

Gestión de conflictos

Bases para negociar y gestionar conflictos



N....

Muckenhirn, Rita
Gestión de conflictos
Bases para negociar, gestionar conflictos y mediar
Muckenhirn, Rita.--1a edición -- Jinotega.
La Cuculmeca, 2015.
80 p.: il

ISBN:

© La Cuculmeca
Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78 / (00 505) 2 782 35 79
info@cuculmeca.org
<http://www.cuculmeca.org>
Jinotega, Nicaragua

Elaboración:	Rita Muckenhirn
Revisión y corrección:	Norvin Palma, La Cuculmeca
Fotografías:	Rita Muckenhirn,
Diseño y diagramación:	Con colaboración de Sayda Muckenhirn y Milagros González
Tiraje:	1000 ejemplares Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)
Primera edición:	Jinotega, Junio 2015

Gestión de conflictos

Bases para negociar y gestionar conflictos



Índice

Cómo usar y leer esta guía	3
○ Gracias a...	4
○ Te presentamos	5
Gestión de conflictos... una primera aproximación	6
○ El lado amable de los conflictos	7
○ El enfoque sistémico y la gestión de conflictos	8
Practicando la “enzapatería”	9
○ Entrenar nuestra mirada desde distintas perspectivas	10
○ El diagrama empático	11
○ La camisa de mi vecina	17
○ Las tres posiciones de la percepción de conflictos	21
○ Tres miradas a un asunto	26
Negociación... con enfoque en la solución	33
○ Negociación con enfoque en la solución	34
○ Como superar el “no”	40
○ Como formular argumentaciones convincentes	43
○ Preparándonos para negociar con enfoque en la solución	44
○ Argumentar con elefantes	49
Gestión de conflictos en teoría... y en la práctica	53
○ ¿Qué es un conflicto social?	54
○ Tipos de conflictos	55
○ Gradas del escalamiento de conflictos	58
○ Prevenir conflictos, evitar formulaciones que irritan	65
○ Abordaje constructivo de conflictos	71
○ Comunicación no violenta	79
Fuentes de sabiduría y bibliografía para profundizar	82



Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y de otras fuentes para explicar los conceptos mencionados, profundizar y complementar la lectura. Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están relacionados entre sí y por ende es importante trabajar con ellos a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales, Systways y/o con La Cuculmecha.

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje con enfoque en la solución para poder aproximarnos más rápidamente a la visión. Queremos pedirle al utilizar este cuaderno simplemente dos cosas:

- ⦿ El uso y reproducción total o parcial es permitido siempre y cuando sea para fines sociales y no comerciales y que citen las fuentes.
- ⦿ Su retroalimentación sobre la utilidad de esta publicación es muy valiosa. Háganos llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición. O simplemente nos cuenta en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Rita Muckenhirn

Cómo leer y usar esta guía...



Gracias a...



Te presentamos



Gracias a...

Este pequeño cuaderno ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí un reconocimiento especial, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral o aporte económico es posible poner en sus manos este intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico.

Los saberes de muchas personas han sido indispensables para aterrizar el enfoque sistémico en el marco de los procesos de **desarrollo**.

Las y los **niños, niñas, adolescentes, jóvenes y profesoras de Jinotega y Somoto**, protagonistas del Proyecto "Derechos ecológicos de la niñez y adolescencia" (DENA), quienes nos inyectaron la inspiración y la motivación de aterrizar el enfoque sistémico a los procesos de desarrollo sociales y ambientales.

Las y los **autores** que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Nuestras **profesoras** Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización" de este enfoque.

Los **equipos de La Cuculmeca, el Club Infantil e INPRHU Somoto**, quienes participaron en la puesta en práctica, validación y adaptación de los enfoques y herramientas que compartiremos a lo largo de este cuaderno.

Al **equipo de terre des hommes Alemania** de la Oficina Regional Centroamérica, Ellen Krumstroh, Ivo Rosales y Reina Isabel Velásquez, por su apuesta de articular el enfoque sistémico con los derechos ecológicos de la niñez y adolescencia.



A terre des hommes Alemania y el Ministerio de Cooperación de Alemania (BMZ) por la cooperación financiera.

Así que cada vez que aprovechamos los conocimientos y aplicamos las herramientas recopiladas en este cuaderno les enviamos nuestro respeto y agradecimiento profundo por su contribución a la construcción de un mundo mejor.



Te presentamos

Con este cuaderno vamos a seguir sistematizando de manera muy práctica y concreta los procesos de **desarrollo organizacional con enfoque sistémico** aplicados en organizaciones sociales.

Antes de entrar en materia, les queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo. Este cuaderno es un **material de apoyo** para la **negociación y gestión de conflictos**.

Su contenido y sus herramientas son una **oferta** que cada lector(a) puede **ajustar a su organización, grupo y contexto de trabajo**.

Cada grupo social, cada organización y cada comunidad tiene su ADN, su **cultura** muy particular, su **identidad** única, y por ende encontrará su **propio camino hacia el cambio deseado**.

Escoja y adapte, pruebe y practique, y haga su propio “coctel” de herramientas a partir de sus saberes, experiencias y contextos propios.

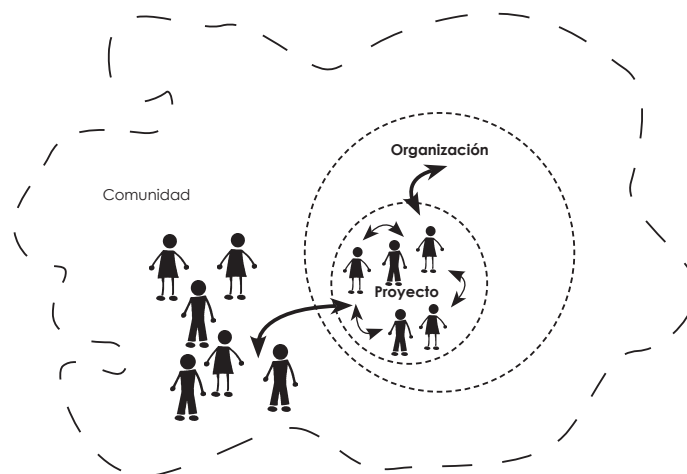


Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:



El desarrollo de nuestra organización, el desarrollo de las personas que trabajamos en ella y el desarrollo de las personas con y para quienes trabajamos se influyen mutuamente.

No podemos desvincular el **desarrollo personal** del **desarrollo organizacional** y/o del **desarrollo social y ambiental**.



Compartir con transparencia nuestros éxitos, así como las lecciones aprendidas, los errores y fracasos, nos ayudaría a todas las organizaciones a incrementar nuestro impacto en el bienestar de la gente y del ambiente y por ende en la construcción de un mundo mejor.

Esperamos entonces que usen esta guía en sus procesos de formación, organización comunitaria, desarrollo social y ambiental para poder impulsar procesos de reflexión, cambio de actitudes, comportamientos y prácticas y así aproximarnos a nuestra visión de un desarrollo humano sostenible.



Gestión de conflictos... una primera aproximación



El lado amable de los conflictos



El enfoque sistémico y la gestión de conflictos

El lado amable de los conflictos

Generalmente no nos gustan los conflictos. Al menos a la mayoría de las personas. Por otro lado, ¿qué sería de nuestras vidas sin conflictos? ¡Qué aburrida!

Una vida sin conflictos sería una vida sin fricciones, sin tensiones, sin opuestos, sin cuestionamientos. Pero la vida vive de opuestos, de contradicciones, de tensiones dentro de las personas y entre ellas. Si no, no sería vida.

La eliminación de tensiones internas y externas posiblemente sólo la logremos con la muerte. Así que para que esta vida sea vida, vale la pena de abordar los conflictos, reconocerlos, gestionarlos, superarlos de manera constructiva y convertirlos en oportunidades de aprendizaje y de crecimiento.

Quien ha vivido lo liberador que puede ser el abordaje y la solución de un conflicto, sabe lo valioso y enriquecedor que puede ser un trabajo constructivo.

Genera claridad, energía y - a través de la discusión - cercanía y confianza. Conflictos son siempre también oportunidades de desarrollo para las personas, los equipos y las organizaciones.

Muchas veces las personas siguen desarrollándose a si mismas y sus relaciones cuando tienen la posibilidad y capacidad de resolver sus conflictos.

Si aceptamos eso y entendemos los conflictos como motor del desarrollo humano, entonces se logra visualizar que la capacidad de superar conflictos es una de las competencias más importantes y elementales de los seres humanos.

Aún así evitamos conflictos, porque a la vez sabemos lo destructivo que pueden ser.

Sólo al echar un vistazo a los libros de historia o al encender el noticiero es suficiente para darnos cuenta de ello. El potencial destructivo de conflictos humanos no sólo se muestra en el macro-cosmos, en la historia y en la política, sino también en el micro-cosmos de cada persona.

Cada uno(a) de nosotros ha experimentado lo dolorosos e hirientes que los conflictos pueden ser. Es por lo que tratamos de evitarlos.

En el mundo actual y en el trabajo de las organizaciones sociales cada vez más nos enfrentamos a nuevos retos que requieren de buenas competencias de negociación y gestión de conflictos. Nos encontramos con conflictos alrededor de los recursos naturales: agua, bosque, tierra, minerales, etc.

También en el ámbito de incidencia en políticas públicas sean a nivel local o nacional, se requiere de nuestra habilidad de negociar y gestionar conflictos para encontrar salidas a situaciones que impiden el desarrollo sostenible de nuestras comunidades, municipios, departamentos y países.

En este cuaderno abordaremos la gestión de conflictos desde tres miradas:

- la “enzapatería” para prevenir o evitar escalamiento de conflictos,
- la negociación,
- la gestión de conflictos existentes en su primera fase.



El enfoque sistémico y la gestión de conflictos¹

Para la facilitación de procesos de desarrollo con enfoque sistémico es clave tener presente los siguientes principios y actitudes:

- **El enfoque en el contexto.**
Partimos del principio holístico que todo está contenido en cada unidad pequeña y todo está conectado con todo. Independientemente sobre qué aspecto o qué elemento estamos interviniendo, va a tener efecto en otros elementos y a la vez estos elementos del contexto están influyendo en el elemento en cuestión.
- **El enfoque en los recursos.**
Las personas cuentan con una infinidad de recursos y potenciales. A las personas “no les hace falta nada”, no tienen ningún “déficit”. En principio tienen todos los recursos - o al menos todo el potencial de desarrollar los recursos necesarios - para la solución del problema a su disposición - pero (hasta ahora) no los están utilizando.
- **El enfoque en la solución.**
Implica trabajar en dirección hacia soluciones, hacia visiones en vez de quedarnos atrapados en la arboleda de problemas, es cambiar el proceso si queremos obtener resultados distintos.
- **La diversidad de miradas y perspectivas.**
Necesitamos:
 - Cambiar de lentes para así generar ideas múltiples sobre la situación en cuestión.
 - Cambiar el marco de nuestro campo de observación en vista de que muchas veces cambian las percepciones en relación a conexiones y significados (re-enmarcada).
 - Practicar constantemente “la enzapatería”, la empatía, ponernos en los zapatos de los diferentes actores del sistema para observar y sentir la situación desde su lugar.
- **La capacidad de sorprender, dejarse sorprender y reenfocar.**
El abordaje de diferentes diseños de futuro, incluso los

aparentemente abstrusos, tabuizados o improbables, puede llevar a desarrollar nuevas ideas e historias que pueden tener diferentes consecuencias para el presente y el futuro. Aunque las contradicciones y conflictos duelen, son oportunidades de aprendizaje y motores para crecer y desarrollar. La resistencia es energía que se debe aprovechar.

- **La focalización.**
Menos es más. Si cambia un elemento del sistema, se mueven los demás elementos del sistema. Busquemos los puntos de apalancamiento que mueven el sistema con el menor esfuerzo o impulso posible.
- **La connotación positiva del problema**
La permanencia de un problema es muchas veces la solución de otro problema mayor o menos obvio. Primero intentemos comprender qué función desempeña este problema, qué sentido hay detrás de patrones típicos del sistema. Se trata de desdramatizar, de ver el lado bueno en lo malo y lo malo en lo bueno.
- **Las personas son sus propios expertos(as).**
Podemos influir en el pensar y actuar de las personas, pero no lo podemos determinar. Son autoras de su propia vida y deciden de manera autónoma cómo van a usar y aprovechar nuestras intervenciones, invitaciones e impulsos para la vida.
- **El respeto a las personas, no necesariamente a sus ideas**
No se trata de cambiar a algunas personas particulares, sino de reconocer y cambiar las estructuras, los patrones de relaciones y modos de pensar y poder posibilitar un comportamiento diferente.
- **Las personas son el centro de los procesos de desarrollo.**
En todos los procesos de cambio necesitamos tener presente que
 - Trabajamos con y para personas.
 - Las organizaciones no son entidades abstractas sino conformadas por personas.

Por ende, nuestros procesos de cambio necesitan integrar el desarrollo personal, organizacional, social y ecológico ya que están estrechamente vinculados e interdependientes.

¹ Para profundizar vea “Pensar y actuar sistémicamente”. Muckenhirn, Rita. La Cuculmeca. 2011.



Practicando la “enzapatería”



Entrenar nuestra mirada desde distintas perspectivas



El diagrama empático



La camisa de mi vecina



Las tres posiciones de la percepción de conflictos



Tres miradas a un asunto

Entrenar nuestra mirada desde distintas perspectivas

Tanto en procesos de negociación, gestión de conflictos o mediación, es clave identificar y tener presentes los intereses y necesidades de cada parte involucrada. Para ello, vamos a entrenar nuestra capacidad de empatía o “enzapatería” que es el primer paso para negociar, prevenir o gestionar conflictos. Veamos unos ejemplos para poder apreciar un asunto desde zapatos diferentes e identifiquemos los intereses y necesidades comunes de ambas partes.

Las percepciones de un integrante del equipo	Las percepciones de la directora de la organización
La carga de trabajo ya es muy pesada con el proyecto que tenemos.	Este equipo puede asumir este pequeño proyecto que nos acaban de aprobar.
De la forma que están subiendo los precios, necesitamos un aumento de salario.	De la forma que están subiendo los precios, necesitamos ahorrar costos y congelar los salarios.
Necesitamos que agilicen los procedimientos para sacar un cheque.	Necesitamos que los equipos se planifiquen mejor para la solicitud de cheques.
Si nos motivarían un poco más, tendríamos mejores resultados.	Si tuvieran mejores resultados, los motivaría un poco más.
El salario debería ser más alto porque el trabajo en la zona rural es más difícil y peligroso.	El salario debería ser más alto porque el trabajo en la capital es más peligroso y el costo de vida más alto.
Las percepciones de una organización local	Las percepciones del donante
Conozco a organizaciones donde logran los mismos resultados a mayor costo.	Deben de hacer un esfuerzo por lograr más resultados con menos recursos.
Soy una organización confiable y transparente porque envió los informes puntualmente.	Es una organización puntual aunque los informes que me envía no me dicen mucho sobre lo que han logrado con los recursos invertidos.
Siempre mandamos los informes cuando me lo piden.	No manda los informes hasta que se lo pido.
Es frío y distante, nunca pregunta cómo van las cosas. Pero no me atrevo a abordarlo.	Soy un donante muy considerado que nunca se mete en el trabajo de las co-partes. Pero me gustaría que me cuenten un poco más sobre como van las cosas.
Una organización que quiere hacer un trabajo profesional y de calidad necesita pagar buenos salarios. Pero el donante es bien pinche. No paga ni horas extras.	Una organización como la nuestra que se basa en la colaboración y la recaudación de sus voluntarios, no puede justificar el pago de salarios altos. Además el costo de vida en Nicaragua es más bajo y hay más solidaridad de la familia.

En este capítulo presentaremos varios para ejercicios para practicar la “enzapatería”.



El diagrama empático



El diagrama empático... En síntesis¹

Preguntas

Para elaborar un plan estratégico o un proyecto, para vender un producto o un servicio, para negociar, mediar o gestionar un conflicto, necesito conocer bien a las partes involucradas:

- ¿Qué piensan?
- ¿Qué ven?
- ¿Qué oyen?
- ¿Qué dicen?
- ¿Cómo viven? ¿Cómo viven el asunto?
- ¿Qué hacen? ¿Qué no hacen?
- ¿Qué sienten?

En síntesis

El diagrama empático es un ejercicio que facilita ubicarnos rápidamente en los zapatos de otros actores y disponer de un perfil de ellos al concentrarse en el elemento más importante: la persona.

- 1° Preparar previo a la sesión los diagramas.
- 2° Realizar una meditación guiada para ponernos en los zapatos de los diversos actores. (5 min)
- 3° Anotar en post-its las percepciones vividas y colocarlas en el diagrama. (5 min)
- 4° Si se han trabajado los perfiles de varios actores, girar en el sentido del reloj para apreciar los diagramas empáticos de los demás y aportar percepciones adicionales. (3 min x cada perfil)
- 5° Reunirse en pequeños grupos, socializar y elaborar un perfil del actor respectivo. (10 min)
- 6° Socializar en plenaria. (10 min)

Campos de aplicación

- Análisis de actores
- Planificación estratégica
- Planificación de proyectos
- Empatía
- Negociación
- Gestión de conflictos
- Mediación

Producto

- Perfil del grupo meta, usuario, cliente o actor.
- Empatía con el actor respectivo.

Participantes

- De 3 a 20 personas

Agrupación

- Individual
- Grupos de 3 a 6
- Plenaria

Tiempo requerido

- De 30 a 45 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio amplio y calmo con el suelo limpio que permite el trabajo de grupos pequeños sin interrupciones.

Materiales

- Papelones
- Post-its o pequeñas tarjetas
- Lapiceros o marcadores permanentes
- Maskintape para fijar tarjetas.
- Música de meditación de fondo

¹ Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanufo, James. *Game-storming*.

Cambio esperado

Con esta herramienta, el equipo elabora de manera concentrada y en muy corto tiempo un perfil de:

- los grupos meta,
- las y los usuarios(as) o clientes de un servicio,
- los equipos técnicos, administrativos y directivos de una organización,
- las y los participantes de un proyecto,
- los actores de un proceso de incidencia,
- la contraparte de una negociación, un conflicto o de una mediación,

tomando en cuenta las diversas percepciones de las y los demás.

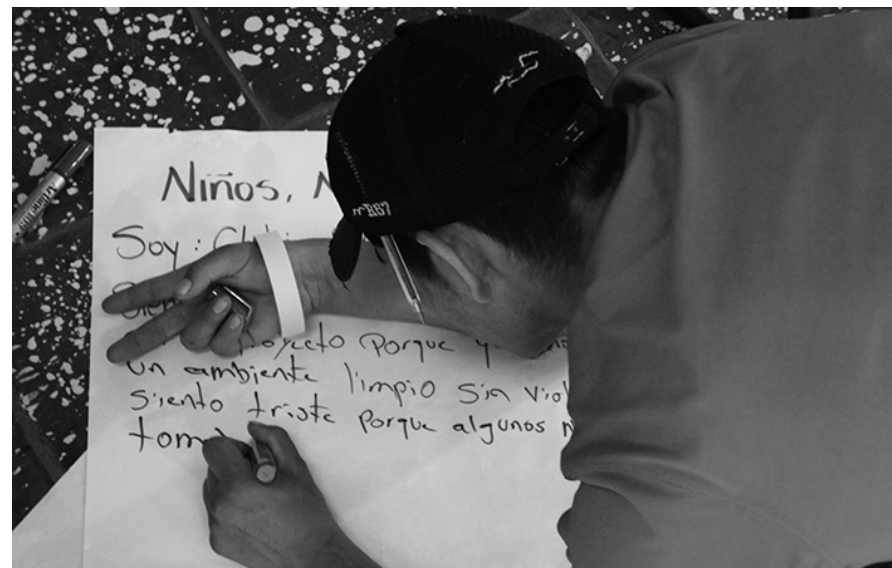
Una finalidad de este ejercicio es que las y los participantes logren ponerse en los zapatos de la persona y alcancen un cierto grado de identificación con ella.

