar, para reflexionar sobre el contenido y para buscar su significado.

Algunos autores ofrecen una serie de principios que se deben aplicar para perfeccionar las habilidades que son esenciales para saber oír:

1. Procure tener un objetivo al oír.
2. Suspenda todo juicio inicial.
3. Procure centrarse en el interlocutor, resistiéndose a todo tipo de distracciones.
4. Procure repetir lo que el interlocutor está diciendo.
5. Espere antes de responder.
6. Procure reformular con sus propias palabras el contenido de lo que dice su interlocutor y la pasión con que lo dice.
7. Procure percibir el núcleo de lo que oye a través de las palabras.
8. Haga uso del tiempo diferencial para pensar y responder.













**Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA)**  
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200  
San José, Vázquez de Coronado,  
San Isidro 11101 – Costa Rica  
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233  
Correo electrónico: [iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)  
Sitio web: [www.iica.int](http://www.iica.int)