El grupo obtiene así una idea lo que la persona o actor quiere, lo que le motiva y lo que se puede hacer para o con ella.



Descripción y recomendaciones

El diagrama empático lo podemos utilizar en diferentes contextos de trabajo.



- En la planificación estratégica y la formulación de proyectos, nos sirve para poder conocer mejor nuestro grupo meta, usuario o cliente, así como los diferentes grupos de interés (stakeholders).
- Al diseñar un producto o servicio que queremos lanzar al mercado.
En el ámbito del mercado, una "persona" es una personalidad idealizada que representa el prototipo de determinado grupo de usuarios o consumidores con sus actitudes y comportamientos.
- Al entrar a un proceso de negociación, mediación o gestión de conflictos nos provee una preparación muy importante al aprender a ponernos en los zapatos del otro y percibir el asunto desde su perspectiva.
- Al facilitar procesos de desarrollo comunitario, desarrollo local y de incidencia nos permite comprender las posiciones de los diversos actores involucrados.

Con este ejercicio, un grupo logra concentrarse en el elemento más importante, la persona, y así puede realizar un estudio sobre ella en muy corto tiempo.



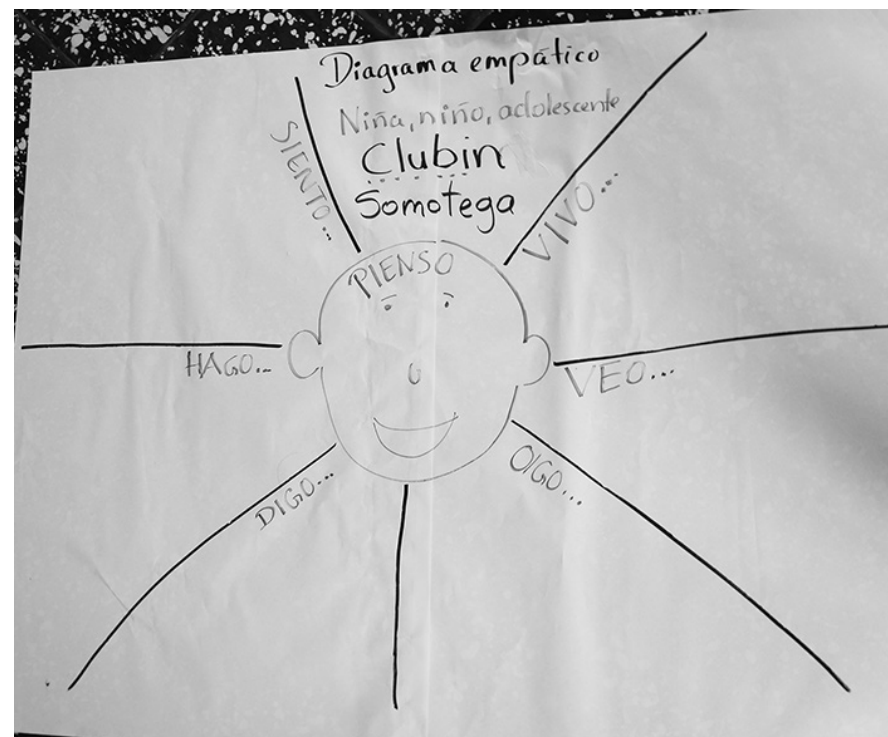
Pasos metodológicos

1° Preparar los diagramas empáticos

Antes del taller, preparamos en grandes papelones un diagrama por cada perfil que queremos elaborar. Los diagramas deben ser lo suficientemente grandes para que se pueda ver todavía cada pregunta o percepción y el dibujo del actor.

Primero dibujamos un gran círculo en medio dejando suficiente espacio para poder escribir adentro. Le ponemos ojos, orejas, nariz y boca para que convierta en una gran cabeza.

Alrededor de la cabeza creamos varios ámbitos que vamos a rotular con "Pienso", "Veo", "Oigo", "Digo", "Hago", "Vivo" y "Siento".



2º Realizar una meditación guiada para ponernos en los zapatos de los diversos actores. (5 min)

Les pedimos a las y los participantes de:

- colocarse alrededor de un diagrama, - en lo posible es mejor no tener a más de 3 ó 4 personas alrededor de un diagrama.
- darle un nombre real a la persona y su profesión o ubicación y escribir ambos en la parte de arriba del diagrama,
- cerrar los ojos.

Ahora los guiamos por el ejercicio empático pidiéndoles que se ubiquen en los zapatos de la persona y desde su perspectiva perciban sus pensamientos, sentimientos, sensaciones, etc. en relación al mundo en el que vive o en cuanto al asunto específico que nos ocupa.

Para ello nos auxiliamos de las siguientes preguntas:

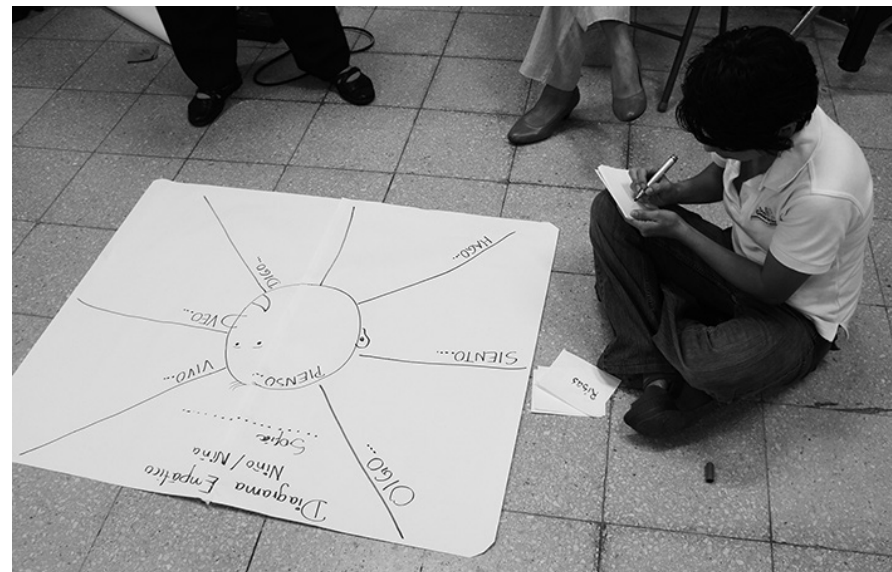
- ¿Qué pienso (al respecto)?
- ¿Qué veo?
- ¿Qué oigo?
- ¿Qué digo?
- ¿Cómo vivo? ¿Cómo vivo el asunto?
- ¿Qué hago? ¿Qué no hago?
- ¿Qué siento?

Podemos acompañar la meditación guiada con música suave.

3º Anotar en post-its las percepciones vividas y colocarlas en el diagrama. (5 min)

Les pedimos que:

- abran lentamente los ojos,
- anoten en los post-its las percepciones que vivieron en los zapatos de la persona por cada ámbito,
- los coloquen en el ámbito respectivo,
- observen y socialicen las percepciones de los demás participantes de su mismo grupo.



Imágenes del Taller de Planificación Estratégica de Dos Generaciones



4° Aportar a los perfiles de los demás grupos.

Si se han trabajado los perfiles de varios actores, girar en el sentido de la aguja del reloj para apreciar los diagramas empáticos de los demás y aportar percepciones adicionales agregando nuevos post-it. (3 minutos por cada perfil)

5° Reunirse en pequeños grupos, socializar y elaborar un perfil del actor respectivo. (10 minutos)

Solicitamos a las y los participantes ahora que describan ámbito por ámbito (ver, pensar, ... hasta sentir) como percibe su mundo y lo que vive desde la perspectiva de la persona.

Para ello, les motivamos a hacerse preguntas entre ellos(as) como, por ejemplo:

- ¿Cómo le parecería a XY esto?
- ¿Qué diría el actor Z sobre estas percepciones?
- ¿Qué es lo que hemos descubierto con este ejercicio?
- ¿Cómo ha cambiado nuestra percepción en relación a esta persona, a este actor?

Durante la socialización es importante poder visualizar el diagrama empático para que les ayude a las y los participantes a concentrarse y enfocarse en la persona o actor respectivo.

6° Socializar en plenaria. (10 minutos)

Podemos cerrar este ejercicio, socializando brevemente sobre qué es lo que aprendimos con el ejercicio.

Muchas veces con este ejercicio nos damos cuenta que aún no conocemos lo suficientemente bien a esta persona o a este actor lo cual nos puede conllevar a desarrollar otras herramientas posteriores al taller como:

- Caracterización en base a información secundaria
- Diálogos sistémicos
- Otras herramientas de análisis de actores, negociación o gestión de conflicto.



Imagen del Proyecto "Derechos Ecológicos de la Niñez y Adolescencia"

Imagen del Taller de Planificación Estratégica de Dos Generaciones



La camisa de mi vecina¹



¹ Nijhuis, Ulrich. Spielbar III. managerSeminare. Páginas 185-186.

La camisa de mi vecina... En síntesis

Preguntas

- ¿Cómo se ve este asunto desde la camisa de mi vecina?
- ¿Cómo cambia mi perspectiva si veo el asunto desde la camisa de mi vecina?
- ¿Cómo vivo la diferencia de perspectivas?

En síntesis

Esta técnica ayuda a vivenciar desde el rol de la vecina o del vecino una perspectiva diferente y posiblemente un mundo desconocido.

Preparación

- 1° Organización de los círculos
- 2° Tema de discusión
- 3° Evaluación y/o transición

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ vivencian puntos de vista diferentes y la diversidad;
- ⇒ mejoran la capacidad empática con otras personas,
- ⇒ se divierten con el juego de roles,
- ⇒ mejoran la pertenencia y la cohesión grupal.

Al asumir el rol de mi vecina vivo un punto de vista diferente y posiblemente un mundo extraño.

Campos de aplicación

- Empatía
- Comunicación
- Gestión de conflictos
- Trabajo en equipo
- Cambios organizacionales

Producto

- Vivencia de una perspectiva distinta.

Participantes

- Grupos de 4 a 12 personas (lo mejor es hacerlo en equipos)

Agrupación

- Grupos de 4 a 12
- Plenaria

Tiempo requerido

- Aproximadamente 30 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio amplio para colocar el o los círculos de sillas.
Si hay varios círculos es importante que no estén muy cerca para que no interfieran mutuamente en las discusiones.

Materiales

- Una silla por participante
- Tarjetas con nombres de participantes
- Papelón para la evaluación

Pasos metodológicos

Preparación

La facilitadora debe de identificar temas de discusión, en la medida de lo posible que sean asuntos que polaricen, que sean controvertidos o polémicos. También se puede usar el periódico o el noticiero del día para que identifiquen un tema de actualidad “caliente”.

1º Organización de los círculos

Las y los participantes se ubican en un círculo de sillas detrás de su silla correspondientes. Para facilitar la identificación, todos los participantes colocan una tarjeta con su nombre en su silla.

Ahora todos los participantes cambian la posición un lugar hacia la derecha (o la izquierda) y tratan de hacerse amiga(o) con la nueva identidad.

2º Tema de discusión

La facilitadora da ahora un tema de discusión, por ejemplo, la solución de un problema cotidiano...

en la comunidad:

- la gestión del agua,
- el despale,
- el trabajo infantil, etc.

en el equipo o la organización:

- el posicionamiento en relación a un tema difícil,
- nuevas ideas para una política o procedimiento,
- los viáticos,
- la reorganización, etc.

Todos los y las participantes discuten desde su nueva camisa, desde la perspectiva que han adoptado. Después de un tiempo (más bien después de un tiempo corto), se cambia de nuevo y se discute un nuevo tema desde una nueva camisa.



3º Evaluación y/o transición

Al finalizar las rondas, se pueden hacer algunas preguntas de evaluación del ejercicio.

- ¿Qué tan bien he podido ponerme la camisa de la otra persona”?
- ¿Con qué roles tenía dificultades y cuáles podrían ser las posibles razones para ello?
- ¿Cómo me he sentido como hombre/mujer en el rol contrario?
¿Me he sentido bien o no tan bien?
¿Cómo he logrado el cambio de género?
- ¿Qué rol jugaba el ponerme la camisa de una persona de otra edad o de otro tiempo de pertenencia a la organización?

Según la duración, el tamaño del grupo o el objetivo, la evaluación se puede hacer:

1. en plenaria,
2. en dos o tres grupos de tres a cuatro personas.



Variaciones

- El cambio también se puede realizar de manera más flexible: "Ahora todos cambian sus lugares tal como les parezca."
- Al hacer los cambios se puede discutir:
 - el mismo tema desde otra perspectiva,
 - un nuevo tema o tema relacionado al primero desde una nueva camisa.
- También es interesante solamente discutir un tema, especialmente del ámbito organizacional. Sin embargo, aquí la facilitadora debe prestar atención que el tema no se exprese demasiado. En estos casos puede hacer sentido de reducir el cambio de roles a dos o tres.

Comentarios

- Las y los participantes ya deben de haberse conocido. El ejercicio es especialmente útil para equipos.
- El ejercicio también puede desarrollarse en grupos/equipos hasta seis personas por completo. En el caso de grupos/equipos más grandes deberían de realizarse un máximo de 4 cambios de roles. El cambio de posiciones puede darse entonces por 2 sillas hacia la derecha (o la izquierda).
- Una y otra vez indicar que en lo breve está la esencia. No deben discutir por demasiado tiempo los temas, sino más bien sólo abordar de manera breve como creen que ven el asunto desde esa nueva camisa.
- La facilitadora más bien debe de prestar atención que todos participen en la discusión.
- Un periódico actual es útil para la selección de temas de discusión.





Las tres posiciones de la percepción de conflictos



Las tres posiciones de la percepción de conflictos... En síntesis

Preguntas

- ¿Cuáles son las diferentes percepciones en relación a los conflictos?
- ¿Cómo cambia la percepción según la posición?

En síntesis

Un ejercicio muy útil para observar un conflicto o una situación que puede representar potencial de conflicto desde distintas miradas consiste en tomar tres posiciones distintas para cambiar de perspectiva.

En el marco de un taller o una sesión individual, se puede desarrollar de la siguiente manera:

- 1° Historia de "La chamana sabia".
- 2° Breve introducción sobre las tres posiciones de percepción
- 3° Ejercicio con tarjetas y silla.

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ conocen las tres posiciones de percepción en conflictos,
- ⇒ conocen como pueden solucionar conflictos de forma constructiva.

Campos de aplicación

- Empatía
- Gestión de conflictos

Producto

- Toma de conciencia sobre las posiciones propias en un conflicto
- Cambio de percepción según la posición que tengo en un conflicto.

Participantes

- 3 a 30 participantes

Agrupación

- Plenaria
- Individual

Tiempo requerido

- 20 a 30 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Espacio según la cantidad de participantes
- Rotafolio o pizarra

Materiales

- Papelón o pizarra con tarjetas preparadas sobre las tres posiciones.
- Tarjetas "Tres posiciones"

El proceso metodológico... paso a paso

En equipos siempre surgen tensiones y conflictos. "Las tres posiciones de la percepción de conflictos" es un instrumento sencillo, pero muy útil que se puede dar a las y los participantes para un abordaje constructivo en el trabajo en equipo y poder evitar su escalamiento.

1º Reflexión sobre la historia "La chamana sabia"

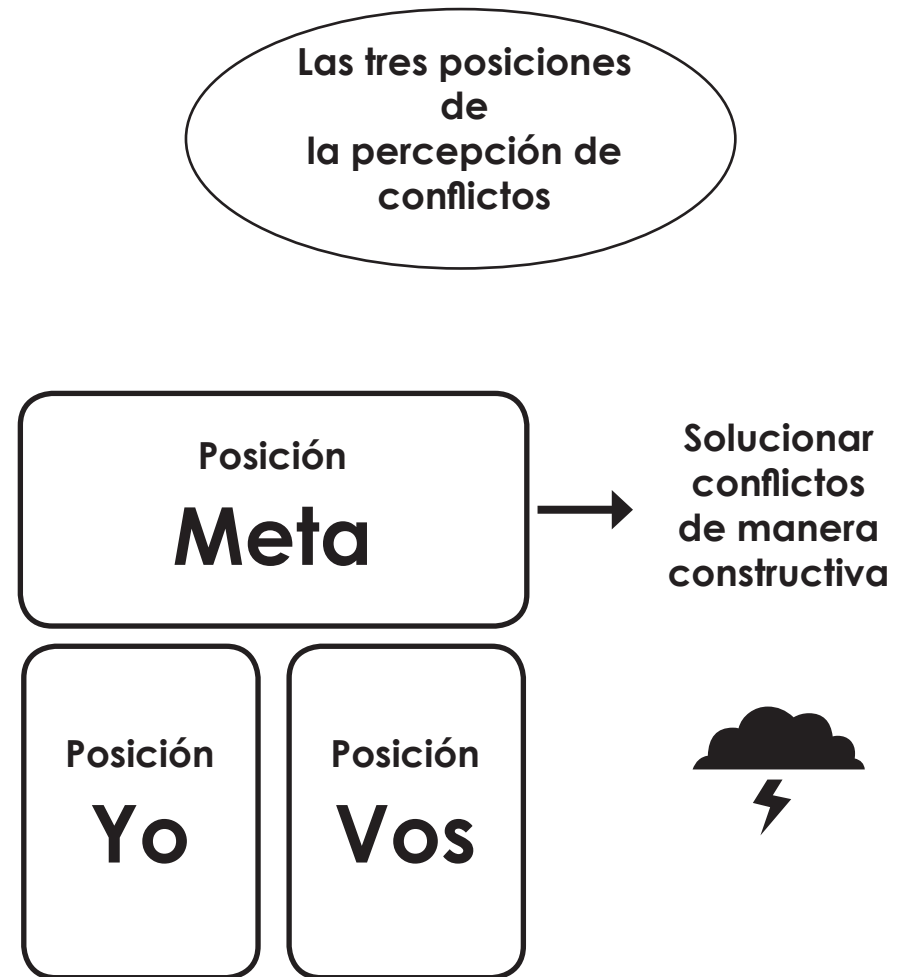
La facilitadora orienta la lectura en pareja de la historia de "La chamana sabia" (vea al final del ejercicio).

2º Input

La facilitadora introduce su input sobre las diferentes posiciones de la percepción de conflictos de la siguiente manera:

"Como ya hemos visto en las fases de desarrollo de equipos, los conflictos en equipos no son nada extraordinarios. Son parte del proceso de desarrollo de equipos. Sólo se vuelven difíciles cuando los conflictos van escalando. Les quiero presentar a continuación las tres posiciones de conflicto que les pueden ayudar a resolver conflictos en equipos de manera constructiva."

La facilitadora destapa el papelón con "Las tres posiciones de la percepción de conflictos" o va colocando una tarjeta tras otra conforme va explicando.



Los conflictos generalmente se perciben desde la “posición yo”, es decir, cada persona afectada ve el conflicto desde su perspectiva. Están convencidas de lo correcto de su posición y formulan sus necesidades, puntos de vista, perspectivas y exigencias. Quieren imponer sus demandas sin merma alguna, porque por supuesto, tienen razón.

Ahora veamos la posición “vos” o “tú”.

Un gran paso en dirección hacia una gestión constructiva de conflictos se deja superar si las partes del conflicto no se mantienen atrincheradas en su posición “yo”, sino también asumen la posición “vos”.

Desde esta posición cada parte del conflicto se ubica en las perspectivas, sentimientos y necesidades del otro lado.

Un cambio de perspectiva de este tipo puede ser apoyado, por ejemplo, en el marco de un diálogo controlado cuando las afirmaciones del otro se repiten respectivamente con otras palabras:

“Vos/Usted piensa entonces...”

“Te/le he comprendido bien que...”

Esto se llama “parafrasear”.

Aquí sólo se trata de la comprensión de la otra parte.

Sin embargo, generalmente sólo se logra alcanzar la solución de un conflicto cuando las partes del conflicto asumen una así llamada “posición meta”.

Observan el conflicto fuera del “yo” y del “vos/tú” desde fuera o desde la distancia como si fuesen observadores ajenos o asesores externos.

Ambos reflexionan de manera objetiva y enfocada en el contenido, sobre las necesidades e intereses de cada parte y buscan en conjunto soluciones viables, con las cuales ambas partes pueden vivir. Sólo si se logra esto, se puede hablar de una solución constructiva de conflictos.

Según la posición que asumo, o los zapatos que me pongo, percibo de manera diferente el conflicto.

Desarrollar la **competencia para el conflicto** significa entonces:

- Poder **expresar y presentar la propia posición** de manera comprensible y adecuada.
- Poder **percibir y formular los intereses y necesidades de la otra parte** del conflicto sin desvalorización.
- **Tomar distancia** de la posición propia y la posición de la otra parte y poder conseguir una compensación justa de intereses.

Hasta aquí el ejercicio puede usarse también como introducción de la herramienta más amplia “Tres miradas a un asunto”.

3º Ejercicio práctico

La facilitadora solicita a las y los integrantes los siguientes pasos:

- Colocar en el suelo las tarjetas “Posición Yo” y “Posición Vos/Tú” y una silla (si ésta es muy frágil, entonces una tercera tarjeta “Posición Meta”).
- Recuerda un conflicto actual y se coloca primeramente en la tarjeta de la “Posición Yo”. La facilitadora va guiando la reflexión.
- Luego pasa a la “Posición Vos/Tú” e invita a la persona desde esta posición a ver y comprender la “Posición Yo”, puede parafrasear lo que se imagina que ha dicho desde la “Posición Yo”.
- Luego se traslada a la “Posición Meta” e identifica una solución desde esa posición que pueda conseguir una compensación justa para ambas partes.



La chamana sabia

Una noche, un poblador de un pueblo tocó la puerta de la vieja y sabia chamana. "Chamana, chamana, sucedió algo terrible", comenzó el comerciante y le contó el pleito que sucedió hoy en el mercado.

La chamana escuchó la historia con toda la calma del mundo, hizo algunas preguntas y finalmente tranquilizó al comerciante: "No te preocupés, vos tenés razón." Y cerró la puerta.

Apenas unos momentos después, tocaron de nuevo la puerta. Esta vez era el hijo del administrador del mercado que estuvo involucrado en el pleito. "Chamana, chamana, hoy sucedió algo terrible", comenzó el visitante, al igual de excitado como su antecesor, contó el suceso tal como él lo había vivido.

La chamana escuchó con toda calma la versión del joven, hizo algunas preguntas de vez en cuando y finalmente condujo al visitante hacia la puerta. Lo tranquilizó y le dijo: "No te preocupés, vos tenés razón."

La vieja chamana se ilusionaba ahora con una hora calma en su cómodo sillón. Pero justo cuando se dirigía hacia ahí, se le interpuso su marido todo excitado. Desde la cocina, que sólo está separada por una cortina, él había escuchado cada palabra de cada uno de los visitantes.

"Oíme chamana, ¿has perdido la razón? He escuchado cada palabra. ¿Cómo puedes darle la razón a ambos?" Y él le contó su versión de la historia, tal como él lo había visto y vivido esta mañana en el mercado.

Después de un leve suspiro, la chamana escuchó atentamente a su marido y preguntó con paciencia hasta estar totalmente segura de haberlo comprendido todo. Su marido la quedó viendo atento y en suspenso.

"Ves, hombre", dijo la chamana, "y vos, vos también tenés razón." Y con una sonrisa satisfecha se sentó en su sillón.

Tres miradas a un asunto



Tres miradas a un asunto¹... En síntesis

Preguntas

Cuando tengo un conflicto con alguien:

- ¿Cómo veo yo el asunto?
- ¿Cómo ve el otro / la otra el asunto?
- ¿Cómo lo vería un(a) observador(a)?

En síntesis

"Triple mirada" o "tres en uno" es un ejercicio de apoyo para poder comprender mejor situaciones difíciles y de conflicto y así descubrir nuevas posibilidades de actuación. La observación de un tema desde perspectivas extrañas hace vivirlo en carne propia. Los propios aspectos y partes en el asunto se transparentan y aportan al reconocimiento de posibilidades de solución. Fundamento de este ejercicio es el modelo básico de la Programación Neuro-Lingüística (PNL) - denominado "las tres posiciones de percepciones" (vea herramienta anterior).

1º Introducción y colocación de tres objetos de anclaje en triángulo

2º Ubicación fuera del triángulo del conflicto

3º Tomar la primera posición (Yo)

4º Tomar la segunda posición (la contraparte, tú/vos)

5º Tomar la tercera posición (el o la observadora, él/ella)

6º Sentir la experiencia desde el punto de partida y regresar al círculo

7º Extraer aprendizajes a nivel individual

8º Intercambio en parejas o triadas

9º Reflexión meta

¹ Zellermann, Inge. Alemania. Drei in eins. Páginas 67 - 72.
Fuente: Röhrig, Peter (Hrsg.). Solution Tools. managerSeminare.

Campos de aplicación

- Percepciones
- Comunicación
- Negociación
- Gestión de conflictos
- Mediación

Producto

- Cada participante percibe un mismo conflicto desde tres perspectivas diferentes e identifica soluciones.

Participantes

- De 1 a 16 personas
Este ejercicio puede desarrollarse en grupos hasta 16 participantes siempre y cuando el salón tenga el tamaño requerido.
En principio debería ser posible mantener contacto visual entre el facilitador con todas las personas.
- También se puede trabajar a nivel individual.

Agrupación

- Individual
- Pareja
- Plenaria

Tiempo requerido

- De 30 a 40 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio amplio y calmo con el suelo limpio permite el trabajo de grupos pequeños sin interrupciones (o varios espacios pequeños).
- Cada persona necesita un espacio libre de dos metros cuadrados alrededor de sí (sillas, mesas, materiales, etc. se colocan hacia la pared).

Materiales

- Hojas tamaño carta o tarjetas de moderación como anclajes en el suelo.
- Marcadores.
- Como opción, cada participante puede seleccionar objetos que representan a cada parte.

Cambio esperado

Veamos el ejercicio primero en un contexto más amplio:

- Esta herramienta se usa muchas veces en situaciones en las cuales se describen y tematizan acusaciones de conflictos (también con terceras personas no presentes) o cuando personas se perciben en situaciones de conflicto como incapaz de actuar, sin consejos, sin ver una salida y sin poder (por ejemplo, un líder autoritario, un productor cerrado, un colega difícil, una cliente sofocante, conflictos en el equipo, etc.).
- Pre condición para este ejercicio es un interés auténtico de las y los participantes en un cambio de la situación y la disposición de reflexionar sobre el comportamiento propio en relación a la cuestión:
"¿Qué debe pasar para que en un futuro una situación similar se viva de manera más satisfactoria, más orientada a objetivos concretos, más constructiva...?"
- Un principio básico del enfoque orientado a soluciones plantea que:
"Si algo una y otra vez no funciona, ¡entonces no hagas más de lo mismo, sino prueba otra cosa!"
En conflictos, las personas afectadas generalmente sólo ven "la paja en el ojo ajeno" y siguen insistiendo que primero el otro debe cambiar algo.

Objetivo de este ejercicio es entonces:

- ⇒ dirigir la atención hacia las contribuciones propias a la evolución de la situación,
- ⇒ identificar posibilidades de actuación alternativas y por ende,
- ⇒ sentirse capaz de replantear, moldear y actuar.

La mirada desde diferentes perspectivas genera reconocimiento y comprensión de diferentes puntos de vista y puede desactivar o des-escalar el conflicto.

Recomendaciones

El modelo de "las posiciones de percepción" es por su alto grado de utilidad una herramienta estándar en la práctica como coach. Así surgió la idea de que lo que es bueno para una persona a nivel individual, también puede ser útil para grupos.

El truco orientado a la solución:

El conocimiento acerca de posibles soluciones - también en el caso de conflictos - los grupos meta o consultantes ya lo traen, muchas veces sin estar conscientes.

El viaje a través de las tres perspectivas con preguntas que simplemente presuponen la existencia de estos recursos y competencias de las personas (por ejemplo: "¿Qué es lo que hace para que el conflicto no siga escalando?" ayuda muchas veces para reconocer esto - y aprovecharlo en el futuro.

Otra ventaja importante de este ejercicio es que cada persona puede trabajar para si misma de manera encubierta y discreta un tema emocional sin tener que "desplegarlo" ante el grupo. Se puede trabajar muy bien esta herramienta cuando hay un mínimo de confianza con el grupo y la situación del taller.

Muy importante es que las diferentes posiciones A (yo), B (el o la otra) y C (el o la observadora) estén claramente separadas. También es importante que haya espacio suficiente entre los



triángulos de las y los participantes ya que en este ejercicio fluyen muchas energías.

Recordemos a las y los participantes de tomar una postura relajada con los brazos sueltos y sin ningún objeto en la mano.

Pasos metodológicos

1º Introducción y colocación de los objetos de anclaje

La facilitadora invita a las y los participantes a un experimento: *"Ustedes tienen en este ejercicio la posibilidad de observar un conflicto desde diferentes perspectivas, para obtener con ello más informaciones y poder descubrir posiblemente nuevos puntos de vista y posibilidades de solución."*

Van a vivir una situación conflictiva

- en su propio rol (A)
- en el rol de su co-parte del conflicto (B)
- en el rol de un(a) observador(a) que no tiene nada que ver con el asunto.

Para ello, busque un lugar en la sala en el cual quiere pasar los próximos 20 minutos y garantice que tenga al menos dos metros cuadrados de espacio alrededor suyo.

Tome tres tarjetas y un marcador o tres objetos consigo.

Ahora escriba en las tarjetas A, B y C o identifique cada objeto con A, B y C y colóquelos en un triángulo con un metro de distancia entre ellos respectivamente para que desde cada posición pueda ver bien las demás tarjetas u objetos."

Mientras las y los participantes busquen sus espacios, preste atención como facilitadora de que guarden suficiente distancia de los demás.

2º Ubicación fuera del triángulo del conflicto

"El lugar donde está parado ahora es su punto de partida. Desde este lugar Usted va ahora a la tarjeta o al objeto que representa A y colóquese encima. Este es el lugar en el cual usted va a volver a vivir diferentes aspectos de la situación conflictiva. El recordar y el sentirlo se les hace más fácil si cierran los ojos."

Ahora la facilitadora envía a las y los participantes a un pequeño viaje de recuerdos en el cual se toca los diferentes sentidos apoyado por una voz suave haciendo pausa entre las diferentes frases.



3° Tomar la primera posición (Yo)

“Ahora usted vuelve a estar en la situación X y usted ve la otra persona delante de usted, tal cómo fue...”

Usted ve la cara de la otra persona, los ojos, la boca.

Usted ve qué tan cerca o qué tan lejos está la otra persona, cómo está parada o sentada...

Y ahora escucha hablarse a si mismo(a) y a la otra persona.

Usted escucha el sonido de la voz.... la velocidad... el volumen

Usted escucha lo que dice la otra persona y también escucha lo que dice usted... y cómo lo dice.

- ☐ ¿Qué es lo que quiere en esta situación concretamente de la otra persona?
- ☐ ¿Qué buenas razones tiene para ello?
- ☐ ¿Qué es lo que hace en esta situación para que el conflicto no siga escalando?
- ☐ ¿Cómo lo logra?

Y ahora se despide de esta situación, abre los ojos y regresa a su punto de partida.

Reflexione aquí, por favor, ¿cómo lo que ha conocido en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?

Como facilitadora, por favor, preste atención en este lugar que todos los y las participantes regresen a su punto de partida.

4° Tomar la segunda posición (la contraparte, tú/vos)

Usted solicita a las y los participantes de colocarse en el lugar de la tarjeta/el objeto “B” y vuelva a conducir hacia la situación vivida a través de tocar las diferentes percepciones de los sentidos (vea 1° párrafo de la posición del Yo).

Especialmente importante en la manera de dirigir las preguntas es el apoyo para poder situarse en los zapatos de la otra persona, por ejemplo así:

“Vuelva a cerrar los ojos.

En este lugar, Usted se coloca ahora en los zapatos de la otra persona.

Aprópiese de su postura y de su mirada.

Imagínese que usted es la otra persona.

Y exactamente como esa otra persona usted percibe ahora qué y a quién ve delante de usted. ¿Cómo se ve la persona que tiene al frente?

- ☐ ¿Qué es lo que quiere en esta situación concretamente de la otra persona?
- ☐ ¿Qué buenas razones tiene para ello?
- ☐ ¿Qué es lo que hace en esta situación para que el conflicto no siga escalando?
- ☐ ¿Cómo lo logra?

Y ahora se despide de esta situación, abre los ojos y regresa a su punto de partida.

Reflexione aquí, por favor, ¿cómo lo que ha conocido en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?

5° Tomar la tercera posición (el o la observadora, él/ella)

Ahora pide a las y los participantes de colocarse en el lugar de la tarjeta o el objeto C y vivir la situación como observador(a) desde fuera.

También aquí los vuelve a guiar hacia la situación.

"Imagínese usted es por casualidad un observador / una observadora que no tiene nada que ver con este asunto.

- ¿Qué es lo que ha visto?
- ¿Qué es lo que ha escuchado?
- ¿Qué es lo que quieren ambos en esta situación de manera muy concreta el uno del otro?
- ¿Qué buenas razones tienen para ello?
- ¿Qué es lo que hacen ambos en esta situación para que el conflicto no siga escalando?
- ¿Cómo lo logran?
- ¿Qué similitudes surgen eventualmente?
- ¿Qué oportunidades puede reconocer desde afuera?
- Si ambos le pedirían consejo, ¿qué les recomendaría Usted a ellos?"

Regrese a los participantes de nuevo al punto de partida.

*"Ya ahora se despide de esta situación, abra los ojos y regrese a su punto de partida. Reflexione aquí, por favor:
¿Cómo lo que ha experimentado en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?"*

6° Sentir la experiencia desde el punto de partida y regresar al círculo

Deje a las y los participantes un momento para sentir sus experiencias.

Después les solicita que recojan las tarjetas u objetos y que regresen a sentarse en el círculo.

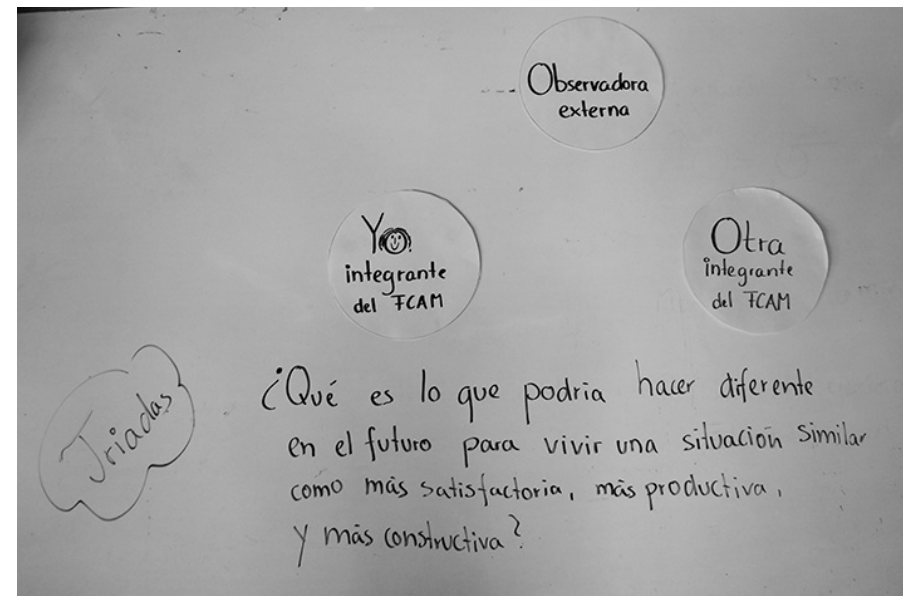
7° Extraer aprendizajes a nivel individual

Cada uno escribe para sí mismo(a) los tres aspectos reveladores más importantes (los "ajás") en tarjetas.

8° Intercambio en parejas o triadas

Luego seguimos con una ronda de intercambio en parejas o en triadas sobre:

"¿Qué es lo que podría en el futuro hacer más, menos o ya no para vivir una situación similar como más satisfactoria, más productiva, y más constructiva...?"



9º Reflexión meta

Regresamos a la plenaria y cada triada socializa brevemente sus reflexiones.

Invitamos a reflexionar sobre el ejercicio:

- ¿Qué aprendimos con este ejercicio?
- ¿Qué dificultades tuvimos?
- ¿Qué podemos aprender de estas dificultades sobre nosotros(as) mismos(as)?

Posible continuidad:

Este ejercicio intensivo apoya la comprensión y el reconocimiento de la afirmación que “cada persona tiene su propia mirada de las cosas” y puede por ende ser la base para continuar trabajando un taller en el cual se quiere reconocer y apreciar diferencias, por ejemplo:

- Poniendo el foco en el contacto con el actor, grupo meta, usuario(a) o cliente:
¿Cómo logro percibir en la conversación las posiciones de las y los demás?
- Poniendo el foco en el espíritu del equipo:
¿Qué provecho podemos sacarle a la diversidad de puntos de vista en nuestro equipo?





Negociación... con enfoque en la solución



Negociación con enfoque en la solución



Como superar el “no” - cuando trata con contrapartes difíciles en una negociación



Como formular argumentaciones convincentes - cuando quiere prestar atención a sus palabras



Preparándonos para negociar con enfoque en la solución



Argumentar con elefantes

Negociación... con enfoque en la solución¹

Cualquier método de negociación puede ser juzgado equitativamente por medio de tres criterios:

- Debe producir un acuerdo sabio y prudente, si es que ese acuerdo es posible.
- Debe ser eficiente.
- Debería mejorar, o por lo menos no dañar, la relación existente entre las partes.

Un acuerdo sabio y prudente puede definirse como uno que aproxima los intereses legítimos de cada una de las partes en el mayor grado posible, resuelve los conflictos de interés de forma justa, es duradero y tiene en consideración los intereses de la comunidad.

La forma más común de negociación depende de la toma sucesiva y posterior cesión de una secuencia de posiciones. Así que quizás comencemos primero por lo que no debemos de hacer en una negociación:

- **Discutir las posiciones produce acuerdos poco aconsejables**
Cuanta más atención se concede a las posiciones, menos atención se dedica a satisfacer las preocupaciones subyacentes de las partes y el acuerdo se hace menos probable.
- **Discutir sobre las posiciones es ineficaz**
El regatear o negociar con respecto a las posiciones crea unos incentivos que paralizan o impiden el acuerdo.
- **Discutir posiciones pone en peligro una relación existente**
La negociación desde posiciones se convierte en una contienda de voluntades. Como resultado aparecen la ira y el resentimiento.

- **Cuando intervienen muchas partes, la negociación posicional es aún peor**

Puede que todos digan que “sí”, pero basta con que uno diga que “no” para que todo se paralice. Incluso miles de acuerdos bilaterales no llegarían a ser un acuerdo multilateral. En esta clase de situaciones, la negociación posicional conduce a la formación de coaliciones entre las partes, cuyos intereses comunes son, con frecuencia, más simbólicos que sustanciales.

- **Ser amable y simpático no es la respuesta**

En una partida suave de negociación, los movimientos estándar son hacer ofertas y concesiones, confiar en el otro lado, ser amigable y ceder tanto como sea necesario para evitar una confrontación.

¿Cuál es la alternativa?

La mayoría de las personas piensan que solamente existen dos estilos de negociación, el blando y el duro.

El juego blando de negociación enfatiza la importancia de construir y mantener una relación. Sin embargo, perseguir una forma blanda y amigable de negociación posicional le hace a usted vulnerable ante cualquiera que desarrolle un juego duro.

Existe una alternativa: un método de negociación explícitamente diseñado para conseguir unos resultados acertados de forma eficiente y amigable. Este método, denominado negociación basada en fuertes principios o negociación basada en los méritos, puede reducirse a cuatro puntos básicos:

Gente:	Separe a las personas del problema.
Intereses:	Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
Opciones:	Antes de decidir lo que va a hacer, genere una variedad de posibilidades.
Criterios:	Insista en que el resultado se base en algún estándar objetivo.

¹ Fisher, Roger; Ury, William, Patton, Bruce. Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder. Gestión 2000. Barcelona. 2002.

A continuación podemos apreciar las diferencias entre los diferentes enfoques y estilos de negociación:

Problema Negociación desde posiciones: ¿Qué juego debería jugar usted?		Solución Cambie de juego... Negocie sobre las circunstancias.
Blando	Duro	
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Basado en los principios de que los participantes son solucionadores de problemas.
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es una sabia solución, que se alcanza de forma eficiente y amigable.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como una condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea blando con los demás y el problema.	Sea duro con el problema y con los demás.	Sea blando con los demás y duro con el problema.
Confíe en los demás.	Desconfíe de los demás.	Compórtese de una manera que no tenga nada que ver con la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Aférrese a su posición.	Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Descubra su mínimo aceptable.	Engañe o despiste con respecto a cuál es su mínimo aceptable.	Evite tener un mínimo aceptable.
Acepte pérdidas que afecten a un solo lado, a fin de alcanzar el acuerdo.	Exija beneficios unilaterales como precio de acuerdo.	Invente opciones en beneficio mutuo.
Busque esa única respuesta: la única que ellos sí aceptarán.	Busque esa única respuesta: la única que usted aceptará.	Desarrolle opciones múltiples entre las que escoger, decida más tarde.
Insista en el acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en utilizar criterios objetivos.
Intente evitar una pugna de voluntades.	Trate de ganar una pugna de voluntades.	Intente alcanzar un resultado basado en normas que sean independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Presione.	Razone y permanezca abierto a los razonamientos; ceda ante el principio, no a la presión.

La gente...

Separe a las personas del problema

Las personas somos criaturas de fuertes emociones que, con frecuencia, tenemos unas percepciones radicalmente distintas y dificultades para comunicarnos de forma clara.

Es típico que las emociones se entremezclen con las circunstancias objetivas del problema. Adoptar una postura determinada sólo lo empeora porque el ego de las personas se identifica con sus posturas. Por lo tanto, antes de empezar a trabajar en el problema esencial, el "problema de las personas" debe desenmarañarse de él, para tratarlo separadamente.

Aunque sea de una forma figurada y no literal, los participantes deberían considerar que están trabajando codo con codo, atacando al problema y no luchando entre sí. De ahí surge la primera propuesta: Separe a las personas del problema.

- Las y los negociadores son, ante todo, personas.
- Cada negociador(a) tiene dos clases de intereses: en la esencia y en la relación.
- Separe la relación de la esencia: trate directamente con el problema de las personas.
- Percepción:
 - Póngase en el lugar de la otra persona.
 - No deduzca las intenciones de los demás a partir de sus propios miedos.
 - No los culpe de su problema.
 - Discuta las percepciones de cada uno.
 - Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones.
 - Déles un lugar en el resultado, asegurándose que participen en el proceso.
 - Haga que sus propuestas estén acorde con los valores de la otra parte.

- Emoción:
 - Lo primero que hay que hacer es reconocer y comprender las emociones, las de los demás y las tuyas.
 - Manifieste las emociones de forma explícita y reconózcalas como legítimas.
 - Permita que la otra parte se desahogue.
 - No reaccione ante las explosiones emocionales.
- Comunicación:
 - Escuche de una forma activa y reconozca lo que se ha dicho.
 - Hable para que lo comprendan.
 - Hable sobre usted, no sobre los demás.
 - Hable con un propósito.
- La prevención es lo que funciona mejor.
 - Construya una relación de trabajo.
 - Enfrentese al problema, no a las personas.



Los intereses...

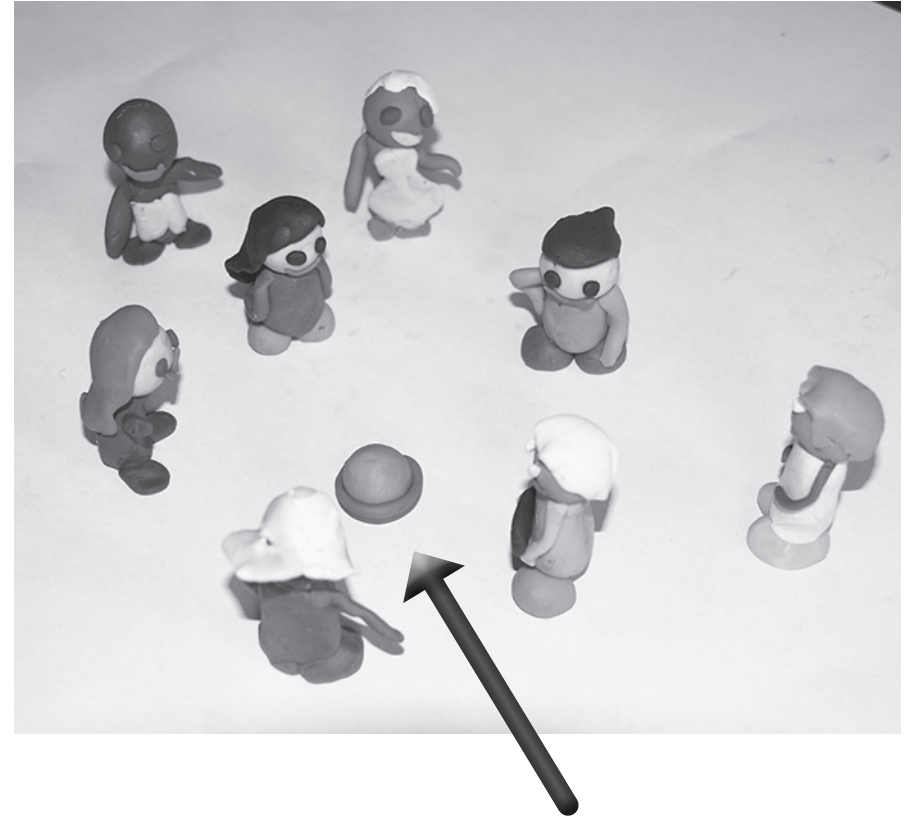
Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Este segundo aspecto está diseñado para superar el inconveniente de centrarse en las posiciones declaradas de los demás, cuando el objeto de una negociación es satisfacer sus intereses subyacentes.

Con frecuencia, una postura negociadora opaca las necesidades, es decir, lo que usted realmente quiere. Es probable que llegar a un compromiso entre posiciones no produzca un acuerdo que satisfaga de manera eficaz las necesidades humanas que han conducido a quienes negocian a adoptar esas posiciones.

Por ende, el segundo elemento básico del método es:
Céntrese en los intereses, no en las posiciones.

- Para llegar a una solución juiciosa, concilie los intereses, no las posiciones.
 - Los intereses definen el problema.
 - Detrás de las posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros intereses que se hallan enfrentados o en conflicto.
- ¿Cómo identificar los intereses?
 - Pregunte "¿por qué?"
 - Pregunte "¿por qué no?".
Piense en su elección.
 - Dése cuenta que cada lado tiene múltiples intereses.
 - Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas.
- Hable sobre los intereses
 - Haga que sus intereses tengan vida.
 - Reconozca sus intereses como parte del problema.
 - Comente el problema antes de su respuesta.
 - Mire hacia delante, no hacia atrás.
 - Sea concreto pero flexible.
 - Sea duro con el problema, no con las personas.



¿Cuál es el interés de cada parte?

¿Cuáles son sus necesidades?

Las opciones...

Genere una variedad de posibilidades

El tercer punto responde a la dificultad de diseñar unas soluciones óptimas, mientras se está bajo presión.

Intentar tomar una decisión en presencia de un adversario estrecha la visión. Tener mucho en juego inhibe la creatividad, y lo mismo sucede con la búsqueda de la única solución adecuada.

Puede usted contrarrestar estos inconvenientes reservándose un tiempo determinado, durante el cual podrá imaginar una amplia gama de posibles soluciones, que promuevan los intereses discrepantes. De ello resulta el tercer punto básico: antes de intentar alcanzar un acuerdo, invente opciones para un beneficio mutuo.

Diagnóstico

- Juicio prematuro.
- En busca de la respuesta única.
- La presunción de un pastel fijo.
- Pensar que “solucionar su problema es su problema”.

“Receta”

- Separar, inventar y decidir.

Antes de la sesión

1. Defina su propósito.
2. Elija pocos participantes.
3. Cambie el entorno.
4. Diseñe un ambiente informal.
5. Elija un moderador.

Durante la sesión

1. Disponga a los participantes, uno al lado del otro, enfrentados al problema.
2. Ponga en claro las reglas básicas, incluyendo la de no criticar.
3. Lluvia de ideas.
4. Registre las ideas de forma que estén a la vista de todos.

Después de la “lluvia de ideas”:

1. Destaque las ideas más prometedoras.
2. Invente mejoras para las ideas prometedoras.
3. Establezca un momento determinado para evaluar las ideas y decidir.

Piense en hacer una sesión de lluvia de ideas con la otra parte.

- Amplíe sus opciones
 - Multiplique las opciones viajando continuamente entre lo concreto y lo general: la figura del círculo.
 - Examínelo a través de los ojos de varios expertos.
 - Proponga acuerdos de distintas intensidades.
 - Cambie el alcance o ámbito del acuerdo propuesto.
- Busque un beneficio mutuo
 - Identifique los intereses compartidos.
 - Encaje los intereses discrepantes.
 - Pregúnteles por sus preferencias.
- Haga que puedan decidirse fácilmente
 - El lugar de quién.
 - ¿Qué decisión?
 - No es suficiente con amenazar.



Criterios...

Insistir en la utilización de criterios objetivos

Puede usted contrarrestar a un negociador intransigente insistiendo en que no es suficiente con lo que él diga y que el acuerdo debe reflejar un criterio justo que sea independiente de la pura y llana voluntad de cualquiera de las partes.

Esto no quiere decir que haya que insistir en que los términos se basen en el criterio que usted seleccione, sino únicamente que algún criterio justo como, por ejemplo, la opinión de expertos, la costumbre o la ley determinen el resultado.

Al discutir estos criterios, en lugar de discutir lo que las partes están dispuestas a hacer o no, ya que ninguna de ellas tiene por qué ceder ante la otra, ambas pueden aceptar una solución justa.

Ya tenemos el cuarto punto básico: Insista en la utilización de criterios objetivos.

- Decidir basándose en la voluntad es caro.
- ¿En qué caso hay que utilizar los criterios objetivos?
 - La negociación basada en los principios alcanza acuerdos juiciosos, de forma amistosa y eficaz.
- Desarrollar criterios objetivos.
 - Criterios justos e imparciales.
 - Procedimientos justos.
- Negociar con criterios objetivos.
 - Formule cada tema como una búsqueda conjunta de criterios objetivos
 - Razone y ábrase al razonamiento
 - No ceda nunca a la presión.
- "Es la política de la organización".



Identificar y desarrollar criterios objetivos



Negociar con criterios objetivos

Como superar el “no” - cuando trata con contrapartes difíciles en una negociación²

Principio 1: Reflexione en lugar de reaccionar.

¡No reaccione - vaya al balcón!

En muchos casos, quien está negociando corre el peligro de convertirse con su reacción en parte del juego de la provocación. El riesgo de dejarse meter a un círculo vicioso es alto. Por eso, el primer paso consiste en controlar el propio comportamiento.

Para ello es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Retroceda mentalmente un paso y examine sus propios puntos débiles.
- Reflexione sobre los trucos de su contraparte.
- Tómese el tiempo de desacelerar la discusión para mantener el objetivo en la mira.



Principio 2: Cambiar la perspectiva en lugar de pelear.

Si es atacado(a) por la contraparte de la negociación, entonces ésta espera de manera intuitiva un contra-ataque de su parte o una contra-respuesta. Y la tentación es grande.

En lugar de embarcarse en una pelea, la recomendación es:

- simplemente escuchar,
- afirmar los argumentos de la contraparte y
- encontrar la mayor cantidad de cosas en común.



De esta manera se produce la “disonancia cognitiva” porque uno mismo en principio es percibido como adversario, pero comienza a volverse “simpático” a partir del comportamiento inesperado.

Esto hace más fácil poder expresar los propios puntos de vista de manera clara sin provocar. Así se genera un clima de discusión favorable.

Para ello es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Escuche activamente.
- Muestre que Usted sigue la argumentación de la contraparte.
- Asienta siempre que sea posible.
- Dé reconocimiento a la argumentación de la contraparte.

Principio 3: Reformular en lugar de rechazar.

Para encontrar una solución en situaciones de negociación o discusión difíciles, se debe de cambiar el contexto. En lugar de rechazar la posición de la contraparte - lo cual normalmente sólo la haría más fuerte - la atención conjunta debe orientarse hacia la dificultad de conciliar los intereses de ambas partes.

"Sí es difícil encontrar aquí una solución. ¿Qué podemos hacer?
¿Tiene alguna idea?"

Para ello existen las siguientes recomendaciones:

- Es importante focalizar el problema al preguntar por las motivaciones de la contraparte y sus consejos y propuestas de solución. De esta manera también puede reenmarcarse la posición de la contraparte en un nuevo contexto.
- Tácticas del tipo "muro de piedras" pueden obviarse al simplemente ignorarlas.
- Tácticas de ataque pueden obviarse de manera similar. Puede ver ataques personales como ataques referentes al problema. "¿Qué podemos hacer para que esto no nos vuelva a pasar?"
- Ataques tramposos también pueden desenmascarse y ser puestos en un nuevo contexto al hacer preguntas aclaradoras.



Principio 4: Construya puentes de oro en lugar de ejercer presión.

Hágalo fácil de poder decir "sí". Aún cuando ha dado los primeros tres pasos y objetivamente ya no se interponga nada en el camino a una solución, un acuerdo puede fracasar todavía. La contraparte puede tener el sentimiento o la impresión de perder su cara hacia afuera si aprueba la posibilidad sorpresiva de una solución.

Por lo tanto el concepto de Harvard propone el "puente de oro" que trata de hacerle lo más fácil posible la aprobación a la contraparte.



Para construir puentes de oro son válidas las siguientes recomendaciones:

- En lugar de empujar a la contraparte hacia una finalización rápida de la negociación o de la discusión, debe de reclinarse y dejar a su contraparte a que dé el último paso sobre el “puente de oro”.
- La construcción del “puente de oro” implica más que una oferta atractiva a su contraparte. Primero es importante de integrar a la contraparte en el proceso de decisión.
- Aún cuando el acuerdo fue elaborado por una parte, la solución final siempre debe ser una decisión conjunta.
- Se debe echar un vistazo detrás de los intereses obvios de la contraparte e integrar intereses como reconocimiento y autonomía.
- Además se debe prestar atención a encontrar una solución que posibilite a ambas partes mantener su cara (especialmente en el ámbito político) y poder justificar de manera coherente un desvío de la posición inicial.
- El “puente de oro” debe posibilitar a ambas partes de presentar la solución como una victoria.
- Y no sólo para finalizar es importante tomar en cuenta que el factor tiempo juega un rol esencial en negociaciones y discusiones, tanto para la sensación propia de las partes como para la postura hacia fuera es importante no llegar ni demasiado rápido y ni demasiado lento una solución.

Principio 5:

Logre que la contraparte entre en la razón en lugar de ponerla de rodillas.

Si se ha construido “el puente de oro” y si la contraparte aún así no quiere cruzarlo, entonces es probablemente la reacción natural de la mayoría de las personas de reforzar los esfuerzos realizados y de intentar por todos los medios lograr aún así un acuerdo final.

A través de un cambio de un “ambiente de solución del problema” que logramos construir, de regreso a un “juego del poder” puede tal vez forzar una decisión, pero a largo plazo puede poner en riesgo la relación de ambas partes.

Para ello, aquí algunas recomendaciones:

- Aclare a su contraparte qué consecuencias implica decir “no” al preguntarles qué es lo que pasa después de una solución rechazada. Debe advertir a la contraparte sin amenazarla.
- Muestre sin provocar su propio “BATNA” para mostrar a la contraparte que para usted también existen otras posibilidades de negociación. En cada negociación tiene que tener claro que hay una solución alternativa independientemente de la negociación. El resultado de una negociación es un éxito si es mejor que la alternativa existente. En el concepto de Harvard se le denomina BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement = Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).
- Siga trabajando en posibilidades de solución para la contraparte al negociar aún cuando la propia “victoria” ya se ha determinado. No olvide que también su contraparte quiere concluir la negociación con una solución satisfactoria.
- Confirme de nuevo la relación con su contraparte y déjele a ella la decisión final sobre un “no”.

Como formular argumentaciones convincentes - cuando quiere prestar atención a sus palabras³

- Decídase de usar una referencia personal a través de un pronombre (yo, tú, nosotros, ustedes) en lugar del "se" impersonal.
- Seleccione en lugar de un conjuntivo (forma de la posibilidad) el indicativo (forma de la realidad). Es decir, en lugar de "Yo propondría" mejor "yo propongo". Las formulaciones en el modo conjuntivo se han asentado fuertemente en el lenguaje cotidiano. Pensamos que es más cordial expresarnos en el conjuntivo. Aquí también se habla del "conjuntivo de la humildad". En el caso de querer convencer a la otra parte, por favor, no lo use, porque así Usted transmite una impresión segura.
- En lugar de "El problema es..." mejor "la situación se ve de la siguiente manera". Muchas veces abusamos de la palabra "problema" y nombramos cosas como problema que en realidad no lo son, sino simplemente situaciones o temas que hay que aclarar. Solamente cuando es un "problema" real, debe de nombrarlo como tal.
- En lugar de "Nosotros deberíamos de...", mejor "Nosotros haremos...". Evite verbos modales en conjuntivo (debería, podría, quisiera...). Se ven como típicos suavizadores retóricos.
- Las siguientes formulaciones se consideran también como suavizadores retóricos y deberían de evitarse:
"Creo yo", "Diría yo", "Pienso yo".
Además: tal vez, eventualmente, de algún modo, por así decirlo, posiblemente. En lugar de ellos, haga pausas en los lugares adecuados y aproveche el poder del silencio. Estas pausas permiten a su contraparte de la negociación, poder captar mentalmente sus exigencias y su significado para el proceso de la negociación.

Como estructurar la argumentación para su negociación

1. Exponer la situación inicial

- ¿Qué es exactamente el problema?
- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Cómo se ve el estatus quo, la situación actual, desde la mirada de la contraparte de la negociación?
- ¿Cómo puede despertar el interés en la otra parte para su tema?

2. Mostrar la idea

- ¿Qué es lo que exactamente quiere cambiar?
- ¿Qué es lo que quiere lograr?
- ¿Cuál es su idea o su objetivo?
- ¿Qué es lo que puede hacer para cambiar su situación inicial?

3. Describir la puesta en práctica de la idea

- ¿Qué informaciones sobre el trasfondo quiere dar?
- ¿Qué detalles subrayan su competencia?
- ¿Qué informaciones integran transparencia?
- ¿Qué preguntas y objeciones puede anticipar y por ende adelantarse?

4. Mostrar beneficios y ventajas

- ¿Qué gana la contraparte de la negociación si le apoya?
- ¿Cómo abordará de manera explícita beneficios y ventajas?

5. Los primeros pasos fáciles

- ¿Cómo continúa?
- ¿Qué es lo que sucede como próximo paso?
- ¿Cómo quiere concretizar su propuesta?
- ¿Existe un plan de acción? ¿Quién hace qué hasta cuándo?

Preparándonos para negociar con enfoque en la solución¹... En síntesis

Preguntas

- ¿Cómo prepararnos de la mejor manera?
- ¿Cómo definir los objetivos?
- ¿Cómo manejar la información?
- ¿Cómo planificar concesiones?

En síntesis

- 1° Catálogo de preguntas para una buena preparación
- 2° Modelo de los objetivos SMART - si quiere especificar su objetivo
- 3° La matriz de información - cuando planifica el manejo de información
- 4° La matriz de concesión - si planifica concesiones

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ preparan la negociación con enfoque en la solución,
- ⇒ sienten mayor seguridad al entrar a la negociación.

Campos de aplicación

- Negociación
- Comunicación
- Gestión de conflictos

Producto

- Protocolo de preparación de la negociación con la información clave.

Participantes

- De 1 a 12 personas

Agrupación

- Individual
- Grupos

Tiempo requerido

- De 1 a 8 horas según el grado de complejidad de la negociación.

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio calmo.
- Acceso a internet.

Materiales

- Matrices en versión impresa o electrónica.

¹ Portner, Jutta. Besser verhandeln. Das Trainingsbuch. GABAL. 2013

Herramienta 1: Catálogo de preguntas para una buena preparación¹

1. ¿Qué objetivos mayores persigue?

- ☐ A nivel de contenido
- ☐ A nivel personal

2. ¿Cuáles son sus objetivos concretos?

- ☐ ¿Cuál es el mínimo?
- ☐ ¿Cuál es su objetivo realista?
- ☐ ¿Cuál es su objetivo máximo?
- ☐ ¿Cómo se ve su oferta de apertura?

3. ¿Cómo está distribuido el poder de negociación?

4. ¿Qué tan bien conoce a su contraparte?

- ☐ ¿Ha tenido experiencias previas?
- ☐ ¿Qué puede indagar?
- ☐ ¿Cuáles son los intereses de la contraparte?
- ☐ ¿Hay intereses comunes?
- ☐ ¿De qué resultado pueden sacar provecho ambas partes?

5. ¿Qué informaciones le da a la contraparte?

- ☐ ¿Qué va a revelar?
- ☐ ¿Qué es lo que va a conservar para usted mismo/a?

6. ¿Qué en principio apenas son suposiciones?

7. ¿Va a negociar sólo un punto o todo un paquete?

- ☐ ¿Cuáles son los puntos principales de este paquete?
- ☐ ¿Cómo están interrelacionados entre sí?
- ☐ ¿Qué puntos son importantes para la contraparte?

8. ¿En qué punto está dispuesto(a) a ofrecer concesiones?

9. ¿Qué concesiones puede exigir de la contraparte?

10. Aspectos organizativos:

- ☐ ¿Va a negociar por teléfono, por escrito o en una conversación personal?
- ☐ ¿Dónde se van a encontrar? ¿En su lugar = ventaja de jugar en casa, o donde la contraparte?
- ☐ ¿Va a negociar solo/sola o en un equipo?
- ☐ ¿Quién va a asumir qué rol en el equipo?
- ☐ ¿Hay un marco de tiempo?
- ☐ ¿Cuándo debe haber alcanzado un resultado?

11. ¿Cómo está preparada/o a nivel personal?

- ☐ ¿Cómo se siente al negociar?
- ☐ ¿Qué tan segura/o se siente al negociar?
- ☐ ¿Dónde es especialmente sensible? (puntos calientes)
- ☐ ¿Qué va a hacer si la negociación fracasa?
- ☐ ¿Cuánto tiempo quiere invertir en la preparación?

Herramienta 2: Modelo de los objetivos SMART - si quiere especificar su objetivo

Es importante que los objetivos de la negociación cumplan con los siguientes criterios:

- S = Específico
- M = Medible
- A = Atractivo
- R = Realista
- T = Tiempo definido

¹ Portner, Jutta. Besser verhandeln. Das Trainingsbuch. GABAL. 2013

Herramienta 3:

La matriz de información - cuando planifica el manejo de información

Lo que estamos dispuestos/as a dar a conocer (give) Estas son informaciones que estamos dispuestos/as a dar a la contraparte para fortalecer con ello nuestro poder de negociación o informaciones que ayudan a encontrar un camino hacia un acuerdo.	Lo que queremos saber (receive) Estas son informaciones que necesitamos o queremos conseguir de la contraparte para fortalecer nuestro poder de negociación o que deben de ayudar a encontrar un camino hacia un acuerdo. Generalmente se trata de una lista de preguntas previamente preparadas.
Lo que guardamos para nosotros/as (keep) Son las informaciones de las cuales decidimos guardarlas para nosotros/as porque minimizarían nuestro poder de negociación.	De lo que nos dimos cuenta de manera sorpresiva (surprise) Informaciones que nos sorprenderían si nos enteráramos de ellas durante la negociación con la contraparte.

Herramienta 4:

La matriz de concesión - si planifica concesiones

Lo que estamos dispuestos/as a dar (give) Son concesiones sobre las cuales tenemos la intención de dárselas a la contraparte. Concesiones que estamos dispuestos a dar a la otra parte para lograr un acuerdo.	Lo que queremos conseguir (get) Estas son concesiones que exigimos de la contraparte cuando nosotros mismos hacemos una concesión. O concesiones que exigimos para mostrar nuestra disposición cuando nos encontramos en una posición fuerte.
Lo que guardamos (keep) Concesiones que hacemos en todo caso. Estas concesiones están por debajo de nuestro objetivo mínimo.	Lo que conseguimos de manera sorpresiva (surprise) Concesiones que nos sorprenden si son exigidos o hechos de la contraparte durante la negociación.

Argumentar con elefantes



***Si quieres influir, utiliza tus argumentos.
Si quieres persuadir, utiliza los suyos.***

Anónimo



Argumentar con elefantes¹... En síntesis

Preguntas

- ¿Cómo presentar mis argumentos de la mejor manera?

En síntesis

- 1º Orientación del ejercicio
- 2º Preparación de los argumentos
- 3º Uso de los argumentos en una negociación
- 4º Evaluación del ejercicio

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ logran un efecto sorpresa,
- ⇒ se introducen de manera interactiva a insumos teóricos en relación al tema "retórica / argumentación",
- ⇒ se divierten con el ejercicio.

Campos de aplicación

- Negociación
- Comunicación
- Gestión de conflictos

Producto

- Cada participante practica la organización de sus argumentos.

Participantes

- De 3 a 16 personas

Agrupación

- Individual
- Grupos
- Plenaria

Tiempo requerido

- 10 a 20 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio amplio y calmo.

Materiales

- Al menos 7 elefantes de diferentes tamaños de madera, tela o plástico.
- Fotocopias de siete elefantes recortados para cada participante.
- Papelón con la fórmula recomendada de la argumentación "la cadena de convencimiento".

¹ Riesner, Silke. Axel Rachow (Hrsg.), Spielbar III. managerSeminare.

Pasos metodológicos

1º Orientación del ejercicio

Después de haberles anunciado a las y los participantes que ahora vamos a abordar el tema de la “estructuración de la argumentación”, puede introducir el ejercicio con la siguiente introducción:

“Supongamos que en el marco de su presentación o negociación quiere convencer a su contraparte en relación a una propuesta determinada o de un producto determinado.

Y sigamos suponiendo que los diferentes argumentos que quiere abordar se parecen a una manada de elefantes. Hay elefantes grandes y de peso, hay elefantes medianos en la manada y también elefantes pequeñitos.

La pregunta ahora es: ¿Con qué secuencia voy a presentar de manera estratégica mis argumentos? O mejor dicho, ¿en qué orden voy a colocar los elefantes?”

En este momento les va a presentar a los participantes su manada de elefantes de madera, tela o plástico y de diferentes tamaños.

Le solicita a una persona voluntaria de colocar la manada y de fundamentar su secuencia de elefantes.

Después de la primera propuesta, pregunta al círculo:

“¿Todos colocarían de esta manera su manada de elefantes o hay otras propuestas?”

Generalmente surgen al menos unas 2 a 3 propuestas alternativas, de tal manera que la manada de elefantes cambiará varias veces su apariencia. Cuando se han discutido todas las alternativas, la facilitadora muestra la “fórmula retórica apropiada” o “cadena de convencimiento”.

Cadena de convencimiento

Su propuesta / objetivo:	①	“... le quiero convencer de que...”
Argumento 1	②	Segundo más importante argumento
Argumento 2	③	...
Argumento 3	④	...
Argumento 4	⑤	...
Argumento 5	⑥	Su argumento más importante
Final	⑦	Apelación



2° Preparación de los argumentos

Cada participante prepara una cadena de convencimiento para una negociación que tendrá que sostener próximamente.

3° Uso de los argumentos en una negociación

En pequeños grupos practican la cadena de convencimiento.

Se puede hacer uso de observadores para retroalimentar a quienes presentan la cadena de convencimiento.

4° Evaluación del ejercicio y transición al tema

Se puede hacer una breve retroalimentación y luego hablar sobre diferentes fórmulas retóricas y estructuras de argumentaciones haciendo referencia a ejemplos de la vida cotidiana y/o practicados en el ejercicio.

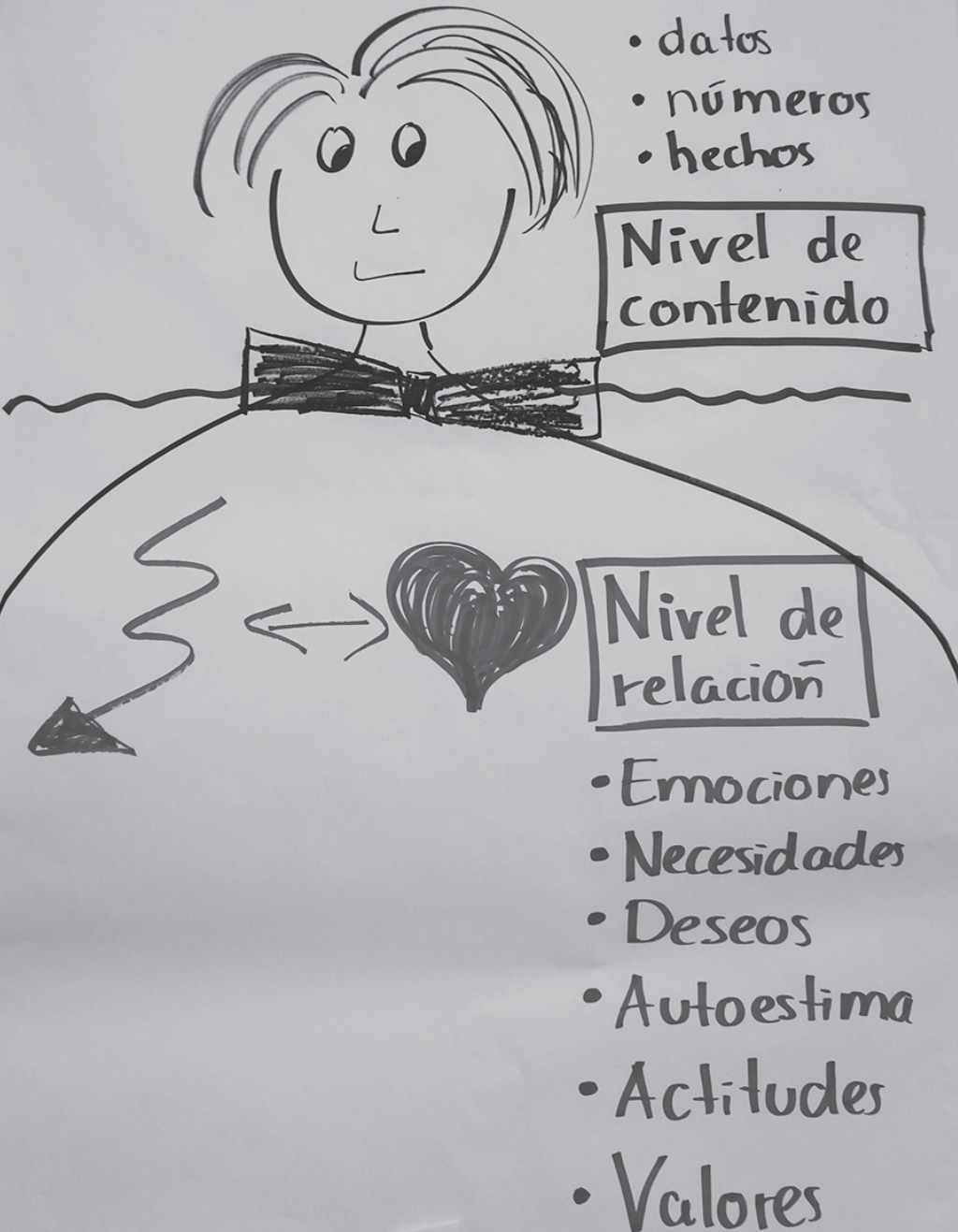
Comentario

La metáfora de los elefantes inyecta movimiento y diversión al grupo y hace el tema más bien seco sobre “fórmulas retóricas” un poco más atractivo.

A lo largo del trabajo sobre negociación, muchas veces se puede retomar la imagen de los elefantes “¡Piensen en los elefantes!”



Niveles de conflicto



Gestión de conflictos en teoría ... y en la práctica



¿Qué es un conflicto social?



Tipos de conflictos



Gradas del escalamiento de conflictos



Prevenir conflictos...
evitar formulaciones que irritan



Abordaje constructivo de conflictos



Comunicación no violenta

¿Qué es un conflicto social?

¿Por qué creamos conflictos en el pasado?

Para que la humanidad pueda evolucionar hacia un punto que no sabemos exactamente cuál es.

Imagina la época en la que todos éramos parte de un caldo orgánico que cubría el planeta.

Durante millones de años, las células se reprodujeron de la misma forma hasta que una de ellas mutó.

En ese momento, billones de otras células dijeron: "Está equivocada, entró en shock como todas nosotras."

Sin embargo, esa mutación hizo que las que estaban a su lado se transformaran también. Y, de error en error, el caldo inicial se fue convirtiendo en amebas, peces, animales y seres humanos.

El conflicto fue la base de la evolución.

Paolo Coelho, Aleph

Ya habíamos visto que los conflictos no sólo han sido bases de la evolución, sino también pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje y desarrollo cuando logramos gestionarlos con enfoque en la solución.

Pero antes de fortalecer nuestras capacidades en este sentido, vamos a ver

- qué entendemos por conflicto,
- qué tipos de conflictos existen y
- cómo se van escalando los conflictos, razón por la que generalmente le tenemos temor o sentimos incomodidad al respecto.

Conflicto social

Algunos autores que vienen de la escuela de la Programación Neuro Lingüística (PNL) plantean que: "Un conflicto es un estado de desarmonía entre partes que pueden ser internas o externas. El conflicto entre partes externas se refiere a las relaciones con otras personas." (Nora Salas).

Cuando hablamos de un conflicto social desde la mirada sistémica lo definimos de la siguiente manera: "Un conflicto social se caracteriza por la **irreconciliabilidad** de pensamientos, sentimientos y actuaciones de personas o grupos la cual **se vive al menos por una de las partes involucradas como limitación o restricción.**"

O retomando a Friedrich Glasl y dicho en pocas palabras:

Un **conflicto social** es...

- una interacción
- en la cual existen discordancias
- que se viven como detrimento.

Friedrich Glasl

Tipos de conflictos

Podemos diferenciar básicamente entre tres tipos de conflictos:



Conflicto interno

En relación al conflicto interno no existe una irreconciliabilidad entre personas sino dentro de una persona. Hay dos impulsos diferentes que están en contacto entre ellos.

Veamos el ejemplo de un padre de familia a quien se le ha ofrecido en estos momentos un nuevo empleo que le ayudará avanzar a nivel profesional, pero implicaría una mudanza con la que no quisiera enfrentar a su familia.

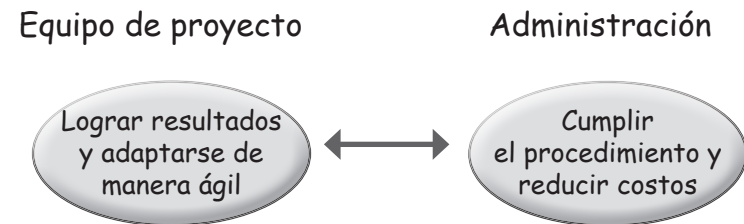
Este dilema se ha convertido en una carga para el hombre porque por un lado teme que va a perder una oportunidad importante para su desarrollo profesional. Por otro lado sabe lo difícil que será para su familia irse de un entorno conocido.

Este dilema interno lo está viviendo como una carga emocional, como un conflicto interno.

Conflicto estructural

El tercer tipo básico de conflictos es el conflicto estructural. Un conflicto estructural se debe a la estructura, la organización y los procedimientos de una organización y por ende también se conoce como un conflicto condicionado por la organización.

Un ejemplo clásico es la división de una organización en un ámbito interno y externo. Mientras los servicios externos asumen la tarea de vender los productos y conseguir mayores ventas o de ejecutar el proyecto de desarrollo logrando más cambios, es la función de los servicios internos cuidar el rendimiento productivo, minimizar riesgos y reducir costos. Por fuerza, esto provoca en algún momento conflictos entre los colaboradores que trabajan en los ámbitos internos y externos.



Muchas veces se logra muy bien poder abordar los diferentes intereses, pero también escalan fácilmente las diferentes perspectivas y se ve como si se tratara de un conflicto social sencillo. Sin embargo, detrás se esconde un conflicto estructural condicionado por la organización.

Descubrir esto, no significa que el conflicto desaparezca, pero el reconocimiento nos ayuda a comprender que el conflicto tiene que ver menos con las personas involucradas sino con la estructura y la dinámica de la organización.

Esto puede posibilitar de tomarse el conflicto menos personal y por ende se puede resolver con mayor facilidad. Cuando las partes involucradas no pueden solucionar el conflicto, puede hacer sentido de escalar el conflicto. Esto implica pasar el conflicto al lugar o puesto en la organización que está autorizada para tomar una decisión.

Los tipos de conflictos en la vida real

En la práctica, muchas veces no se dejan diferenciar estos tres conflictos de manera clara. Así un conflicto puede tener un origen estructural, pero se muestra en el nivel social y a la vez puede causar como efecto conflictos internos.

Por ejemplo, si debido a una re-estructuración de la organización, un colega que trabaja en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ya no puede responder a las preguntas de los demás colaboradores de manera directa, entonces puede resultar fácilmente un choque personal con algún colega y a la vez vivir un conflicto interno porque en sus adentros no está de acuerdo con esta re-estructuración a la que debe someterse.

Aún así es importante darse cuenta aquí sobre donde está el origen del conflicto que es en el nivel estructural expandiéndose luego a todos los demás niveles.

Hay una gran cantidad de tipos de conflictos que se pueden diferenciar. Aquí vamos a presentar algunos adicionales que nos parecen importantes. Se dejan diferenciar debido a las razones por las que han surgido los conflictos y por ende nos dan pistas cómo poder solucionarlos.

El conflicto por distribución

Los conflictos surgen muchas veces debido a una distribución de recursos que se percibe como injusta. Entonces se habla de un conflicto de distribución.

Por ejemplo: El proyecto A tiene la impresión que siempre se les abastece con menos recursos que el proyecto B.

Los colaboradores del proyecto B, se dice, que ganan más y en viajes a la capital van en camioneta, mientras los colaboradores del proyecto A tienen que acomodarse en bús.

A partir de este sentimiento de injusticia pueden surgir una y otra vez tensiones y molestias que se expresan entonces de tal manera

que colaboradores de A consideran a los colaboradores de B como arrogantes y creídos y por ende no les pasan información relevante y se provocan interferencias en el trabajo.

Las causas para este tipo de conflictos por distribución están relacionadas entonces con una injusticia o desvalorización percibida que se vive muchas veces como una carencia de reconocimiento y aprecio.

El conflicto por objetivos o intereses

Al igual como los conflictos por distribución, también los conflictos por objetivos o por intereses, muchas veces tienen un trasfondo estructural.

Un conflicto de intereses se da cuando dos partes - independientes la una de la otra - persiguen objetivos contrarios. Esto en la organización muchas veces está relacionado con diferentes roles que por ende conllevan diferentes intereses, como lo hemos podido ver en el caso de los colaboradores de los departamentos internos y externos.

Otro ejemplo para un conflicto de objetivo es cuando el director de un área tiene como meta conseguir la mayor cantidad posible de encargos, porque lo considera como una medida de éxito, mientras sus colaboradores ya no quieren más tareas adicionales porque de por sí ya se sienten desbordados.

El conflicto por la valoración

A diferencia de los conflictos de intereses, las partes aquí están de acuerdo sobre el objetivo. Sin embargo, aquí pelean por el camino como lograr el objetivo.

Por ejemplo, un área de marketing tiene como objetivo de divulgar un nuevo producto, pero pelea de manera feroz sobre cual camino promete más éxito.

El conflicto relacional

También existe el conflicto relacional que tiene que ver con tensiones debido a antipatías o rechazos personales.

Por ejemplo: Un coordinador de un proyecto, calmo y experimentado, el Señor Mayor, no puede ver ni pintado al ambicioso y dinámico coordinador de equipo, el Señor Joven, porque le molesta su manera de posicionarse y la percibe como desagradable e inadecuada.

Las causas de estas antipatías pueden radicarse en las diferentes estructuras de personalidad y sus valores. Puede ser que el Señor Mayor nunca se permitiría a sí mismo un comportamiento directo y seguro como lo expone el Señor Joven y por ende lo detesta.

Antipatías también pueden ser el resultado de experiencias de conflictos anteriores con alguien que se había comportado de manera similar aunque no se esté consciente de ello.

Tal vez el comportamiento del Señor Joven le recuerda al Señor Mayor a un anterior conflicto no resuelto con alguien que se ha comportado de manera similar al Señor Joven, aún cuando no está consciente de ello .

El conflicto de roles

En el caso de conflictos de roles más bien nos encontramos con diferentes expectativas que se basan en una función que asumimos.

Por ejemplo, puede ser que un jefe debe asumir un rol de mediador en un conflicto entre dos integrantes de su área, es decir, que debería asumir un rol neutral y justo. A la vez es también el superior y debe asumir una posición en relación al comportamiento inadecuado de uno de los colaboradores.

Debido a estos diferentes roles, como mediador y superior, entra a un conflicto que vive como conflicto interno que a su vez está relacionado con las estructuras de la organización y de los roles que ésta ha establecido.

Otros tipos de diferenciación de conflictos

Otras maneras de diferenciar conflictos se identifican de la siguiente manera:

- Conflictos entre grupos versus conflictos a lo interno del grupo
- Cantidad de involucrados en el conflicto
- Unilateral versus multilateral
- Abierto versus encubierto
- Caliente versus frío
- Simétrico versus asimétrico

Gradas del escalamamiento de conflictos



Taller sobre comunicación y gestión de conflictos

Sobre las gradas del escalamiento de conflictos

El investigador en materia de conflictos, Friedrich Glasl (2004, 2007) ha examinado un sinnúmero de conflictos y ha llegado a la conclusión que hay determinadas gradas de escalamiento que suceden con regularidad en conflictos y además en dependencia de que si los conflictos se dan entre personas, entre integrantes de organizaciones o entre instituciones o naciones.

Glasl diferencia nueve gradas o escalas del escalamiento del conflicto.

Estas nueve gradas a su vez las podemos volver a diferenciar a nivel de tres fases que nos abren diferentes posibilidades de la solución del conflicto.

El conocimiento de este modelo es un instrumento diagnóstico muy importante para poder evaluar los conflictos y sus estrategias de resolución correspondientes de manera realista.

Hay que resaltar dos aspectos:

1. Conflictos tienen generalmente siempre la tendencia de escalar.
2. Entre más va escalando el conflicto, más difícil será de solucionarlo de manera constructiva.

Por eso es muy importante poner los conflictos lo más temprano posible sobre la mesa y abordarlos de manera constructiva.

Las gradas del escalamiento son:

1. Endurecimiento
2. Debate
3. Hechos en lugar de palabras
4. Coaliciones
5. Pérdida de cara
6. Ultimátum
7. Golpes destructivos delimitados
8. Destrucción del sistema opositor
9. Juntos al abismo.

Esto nos ayuda a identificar las estrategias de solución según la fase en la cual se encuentre el conflicto.

Fase 1: Solución conjunta posible

En este cuaderno hacemos sobre todo énfasis en la gestión de conflictos que se encuentran en esta fase que va del endurecimiento al debate y luego al enfrentamiento con hechos en lugar de palabras.

Fase 2: Solución con mediador neutral

En esta fase ya se han conformado coaliciones, hay situaciones de pérdida de cara de una o dos partes del conflicto y puede llegar al establecimiento de un ultimátum.

Aquí es muy difícil que las partes involucradas en el conflicto puedan gestionarlo a partir de sus propios recursos y capacidades por lo que se hace necesaria de una mediación facilitada por una persona externa a las personas o partes participantes de la situación conflictiva.

Fase 3: Solución a través de poder externo

Si el conflicto ya ha llegado a expresarse a través de golpes destructivos delimitados, la intención y acciones concretas de destrucción del sistema opositor e incluso asumiendo la consecuencia de ir "juntos al abismo", entonces se requiere de otro tipo de soluciones implementadas por una autoridad externa. Esto se da cuando aún con la mediación no se ha logrado de-escalar o no se ha puesto atención a las gradas de escalamiento anteriores.



Taller sobre comunicación y gestión de conflictos

1. Endurecimiento

Gradas del escalamiento de conflictos

2. Debate

3. Hechos
en lugar de
palabras

4. Coaliciones

5. Pérdida de cara

6. Ultimátum

7. Golpes
destructivos
delimitados

8. Destrucción del
sistema opositor

9. Juntos al
abismo

*Solución
conjunta posible*

*Solución con
mediador
neutral*

*Solución
a través de
poder externo*

Primera escala: Molestia y endurecimiento

La primera grada del escalamiento de conflictos es el sentimiento de molestia y endurecimiento. Debido a un motivo determinado surgen tensiones. Pueden surgir debido a muy diversas cosas o comportamientos: un colega fuma demasiado, alguien llama en voz alta por teléfono, el jefe no cumple con lo prometido o no informa lo suficientemente a sus colaboradores, a su equipo de trabajo, etc.

Cuando no se aclaran estas irritaciones de manera rápida, surgen tensiones que se pueden sentir claramente.

Por ejemplo:

Hay irritaciones entre una asistente y una encargada técnica en un área, a quien vamos a llamar la Señora Gómez.

La Señora Gómez se molestó varias veces que la asistente no la había saludado y más bien la trató de manera distante, mientras a los demás colegas e incluso a personas de fuera siempre los trata con la mayor amabilidad del mundo. Además tenía la impresión que la asistente no le transmitía toda la información.



Segunda escala: El debate

Aquí los conflictos se ponen sobre la mesa.

Surge una pelea abierta en la cual también se encuentra una oportunidad para la resolución del conflicto. Si se logra conseguir una discusión constructiva, se puede superar el conflicto en conjunto. Sin embargo, muchas veces los partícipes del conflicto comienzan a hacerse reproches, se vuelven sarcásticos o cínicos por lo cual el conflicto comienza a escalar.

También puede ser que se evita esta grada por completo y “se tapan los desacuerdos y divergencias debajo de la alfombra”. Aún así, generalmente el conflicto sigue escalando si los partícipes no son capaces de obviarlos de manera duradera.



Nuestro ejemplo:

La encargada técnica, Señora Gómez, explotó cuando se enteró que la asistente no le había transmitido información importante sobre un cliente de peso. El diálogo se dio más o menos así:

Señora Gómez: “¿Qué es lo que piensa? ¿Por qué no me ha pasado la información del cliente Grandulón?”

Asistente: "¡No se ponga así! Esto realmente no tenía ninguna importancia. ¡Qué delicada se pone Usted siempre!"

Señora Gómez: "¡Esto sí que es un atrevimiento! Usted cree ser alguien mejor."

Acto seguido, la Señora Gómez salió furiosa de la oficina.

Tercera escala: Hechos en lugar de palabras

Después de la discusión directa generalmente se da un retiro. Se interrumpe o se evita el contacto al máximo posible. Las partes del conflicto han llegado a la conclusión que no hace sentido conversar.

"Hechos en lugar de palabras" es el lema de la tercera escala. Cada parte hace "lo suyo" sin consideraciones hacia la otra parte. Aún cuando fuese necesario un acuerdo, cada parte toma decisiones por su lado y enfrenta la otra parte con hechos consumados.

En nuestro ejemplo, la Señora Gómez "desiste" de estar saludando y ya no reenvía correos electrónicos importantes a la asistente como lo hacía antes. Esto, por supuesto, le molesta a la asistente fuertemente porque ya no dispone de información importante y está teniendo el sentimiento de perder la cara ante los demás colegas.

Como revancha ella ya no pregunta a todos los encargados técnicos sobre sus necesidades, por supuesto, tampoco a la Señora Gómez, sino simplemente hace los pedidos sin previo acuerdo.

Cuarta escala: Coaliciones

En la cuarta grada del escalamiento, las partes del conflicto tratan de descargarse a nivel psíquico al buscar aliados y armar coaliciones. Entonces se incluyen a terceros en el conflicto, queriendo o sin querer, se convierten en involucrados en el conflicto.

Aquí se intercambian y confirman a lo interno de cada coalición las impresiones negativas propias. La imagen negativa de la otra parte del conflicto se vuelve cada vez más fuerte, uno mismo se siente afirmado en su posición y aparece como víctima del conflicto.

Mientras la asistente se quejó donde el jefe del departamento sobre la Señora Gómez y incluso se expresó de manera despectiva con un cliente grande, también la Señora Gómez dejó salir libremente su enojo con colegas.

Quinta escala: Pérdida de cara y ataque de cara

La quinta escala es la pérdida de cara, o mejor dicho, el ataque a la cara. A través de haber logrado aliados, han encontrado quien les cubra las espaldas y se ha fortalecido la propia autoestima. Ahora cada parte busca que todos se enteren como es la "verdadera cara" del oponente. Por ende se intenta de desenmascarar al otro.

Se le ataca, provoca y se enfrenta para que se pronuncie públicamente. El objetivo es visibilizar la maldad del otro. Se cree de haber descubierto el ser "verdadero", el ser negativo, del otro y quisiera que todo el mundo comprenda con quien están tratando.

En el caso de la asistente se vio así que ella "desnudaba" a la Señora Gómez, cuando ésta tomó unos dulces que estaban previstos para ofrecerlos a los colegas.

En presencia del coordinador del proyecto y de un donante grande, el Señor Gigante, la asistente dijo en voz alta, cuando la Señora Gómez quería tomar un dulce: "¡La Señora Gómez siempre roba los dulces! Así ya no quedan para Usted, Señor Gigante."

Por otro lado, la Señora Gómez se había unido con sus colegas quienes también tenían reservas en contra de la asistente. Cada vez circulaban más rumores, habían burlas e imitaban a la asistente que tenía un problema lingüístico.

En la fiesta del departamento esto se celebraba en público con grandes risas y carcajadas. Primero tras la espalda de la asistente, pero luego de manera totalmente abierta.

Varios colegas remedaban el problema lingüístico de la asistente lo cual se convirtió en el centro de las jocosidades este noche.

La asistente a su vez se sintió “desnudada” y abandonó con lágrimas en los ojos la fiesta.

Sexta escala: Ultimátum

Con ello el conflicto ha escalado hacia la sexta grada en la cual las partes involucradas tienen el sentimiento que ya casi no lo pueden soportar más y que necesitan conseguir cambios a como sea.

Para este fin se comienzan a tirar amenazas y se ponen ultimátum. Se amenaza con consecuencias drásticas en caso que las propias exigencias no se implementen. Con ello, la otra parte se siente fuertemente bajo presión y reacciona al amenazar por su lado también con sanciones, si el oponente no está dispuesto a negociar.

La asistente le hizo saber a su jefe de departamento que a partir de ahora ya no iba a participar en las reuniones del departamento si la Señora Gómez y sus aliados no iban a cambiar su comportamiento. Por otro lado, aquellos dejaron entrever ante su coordinador de equipo que la asistente permanentemente estaba ocultando información y que esto ya no podía seguir así. Ellos exigían un llamado de atención.

Después de esto, la asistente involucró al sindicato y dijo que la Señora Gómez intentaba de hacer mobbing para lograr sacarla de la organización. Esto era el punto cuando se buscaba a un mediador. Había in taller con las partes involucradas y algunos encuentros de seguimiento. De esta manera se lograba evitar que el conflicto continuara escalando.

Se trataba de un proceso de mediación difícil porque el conflicto había escalado hasta un nivel bastante avanzado. Esto es casi siempre el caso cuando se busca apoyo externo. En este ejemplo, el conflicto no pudo ser eliminado por completo, pero se logró llegar a acuerdos que les posibilitaban a las partes involucradas de continuar trabajando juntos.

Séptima escala: Golpes destructivos delimitados

Si el conflicto hubiese seguido escalando, hubiera pasado por las siguientes gradas sub-siguientes: La séptima grada de escalamiento es aquella de los golpes destructivos delimitados. Como ambas partes del conflicto tampoco lograban imponer sus exigencias a través de amenazas y ultimátum, la rabia y el enojo de los oponentes se vuelven cada vez más fuertes.

Siempre se le acusa al otro de tener intenciones maliciosas, haga lo que haga. Ambas partes tienden entonces a asumir patrones de percepción paranóicas y consideran por ende cada medio como justificado.

Las reglas normales de trato humano se suspenden. Eso puede tener como consecuencia que un lado incluso use violencia física, al inicio en contra de objetos: se destruyen documentos, se ponchan llantas del vehículo, etc.

Los golpes destructivos también pueden darse a través de palabras: se comienzan a regar de manera intencional rumores, por ejemplo, que la asistente tiene una relación con el jefe del departamento o que la Señora Gómez ha malversado fondos.

El daño ocasionado al otro se observa con satisfacción y alegría. Ya no existe un sentido de injusticia.

Octava escala: Destrucción del sistema opositor

La octava grada es la destrucción del sistema opositor. Aquí se trata de destruir al opositor, de eliminarlo, de “acabarlo” con todo lo que esté a su alcance. Mientras en la séptima grada todavía se había mantenido en ciertos límites el daño, ahora las partes están obsesionadas de “acabar” al otro.

La agresión incluso se dirige hacia amigos y aliados del oponente. Aquí se trata de poner obstáculos, sabotaje abierto y ataques dirigidos y frontales. Ejemplos pueden ser una campaña de difamación sistemática y dirigida y la información que se riega en el entorno sobre la malicia del otro.

También puede suceder aquí, que se trata de conseguir a como sea el despido del otro. Otros ejemplos son, el terror telefónico, cartas de amenazas e intimidación dirigida.

Novena escala: Juntos al abismo

En la novena grada, se van juntos al abismo.

Aquí el afán de las partes del conflicto está puesto en destruir de manera física, psíquica, profesional o material al otro, aún con el riesgo de tener que asumir desventajas y daños masivos.

Por ejemplo, se impulsan juicios aún cuando sus costos son inmensos. O se transgrede el límite de actos sancionables, se corre el riesgo de caer preso. Ya no se ven estos riesgos o los asumen debido a que las partes están cegadas por la ira y la agresión.





**Prevenir conflictos,
evitar formulaciones
que irritan**



Prevenir conflictos, evitar formulaciones que irritan... en síntesis

Preguntas

- ¿Qué formulaciones irritan y provocan fácilmente conflictos?
- ¿Cuáles son las formulaciones alternativas que pueden ayudar a evitar conflictos innecesarios?

En síntesis

1º	Presentación de formulaciones que irritan y ejemplos	10 minutos
2º	Recopilación de alternativas a las formulaciones que irritan en grupos pequeños de 3 personas	15 minutos
3º	Colocación de las alternativas	5 minutos
4º	Socialización y propuestas de facilitadora	10 minutos
5º	Distribución de material con formulaciones que irritan y alternativas	5 minutos

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ se sensibilizan en relación a las formulaciones que pueden provocar de manera no intencional interferencias en la comunicación,
- ⇒ chequean las formulaciones irritantes que ellos mismos tienden a usar,
- ⇒ desarrollan alternativas positivas a algunas formulaciones irritantes ampliamente usadas.

Campos de aplicación

- Gestión de conflictos
- Comunicación
- Retroalimentación

Producto

- Participantes conocen y practican formulaciones alternativas para prevenir conflictos.

Participantes

- 3 a 30 personas

Agrupación

- Trabajo en triadas.
- Plenaria.

Tiempo requerido

- 45 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Espacio calmo

Materiales

- Papelón sobre "Formulaciones que irritan"
- Tarjetas
- Marcadores
- Maskintape
- Fotocopias sobre "Formulaciones que irritan y alternativas"

Pasos metodológicos

Comentarios previos

Este ejercicio generalmente les gusta mucho a los participantes porque se puede aplicar directamente en la vida cotidiana y ofrece una utilidad inmediata.

Especialmente en profesiones relacionadas a servicios, trabajo social o político, es indispensable evitar palabras que irritan para no afectar la relación con la otra persona con una interferencia innecesaria.

Por eso, esta herramienta debe estar presente en cualquier proceso de formación en comunicación y/o gestión de conflictos en vista de que se trata de evitar interferencias y tensiones en el nivel de la relación.

1º Presentación de formulaciones que irritan

"A veces nos extrañamos que las personas a nuestro alrededor reaccionan de manera irritada o agresiva aparentemente sin ningún motivo. Puede ser que no tenga nada que ver con nuestro comportamiento, sino con el estado de ánimo o la personalidad de la otra persona. Pero también es posible que hemos usado formulaciones de manera no intencional que le irritan o enojan sutilmente a la otra persona.

En el caso de estas frases se trata de formulaciones irritantes. Los estudios han mostrado que la mayoría de personas reaccionan a nivel emocional de forma negativa a ellas. Esto tiene que ver con que siempre contienen un mensaje negativo a nivel relacional.

Quisiera presentarles a continuación algunas formulaciones irritantes ampliamente difundidas."

La facilitadora presenta el papelón "Formulaciones que irritan".

Formulaciones que irritan - Desencadenantes de conflictos-	
Formulación que irrita	Formulación positiva
"Yo voy a chequear esto..."	
"Yo le comprendo, pero....."	
"Esto lo tendré que revisar primero..."	
"Ahora cálmese finalmente..."	
"Ahí me ha comprendido mal..."	
"Esto tampoco lo sé..."	
"Usted nunca me informa.."	

2º **Recopilación de alternativas a las formulaciones que irritan en grupos**

A continuación, la facilitadora orienta el trabajo en pequeños grupos de tres y les solicita de

- ⇒ reflexionar en relación a cada frase, porqué se trata de una formulación irritante, es decir, cuál sería el mensaje negativo a nivel relacional;
- ⇒ encontrar una formulación alternativa positiva.

Lo mejor es que formen los grupos con personas con las que aún no ha trabajado en el marco del taller y se llevan tarjetas y marcadores.

Tienen 15 minutos para este trabajo.

3º **Colocación de las alternativas**

Cuando los primeros grupos han terminado, la facilitadora les indica de colocar las tarjetas en el papelón o panel correspondiente.

4º **Socialización y propuestas de facilitadora**

Cuando todos los grupos han colocado sus tarjetas, también la facilitadora coloca sus tarjetas con la propuesta propia.

A continuación sigue:

“Ahora vamos a juntar todas las formulaciones. Voy a leer las frases. Si Ustedes quieren hacer un comentario, entonces complemente, por favor. Yo también les voy a indicar qué alternativa propondría yo. Esto no quiere decir que es mejor que la suya o que es la formulación correcta. Aquí se trata de que cada uno puede encontrar frases que van con él o ella.

Al final vamos a revisar de nuevo para ver si no se han colado de forma escondida algunos mensajes relacionales negativos.”

La facilitadora explica con cada frase negativa porqué es una formulación irritante y presenta a continuación las alternativas.

“Vamos a iniciar con la primera formulación:
- Yo voy a chequear esto...-. Es una formulación que irrita porque para la mayoría de las personas suena a burocracia. El receptor depende de que el emisor del mensaje va a chequear o examinar algo. Quien va a examinar o comprobar algo tiene el poder y la otra persona solamente puede tener la esperanza que la comprobación sobre la cual no hay claridad cuánto tiempo va a durar, salga de forma benévola.

Los mensajes que resuenan en el nivel relacional son:
- Aquí yo mando y Usted tendrá que tener paciencia. Usted no es tan importante, aquí sólo se trata del asunto. -

Una formulación alternativa que le llega al receptor de forma positiva y apreciativa y que expresa una actitud orientada al servicio podría ser: - Yo con gusto voy a revisar esto para Usted -.
- Voy a ocuparme con gusto de esto. -”

La facilitadora coloca la tarjeta correspondiente en el papelón o panel.

Formulación que irrita	Formulación positiva
"Yo voy a chequear esto..."	"Con gusto voy a ocuparme de esto.."

“Veamos la segunda formulación: - Yo le comprendo, pero...-. ¿Qué tiene de negativo? ¿Qué mensaje negativo resuena en el nivel relacional?”

La facilitadora recopila algunas opiniones y complementa:

"Precisamente la palabra - pero - es problemática. Al receptor le llega de manera negativa porque cuestiona e incluso niega la primera parte de la oración. Por ejemplo, si le digo a mi pareja: - Te amo, pero...- no se pondrá realmente muy entusiasta sobre mi declaración de amor. Porque ésta está puesta en cuestión inmediatamente a través de la palabra - pero -.

También el emisor de la frase - Yo le comprendo... - sabe que con la palabra - pero - la comprensión se pone inmediatamente en duda.

La palabra -pero- es en sí siempre una formulación irritante porque expresa contradicción y disenso. En el nivel relacional llega: - Vos no tienes razón. Yo te contradigo.-

¿Cuál sería una mejor alternativa en lugar de decir - yo te comprendo, pero -?"

También aquí la facilitadora recopila primero algunas expresiones de parte de las y los participantes y las confirma y/o complementa:

"Importante es de no relativizar o de anular la comprensión. Esto significa: - Yo le comprendo. Punto.- Y después puede continuar. O re-emplazar el -pero- con la palabra -y-. - Yo le comprendo y a la vez todavía tengo una pregunta abierta.-"

Formulación que irrita	Formulación positiva
"Yo voy a chequear esto..."	"Con gusto voy a ocuparme de esto.."
"Yo le comprendo, pero....."	"Yo le comprendo, y....."

En este punto de la presentación puede haber cierta necesidad de discusión de parte de las y los participantes sobre si la palabra "pero" realmente es una formulación problemática. La facilitadora puede devolver esta discusión al grupo.

Es productivo si se cuestiona y discute sobre la esencia de las formulaciones irritantes de manera controvertida.

"La frase - Esto lo tengo que revisar primero - expresa que - Yo tengo que revisar, pero no tengo ganas de hacerlo. Es molesto... y por ende, Usted me molesta. Alternativas pueden ser: - Voy a revisar esto -. - Voy a intentar de encontrar una solución-. - Con gusto lo voy a revisar -. "

Ver las demás formulaciones positivas en la tabla presentada en el 5º paso.

Finalmente se trata de cuestionar el propio comportamiento y de cambiarlo si fuese el caso. Esto nunca se puede lograr sin algún tipo de resistencia. Por ende es importante dejar el espacio para discusiones.

Si hay participantes que reconocen que usan frecuentemente la palabra "pero", entonces ésta es una señal de capacidad autoreflexiva y apertura. La facilitadora puede honrar esto de manera adecuada:

"La palabra - pero - en si tiene su razón de ser porque también aclara la propia contradicción. Uno pone un límite claro en relación al otro. Si uno quiere hacer esto, entonces es totalmente correcto. Sin embargo, si se quiere realmente expresar comprensión y se quiere lograr un nivel relacional positivo, entonces es aconsejable de dejar a un lado el - pero -. Porque muchas lo usamos de manera inconsciente y nos extrañamos si la otra persona reacciona de forma tozuda o terca. Esto tiene que ver con que el -pero- a nivel relacional siempre significa: - Yo le contradigo - y con ello resuena: - Usted no tiene razón-."

A continuación la vista general sobre los mensajes relacionales negativos y qué formulaciones irritantes contienen los mismos (según la interpretación del autor).

La lista pretende facilitarle la identificación de mensajes relacionales negativos.

Formulaciones que irritan	Mensaje relacional negativo
Yo voy a chequear esto...	Aquí yo soy quien manda y Usted debe tener paciencia.
Yo le comprendo, pero...	Yo realmente no le comprendo. Usted no tiene razón.
Esto lo tendré que revisar primero.	Yo voy a tener que revisar, pero no me gusta hacer esto. Su solicitud me molesta.
¡Ahora, cálmese, por fin!	Su molestia no es adecuada.
Ahí me ha comprendido mal...	Usted ha hecho un error, no yo.
Esto yo tampoco lo sé.	No me interesa. Su asunto no me importa.
¡Usted nunca me informa!	Usted siempre lo hace mal.
Usted en todo caso, hubiera tenido que hacer...	Usted lo ha hecho mal.
Ahí Usted se equivoca.	Usted está equivocada, yo tengo la razón.
Esto no me toca, esta no es mi área...	Su asunto no me importa.
¿Cómo era su nombre?	No es un mensaje relacional explícito. Pero la formulación suena como si el nombre ya fuese parte del pasado. Por eso muchas personas reaccionan de manera negativa ante esta frase.
Esto no es ningún problema.	No es un mensaje relacional explícito. Pero: la percepción inconsciente no conoce ninguna negación y escucha la palabra "problema" con una connotación negativa. Por eso reaccionamos a nivel emocional de forma negativa ante esta formulación.
Esto no se puede.	Su asunto no me interesa.

Después de haber presentado todas estas formulaciones, la facilitadora puede pedir a las y los participantes de volver a echar un vistazo para ver si hay frases que podrían ocultar algún mensaje relacional negativo. Esto suele suceder de vez en cuando. Entonces deberían discutirse con el grupo. La facilitadora marca las formulaciones correspondientes con un rayo.

5º Distribución de material con formulaciones que irritan y alternativas

Palabras o formulaciones irritantes muchas veces provocan molestias en la persona con la que conversa y le baja (aunque no ha sido su intención) de estatus o lo pone agresivo.

En la siguiente vista general, usted encuentra formulaciones irritantes muy comunes y alternativas que contienen un mensaje similar, pero que evitan un mensaje relacional negativo.

Formulaciones que irritan	Formulaciones positivas
Yo voy a chequear esto...	Yo voy a revisar esto con gusto para usted.
Yo le comprendo, pero...	Yo le comprendo, y...
Esto lo tendré que revisar primero.	Yo voy a revisar esto con gusto para Usted.
¡Ahora, cálmese, por fin!	Yo puedo comprender su molestia (si lo piensa de manera honesta).
Ahí me ha comprendido mal...	Esto era un malentendido. Ahí no me he expresado bien.
Esto yo tampoco lo sé.	Yo voy a revisar esto con gusto para Usted.
¡Usted nunca me informa!	Por favor, me informa la próxima vez. ¿Podríamos acordar esto de esta manera?
Usted en todo caso, hubiera tenido que hacer...	Yo quisiera que la próxima vez...
Ahí Usted se equivoca.	Esto lo veo diferente.
Esto no me toca, esta no es mi área...	En este asunto, le dará información con gusto..... ¿Le puedo remitir?
¿Cómo era su nombre?	Por favor, dígame (de nuevo) su nombre.
Esto no es ningún problema.	Con gusto.
Esto no se puede.	Lo que le puedo ofrecer es...



Abordaje constructivo de conflictos



Abordaje constructivo de conflictos... en síntesis

Preguntas

- ¿Cómo poder abordar conflictos de manera constructiva?
- ¿Cómo pasar del conflicto a soluciones?

En síntesis

Introducción	
1° Introducir al abordaje constructivo del conflicto • Métodos para escalar conflictos • Método para el abordaje constructivo de conflictos	15 minutos
Trabajo en triadas sobre casos	
2° Primera ronda de abordaje sobre caso 1	5 minutos
3° Segunda ronda de abordaje sobre caso 2	5 minutos
4° Tercera ronda de abordaje sobre caso 3	5 minutos
Socialización en plenaria	
6° Socialización en plenaria	10 minutos
Trabajo en equipos sobre casos reales	
7° Caso real	10 minutos
Socialización en plenaria	
8° Socialización en plenaria	10 minutos

Cambios esperados

Las y los participantes:

- ⇒ comprenden qué factores son decisivos para el abordaje constructivo de conflictos,
- ⇒ conocen y comprenden el concepto de mensajes "Yo" y "Vos/Tú",
- ⇒ conocen el esquema de abordaje constructivo de conflictos.

Campos de aplicación

- Gestión de conflictos
- Comunicación
- Retroalimentación

Producto

- Participantes conocen y practican un modelo sencillo de abordaje de conflictos.

Participantes

- 3 a 30 personas

Agrupación

- Trabajo en triada.
- Plenaria.

Tiempo requerido

- 60 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Espacio calmo

Materiales

- Papelón o tarjetas: "Métodos para escalar conflictos"
- Papelón o tarjetas: "Mensajes Tú - Mensajes Yo"
- Papelón o tarjetas: "Abordaje constructivo de conflictos"
- Guías de trabajo sobre casos para cada participante.

Métodos para escalar conflictos

Los métodos para hacer escalar conflictos son:

- Mensajes “Vos/Tú”
- Juzgar, instruir y mandar
- Imputaciones
- Ironía y sarcasmo
- Interrogar al otro

Mensajes “Vos/Tú”

Una retroalimentación crítica la mayoría de las veces tiene un efecto escalador del conflicto, si hacemos afirmaciones generalizadoras negativas. Por ejemplo:

- “Usted sí que es bien dominante”.
- “Usted siempre piensa sólo en Usted misma.”
- “Usted nunca asume tareas adicionales.”

Con todos estos ejemplos el foco se dirige hacia la otra persona por lo que esta manera de dar retroalimentación también se conoce como Mensaje “Vos” o Mensaje “Usted”.

Mensajes “Vos” tienen prácticamente el efecto como un índice extendido el cual le asigna la culpa por el conflicto a la otra persona. Se le hacen reproches e imputaciones. Se le asignan determinadas características y etiquetas.

Juzgar, instruir, mandar

Este trío implica:

- Juzgar
 - “Esto Usted lo ve de manera incorrecta.”
 - “Usted exagera bastante.”
- Instruir
 - “Ahí Usted hubiera tenido que escuchar .”
- Mandar
 - “Usted simplemente debe de pensar más al respecto.”

Imputaciones

Imputaciones, por ejemplo de motivos negativos o características personales:

- “Esto sí que es típico para Usted de estarme interrumpiendo a cada rato. Siempre tiene que estar en el centro.”
- “Usted solamente se molesta porque no tiene las agallas suficientes para este negocio.”

Ironía y sarcasmo

- “¡Qué bueno que hoy casi ha logrado llegar a tiempo!”
- “Una idea interesante considerando que viene de Usted.”
- “Qué bonito que una vez más me enfrentan con hechos consumados, así al menos no tengo que quebrarme la cabeza.”

Ironía y sarcasmo complican la situación al ofrecer poca área de “ataque” y por ende, siempre dejan una puerta trasera abierta para poder decir que no era esto lo que quería decir, que solamente era una broma.

Interrogar al otro

Preguntar al otro y con ello arrinconarlo sin asumir su propia posición. Todavía "mejor" es usar preguntas con el "¿Por qué?":

- ¿Por qué no me ha abordado antes al respecto?
- ¿Por qué ha transmitido esta información a otros?

Cuando se hacen preguntas con "¿Por qué?" sin transparentar el propio punto de vista, entonces lleva al otro a tener que justificarse. Si quiero empujar al otro hacia la defensiva, entonces es un medio comprobado. Si quiero des-escalar el conflicto entonces no.

Todos estos métodos tienen en común que en principio son juegos del mensaje "Vos/Tú/Usted" al dirigir el foco hacia la otra persona mientras me quedo con mis percepciones y sentimientos encubiertos.

Mensajes "Yo"

Si quiere abordar sus conflictos de manera constructiva entonces una de las llaves es describir la propia perspectiva, el propio punto de vista en lugar de juzgar al otro.

En lugar de hacer afirmaciones sobre la otra persona, alumbro mi perspectiva, mis percepciones, interpretaciones y sentimientos. Esto se conoce como Mensaje "Yo" porque el foco está dirigido hacia mi mismo(a) y mi perspectiva en lugar de dirigirse a la otra persona.

Ejemplos de la vida cotidiana:

Mensajes "Vos"		Mensajes "Yo"
"Esto Usted lo ve de manera equivocada."	⇒	"Esto yo lo veo diferente."
"Ahí Usted no se expresó claramente."	⇒	"Esto lo he comprendido de manera diferente."

Guía para el abordaje constructivo de conflictos

Ahora vamos a ver una guía para el abordaje constructivo de conflictos.

Abordaje constructivo de conflictos

Exponer el punto de vista:

"Me llamó la atención que..."

"Me di cuenta que..."

Describir los efectos

"Para mi significa esto que..."

Nombrar los sentimientos

"Me siento..."

Preguntar como ve la otra persona la situación

"¿Cómo ve esto Usted?"

Acordar conclusiones y soluciones

"¿Cómo podría verse una solución?"

"Yo deseo ..."

Exponer el punto de vista:

Cuando aborda un conflicto es útil comenzar con su propio punto de vista, su propia perspectiva. Usted describe de manera concreta - sin generalizaciones y sin juicios o valoraciones - lo que ha visto y escuchado. Una posible entrada puede ser:

- *"Me llamó la atención que..."*
- *"Me di cuenta que..."*

Por ejemplo,

- *"Me di cuenta que Usted la mayoría de las veces se va a las 4 de la tarde."*

Describir los efectos

Aquí describo los efectos sobre mí y otras personas:

- *"Para mí significa esto que..."*
- *"Para mí significa que prácticamente recibo el doble de llamadas. Y como a esta hora llaman muchos clientes ya no logro hacer mi trabajo."*

Nombrar los sentimientos

Para hacerles ver de manera clara a la otra persona lo que significa este conflicto a nivel muy personal, puedo nombrar mis sentimientos. Por ejemplo:

- *"Me siento..."*
- *"Me siento desbordada con esto."*
- *"Esto me molesta."*

Expresar los propios sentimientos no es habitual en el ámbito organizacional y generalmente incluso se evita. Por otro lado, tiene la ventaja que con ello puedo aclarar qué tan agobiante es para mí la situación.

Además, al expresar los sentimientos, tomo distancia de los mismos y estoy menos expuesta(o) ante los mismos. Al no expresarlos de manera explícita, de por sí van a salir a nivel no verbal. Por lo tanto es - sobre todo cuando el conflicto me afecta a nivel emocional - muchas veces útil nombrar los sentimientos para que la otra persona comprenda qué tan importante es el tema para mí a nivel personal.

Con estos tres primeros pasos, el conflicto ahora está claro y a la vez fue abordado de manera constructiva.

Después se trata entrar en un diálogo:

- *"¿Cómo ve la otra persona la situación?"*
- *"¿Qué percepciones, valoraciones y sentimientos tiene él/ella?"*

Preguntar como ve la otra persona la situación

Aquí se trata de realmente comprender la perspectiva, el punto de vista de la otra persona, preguntar, indagar, soltar y desprenderme de mis percepciones y colocar de manera equitativa las percepciones de la otra persona a la par.

Esto no es fácil en el contexto de un conflicto.

Por ello es aún más importante de colocarse uno/una en un segundo plano y resumir la esencia de lo expresado para que la otra persona sienta que estoy esforzándome para lograr una aclaración sincera y estoy intentando de comprender a la otra persona.

- *"¿Cómo ve esto Usted?"*

Acordar soluciones y conclusiones

Para finalizar se trata de buscar soluciones y extraer conclusiones para el futuro.

Puedo discutir con mi colega diferentes posibilidades de solución:

- *"¿Cómo se vería una solución...?"*
- *"Yo deseo..."*
- *"¿Puede quedarse más tiempo?"*
- *"¿Puede quedarse al menos durante dos días hasta las 6 de la tarde?"*
- *"¿Qué preguntas u observaciones tiene?"*

Un ejemplo:

Pasos del abordaje	Ejemplo
Exponer puntos de vista	"El Señor Cuecho me abordó hoy en relación a que voy a salir de la organización."
Describir los efectos	"Yo temo que esta información se va a regar ahora aunque lo quería contar apenas dentro de un par de semanas."
Nombrar los sentimientos	"Me siento incómodo que ahora todos lo saben. Te lo había contado en confianza y estoy - siendo sincero - decepcionado que el Señor Cuecho ya se ha enterado."
Preguntar como ve la otra persona la situación	"¿Cómo llegó a esto?"
Acordar soluciones y conclusiones	Esto depende del curso de la conversación, podría ser por ejemplo: "Por favor, habla con el Señor Cuecho para que no lo divulgue."

El proceso metodológico... paso a paso

1º Brindar insumos teóricos

La facilitadora expone brevemente con ayuda visual

- Los métodos para escalar conflictos
- El método de abordaje constructivo de un conflicto con su esquema y ejemplos.

Luego orienta el trabajo en grupo.

2º Trabajo en grupos sobre casos ejemplares

Se organizan triadas para practicar sobre tres casos en tres rondas:

Primera Ronda: Caso 1 "Colega Tardanza"

A y B son partes del conflicto.

A aborda el conflicto de manera constructiva con B.

C retroalimenta al final.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

Segunda Ronda: Caso 2 "El escritorio desordenado"

B aborda el conflicto de manera constructiva con C.

A retroalimenta.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

Tercera Ronda: Caso 3 "Esperar a la jefa"

C aborda el conflicto de manera constructiva con A.

B retroalimenta.

En un papelón recogen los principales aspectos abordados por cada paso del esquema para este caso.

3º Socialización

Se agrupan los papelones según cada caso y se hace una galería libre por los tres casos.

Luego se hace una breve retroalimentación en plenaria sobre la experiencia con este esquema.

4º Trabajo en grupos sobre casos reales en equipos

Cada equipo se reúne y la coordinadora del mismo abordará un conflicto que ha percibido usando el mismo esquema.

5º Socialización

La facilitadora conduce una breve retroalimentación de parte de cada equipo.

A continuación las guías de trabajo para los casos ejemplares.



“Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lea el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

Caso 1: Colega Tardanza

Usted desde hace medio año dirige un proyecto estratégico sobre el cual reporta directamente a la dirección de su organización. Cada dos semanas tiene un encuentro con el equipo del proyecto para conducir y tomar decisiones sobre el proceso del mismo. Una de las colegas del proyecto, Emilia Tardanza, ha llegado hoy por enésima vez tarde a la reunión.

Usted ya en el pasado ha indicado que todos los y las colegas deben ser puntuales para no avergonzar a Emilia Tardanza ante todo el equipo. Sin embargo, esto no ha tenido ningún efecto.

A las últimas dos reuniones llegó al igual como el día de hoy 10 minutos más tarde. Su llegada tardía siempre distrae a los demás colegas debido a que otra colega le explica lo que hasta ahora se ha abordado en la reunión.

Esto mete intranquilidad y falta de atención a la ronda. Esto es especialmente en este momento molesto porque deben aclararse temas importantes de manera urgente y el proyecto, con el cual también para Usted de manera personal hay mucho en juego, entrará en una fase decisiva.

Además Usted hubiera deseado más responsabilidad de Emilia Tardanza porque la conoce desde antes de que entrara a trabajar con su equipo, a veces almuerzan juntas y siempre se han entendido muy bien. Por ello, sus llegadas tardes frecuentes le han decepcionado aún más.

Después de haber finalizado la reunión aborda a Emilia a solas.

“Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lea el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

Caso 2: El escritorio desordenado

Usted en estos momentos tiene una practicante, Juanita Gómez, en su oficina quien va a trabajar durante los próximos tres meses en su área.

Ayer por la tarde se fue temprano a casa y le dijo que podía usar su escritorio en vista de que aún no tiene su propio lugar de trabajo fijo. En seguida, ella ocupó el lugar.

Cuando esta mañana llega a la oficina, encuentra su escritorio no de la manera como Usted lo desea. Al contrario: hay una taza de café medio llena, archivadores, carpetas y varios lapiceros están regados en la mesa.

Usted se molesta por este caos.

Antes de que pueda comenzar a trabajar debe de arreglar los diferentes objetos. Esto es molesto porque hoy tiene mucho que hacer. Además le parece una falta de respeto.

Usted misma jamás dejaría el escritorio de una colega tan desordenada.

Ahora entra Juanita a la oficina.
Usted la aborda en relación a esta situación.

“Abordar conflictos de manera constructiva”

Por favor, lea el siguiente caso y desarrolle como puede abordar este conflicto de forma constructiva con base en el siguiente esquema:

- Exponer el punto de vista.
- Describir efectos.
- Nombrar sentimiento.
- Preguntar como ve el otro/la otra la situación.
- Acordar conclusiones.

Caso 3: Esperar a la jefa

En su trabajo actual Usted se pone de acuerdo con regularidad con su jefa, la señora Paula Hernández. En principio se lleva muy bien con ella en vista de que ella tiene un estilo de dirección cooperativo.

No obstante, últimamente le molesta cada vez más que su jefa nunca está totalmente atenta durante sus conversaciones. Muchas veces la llama a su oficina para abordar otra vez los aspectos tratados en la reunión.

Cuando usted llega, ella muchas veces todavía trabaja en la computadora o llama por teléfono, de tal manera que Usted primero tiene que esperar un par de minutos.

Además de ello, siempre se le olvida de redireccionar el teléfono, aún cuando no es ningún problema de desviar la llamada hacia su sub-directora.

De esta manera, su conversación sufre una y otra vez interrupciones y le toca estar sentada ahí sin hacer nada. Esto es especialmente ahora, con la enorme presión de trabajo muy problemático. Usted de por si ya tiene muchas horas extras y no quiere desperdiciar tiempo adicional con estar esperando.

Además tiene la impresión que su trabajo desde el punto de vista de la directora no es tan importante. Esto le decepciona debido a que antes siempre había resaltado cuan importante es su función para el área.
Usted la aborda en relación a esta situación.

Comunicación no violenta



¿De dónde viene la comunicación no violenta?

Aquí queremos presentar los principios más importantes de la "comunicación no violenta" según Marshall Rosenberg.

La "comunicación no violenta" según Rosenberg (2007) une una serie de teorías y métodos de intervención, por ejemplo, los "mensajes yo" y la "escucha activa" y ofrece un concepto holístico para el abordaje constructivo de conflictos.

Punto de partida es la pregunta sobre cómo es que algunas personas se comportan de forma destructiva y violenta mientras otras logran, aún bajo las circunstancias más difíciles, ser empáticas y constructivas, es decir - actuar "libre de violencia".

Rosenberg define "libre de violencia" en el sentido de Gandhi como nuestro "ser empático que se desenvuelve nuevamente cuando disminuye la violencia en nuestro corazón" (Rosenberg 2007).

Su concepto se basa en la tradición de la terapia de la conversación centrada en el cliente de fue creada por el profesor de Rosenberg, Carl Rogers. Rosenberg desarrolló la comunicación libre de violencia al abordar el movimiento por los derechos civiles estadounidense a inicios de los años 60.

Él trabajaba en la superación pacífica de la separación racial en escuelas e instituciones. Para esta razón él fundó el "Centro de comunicación no violenta".



Pasos metodológicos

1º Presentación de la comunicación no violenta

Vamos a conocer entonces un método para la solución constructiva de conflictos que se ha desarrollado en el contexto de la educación política de jóvenes y adultos y que ahora se usa en muchos ámbitos de la sociedad, entre otros también en empresas y organizaciones.

Se trata del método de la comunicación no violenta según Marshall Rosenberg. Objetivo de la comunicación no violenta es sensibilizar a las personas sobre como pueden crear su comunicación de una manera que prevenga conflictos o que los resuelva de manera creativa.

Rosenberg desarrolló este enfoque en relación al movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos y realizaba entrenamientos sobre comunicación no violenta en territorios en crisis como Israel, Palestina, Serbia y Ruanda. En sus talleres él muchas veces desarrollaba un pequeño ejercicio que desarrollaremos a continuación.

2º Ejercicio individual

La facilitadora solicita a las y los participantes de pensar en una situación que ocurrió en las últimas semanas y en la que él o ella ha contribuido que otra persona se sienta mejor. Las y los participantes pueden tomarse un momento para recordar.

Cuando la facilitadora tiene la impresión de que la mayoría de los participantes pueden recordar e imaginarse esta situación, les pregunta:

- ¿Cómo se ha sentido cuando ha pensado en esta situación?

La facilitadora recopila algunas voces. También puede suceder que hay participantes que responden de manera irónica o en broma a la pregunta.

Aún así, se puede observar que muchas personas comienzan a sonreír cuando recuerdan la situación.

La facilitadora puede entonces hacer referencia a ello:

“Rosenberg se dio cuenta que la mayoría de las personas comienzan a sonreír al realizar este ejercicio, tal como varios de ustedes también lo han hecho. Rosenberg llegó a la conclusión que las personas por naturaleza contribuyen con gusto al bienestar propio, pero también de otros.

Para que logremos esto, según su tesis, es decisivo que evitemos el análisis, el diagnóstico o el juicio de otras personas, sino que intentemos ponernos en sus zapatos de manera sincera y de desarrollar nuestra capacidad empática.

Para ello ha desarrollado un método en cuatro pasos que vamos a conocer ahora.”

3º Presentación del modelo de la comunicación no violenta

La facilitadora presenta ahora un papelón con los cuatro pasos de la comunicación no violenta y los comenta brevemente.

1. Observar, no juzgar

Esto implica describir percepciones concretas (yo veo, huelo, oigo, saboreo...), no generalizar (por ejemplo, con palabras como „siempre“ o „nunca“) y de no asignar características (por ejemplo, „vos sos irresponsable...“).

2. Describir los sentimientos propios

Es importante describir los sentimientos propios que surgen a partir de la observación. Sentimientos deben ser expresados lo más abiertos posibles, de tal manera que el otro tiene la posibilidad de desarrollar comprensión. Formulaciones impersonales (como “se”) deberían ser evitados y más bien re-emplazados a través de mensajes “yo”.

3. Expresar sus necesidades que son responsables de nuestros sentimientos

Es decisivo que asuma la responsabilidad de mis sentimientos y no los haga depender de la conducta del otro (por ejemplo, “estoy irritada porque ...” en lugar de “me irritas, cuando vos hacés ...”). Si explico mis sentimientos y transparente mis necesidades se logra aclarar que no es el otro quien tiene la “culpa” de mis sentimientos negativos, sino que éstos resultan de mis juicios y necesidades.

4. Pedir, no exigir

Si exijo algo, le impongo algo al otro y lo someto a presión. En lugar de ello, en la comunicación no violenta se trata de respetar la autonomía de la otra persona y de poner sobre la mesa sus deseos. Para ello es útil, formular los deseos y peticiones de manera positiva, de decir lo que yo quiero, no lo que no quiero y de abordar a la otra persona de manera directa (por ejemplo, “Te quiero pedir que hagas” y proponer estrategias o caminos hacia el cumplimiento de ese día.

Más allá de esas técnicas se trata de adoptar una actitud básica sincera y apreciativa que se basa en la apertura, la honestidad y la empatía y tiene como objetivo encontrar soluciones que toman en cuenta las necesidades de todas las partes involucradas.

Rosenberg llama este enfoque el “lenguaje del corazón” y ha seleccionado la jirafa como animal de símbolo para la comunicación no violenta porque la jirafa es el animal con el corazón más grande.”

Los elementos esenciales de la comunicación no violenta están presentes en varios contenidos y ejercicios, por ejemplo, con el abordaje constructivo de conflictos, la enzapatería o identificación con la otra persona, el principio Harvard, entre otros.

Después de haber presentado el método en cuatro pasos, es útil solicitar a las y los participantes de volver a repasar los cuatro pasos sobre la base de un propio ejemplo, por ejemplo, en pequeños grupos de 2 a 3 personas.

Fuentes de sabiduría y bibliografía para profundizar

En español

-  *Fischer, Roger; Ury, William; Patton, Bruce.*
Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder.
Gestion 2000.com. Barcelona 2002.
-  *Hosemann, Dagmar; Heise, Ruth.*
Diplomado de Desarrollo Organizacional con Enfoque
Sistémico. Managua, Nicaragua, 2007.
-  *Rosenberg, Marshall.*
Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida.
GranAldeaEditores. Buenos Aires. 2008.
-  *Muckenhirn, Rita.*
Comunicación. El reto de cada día.
La Cuculmeca, Jinotega, Nicaragua. 2015
-  *Salas, Nora.*
PNL y la resolución de conflictos.
EMU editores mexicanos unidos. México D.F., Junio 2010.

En alemán

-  *Bähner, Christian; Oboth, Monika; Schmidt, Jörg.*
Konfliktklärung in Teams & Gruppen.
Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen.
Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn. 2008.
-  *Birkenbihl, Vera F.*
Psycho-logisch richtig verhandeln.
Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und
Übungen.
mvgverlag, 20a edición. München, 2014.
-  *Fischer, Roger; Ury, William; Patton, Bruce.*
Das Harvard-Konzept.
Campus. Frankfurt. 23a Edición, 2009.
-  *Fritzsche, Thomas.*
Souverän verhandeln.
Psychologische Strategien und Methoden.
Huber. Bern, 2013.

-  *Glasl, Friedrich.*
Selbsthilfe in Konflikten.
Konzepte. Übungen. Praktische Methoden.
Verlag Haupt. Bern, 2004.
-  *Holler, Ingrid.*
Trainingsbuch gewaltfreie Kommunikation.
Junfermann, 2008. 4a edición.
-  *Kellner, Hedwig.*
Konflikte verstehen, verhindern, lösen.
Carl Hanser Verlag, München, 2000.
-  *Peschanel, Frank*
Phänomen Konflikt. Die Kunst erfolgreicher Lösungsstrategien.
Junfermann, 1993.
-  *Portner, Jutta.*
Besser Verhandeln. Das Trainingsbuch.
GABAL. Offenbach. 2013.
-  *Rosenberg, Marshall.*
Gewaltfreie Kommunikation.
Junfermann, 2007, 6a. edición.
-  *Schmidt, Thomas.*
Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten.
managerSeminare, 2. Auflage, 2010.
-  *Weisbach, Rainer.*
Professionelle Gesprächsführung.
Deutscher Taschenbuchverlag. 2008, 7a. edición.



¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional. Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de **"Desarrollo Sistémico"**:

-  Pensar y actuar sistémicamente
-  Diagnosticar sistemas
-  Las fases de desarrollo
-  Cultivar nuestra cultura organizacional
-  (Auto)gestión por valores
-  Visión personal....Soy lo que sueño ser
-  Visiones colectivas... Somos lo que soñamos
-  La comunicación... nuestro reto de cada día
-  Solución con visión

Y como productos concretos del desarrollo de estos procesos sistémicos, hemos explorado en nuestro laboratorio la puesta en práctica de la **"Gestión orientada a resultados con enfoque sistémico"**.

-  La Cuculmeca, echando raíces para el 2020. Plan Estratégico 2010 - 2020.
-  Alistando la mochila para el camino hacia la visión
1.0. Introducción a la gestión sistémica de proyectos de desarrollo orientada a resultados.
-  (Re)conociendo el terreno.
1.1. Analizando la idea del proyecto
-  (Re)conociendo el terreno.
1.2. Analizando actores y actrices de desarrollo
-  (Re)conociendo el terreno.
1.3. Analizando lo que queremos cambiar.

-  Trazando el camino hacia la visión.
1.4. Definiendo el camino hacia la visión, 1ª parte
1.4.1. Definiendo objetivos y resultados;
1.4.2. Riesgos e incertidumbre.
-  Trazando el camino hacia la visión.
1.4.3. Indicadores; 1.4.4. Medios de verificación.
1.5. Calidad y significado de indicadores.
-  Trazando el camino hacia la visión.
1.6. Definiendo estrategias, productos, actividades, personas e insumos.
-  Trazando el camino hacia la visión
1.7. Definiendo el plan de monitoreo y evaluación.

Para facilitadores de procesos de aprendizaje y cambio estamos comenzando a trabajar la serie **"Pedagogía sistémica para el cambio"**.

-  Herramientas para conectar, tomar el pulso, cerrar y facilitar el paso hacia la práctica.

Para contactarnos



La Cuculmeca
Jinotega, Nicaragua

Teléfono (+505) 2 782 3578
Teléfono (+505) 2 782 3579
Email info@cuculmeca.org
www.cuculmeca.org

Los Nahuales
Nicaragua
El Salvador
Guatemala

Cecilia Eugenia Falla
Juan Carlos Hernández
Teresa Hernández



Rita Muckenhirn
Facilitadora y asesora

(+505) 2 78 23 880 Teléfono
(+505) 893 29 003 Móvil
rita.muckenhirn64@gmail.com Email
info@systways.com Email
[rita.muckenhirn Skype](mailto:rita.muckenhirn@skype.com)
www.systways.com

cecilia.eugenia.falla@gmail.com
juancahemo@gmail.com
osherdez_tere@yahoo.es

¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas 4.0?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de una **Caja de Herramientas Sistémicas 4.0** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico en nuestro contexto latinoamericano de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- 1º Su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales.
- 2º Siempre citen las fuentes.
- 3º Nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Compartiendo conocimiento gracias a la cooperación de...

La elaboración de esta guía metodológica fue auspiciada por **terre des hommes - Alemania y el Ministerio de Cooperación de Alemania (BMZ)** y fue validada en el marco del proyecto “Derechos Ecológicos de la Niñez y la Adolescencia (DENA)” desarrollado por La Cuculmeca, Asociación Tuktan Sirpi e INPRHU Somoto.



INPRHU
Instituto de Promoción Humana
Somoto, Nicaragua



 **terre des hommes**