



# CUADERNO DE TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES

# RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS



# Créditos

## Dirección general

Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)

## Responsable de la Unidad de Coordinación del Proyecto

Yadira Mena Araya

## Autora

Victoria Rudin Vega

## Revisión técnica

Yorlenny Fontana Coto

## Diseño y diagramación

Alexandra Cortés, Producciones La Lechuza S.A.

## Fotografías pequeñas de la portada

Roberto Ramos

## Material desarrollado con el apoyo de:



CUADERNO DE  
TRABAJO DE LOS  
PARTICIPANTES

RESOLUCIÓN  
ALTERNATIVA DE  
CONFLICTOS





# CONTENIDO

**Introducción de los módulos ..... ii**

**Presentación ..... I**

**Objetivos de aprendizaje ..... 2**

## **1. Resolución alternativa de conflictos.. 3**

1.1. ¿Qué es un conflicto?.....3

1.2. ¿Cómo se puede analizar y comprender un conflicto?.....4

1.3. La solución de conflictos .....7

1.4. Tipos de abordaje .....8

## **2. Comunicación asertiva ..... II**

2.1. Escucha activa o eficaz.....11

2.2. Recepción de críticas ..... 12

2.3. La implementación de la comunicación asertiva..... 12

## **3. Negociación ..... 14**

3.1. Negociación de posiciones o distributiva..... 14

3.2. Negociación de intereses o negociación integrativa ..... 15

3.3. El proceso de negociación..... 16

## **4. Literatura consultada..... 17**

# INTRODUCCIÓN A LOS MÓDULOS

El Proyecto “Fortalecimiento del Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas”, ejecutado por el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ejecuta con el fin de consolidar el turismo en las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) estatales de Costa Rica, como un mecanismo para fortalecer la gestión sostenible, contribuyendo directamente al desarrollo socioeconómico local y a la conservación de los recursos naturales.

En el marco del Proyecto se desarrolló la consultoría “Capacitación de actores locales: guías locales y grupos interesados en ofrecer servicios no esenciales en las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación”, con el objetivo de contribuir con el desarrollo de las capacidades de los grupos locales: guías locales y grupos organizados mediante un proceso de capacitación y actualización de conocimientos y buenas prácticas, tendiente a mejorar la calidad del servicio que pueden ofrecer dichos grupos en las Áreas Silvestres Protegidas.

La determinación de las necesidades de capacitación de estos actores locales, se efectuó mediante un proceso de consulta, en el que se aplicaron diversos instrumentos de diagnóstico para finalmente priorizar los temas de capacitación para cada grupo en las diferentes Áreas Silvestres Protegidas seleccionadas.

Los eventos de capacitación tienen un formato de taller que conjuga elementos prácticos y teóricos, dentro de una dinámica de aprender – haciendo. Cada taller tiene una duración de 7 horas y está estructurado en sesiones temáticas, integrando diferentes dinámicas y técnicas de aprendizaje, tales como charlas introductorias, trabajos en grupo y ejercicios prácticos.

Como recurso pedagógico de este proceso se elaboraron dos módulos de capacitación, cada uno dirigido a los actores locales de interés del proyecto: guías turísticos y organizaciones comunales. Cada uno de los temas que conforman un módulo fue desarrollado en un cuaderno para la persona participante y una guía para la persona que facilita.

El cuaderno para la persona participante incluye la información ligada a los contenidos de cada taller, así como ejercicios que serán realizados en cada sesión de trabajo.

La guía para la persona facilitadora contiene los lineamientos e información que requiere para desarrollar el taller de capacitación, abarcando los objetivos, los temas, los contenidos y el tiempo programado. Además, este instrumento asegura la coherencia en el abordaje metodológico y temático del taller, así como la calidad y profundidad de los temas seleccionados.

Mediante estos procesos de capacitación, SINAC gestiona y facilita acciones que contribuyen con el desarrollo socioeconómico local. En el caso particular de la capacitación a los guías de turismo, se espera una mayor calidad de servicio dirigido al turista. Con los procesos enfocados a los actores locales, se pretende fortalecer los encadenamientos productivos, una mayor asociatividad y el desarrollo del emprendedurismo.



Fotografía: SINAC ©



# PRESENTACIÓN



Fotografías: Roberto Ramos ©

*El presente cuaderno de trabajo contiene tres capítulos, el primero sobre Resolución Alternativa de Conflictos, el segundo sobre Comunicación Asertiva y el tercero sobre Negociación.*

*El cuaderno de trabajo está dirigido a guías turísticos y representantes de organizaciones locales relacionadas con el turismo, con el fin de potenciar su desarrollo personal y empresarial.*

*Este documento está diseñado para servir como un cuaderno de trabajo, en donde la persona participante en la capacitación puede repasar los temas abordados en la sesión de capacitación, realizar los ejercicios o trabajos encomendados, así como tomar apuntes, de forma tal que disponga de un material de consulta.*

*A continuación se presentan los objetivos de aprendizaje, los temas a tratar, y el desarrollo de cada tema, así como una lista de referencias, para profundizar en aquellos temas que se considere necesario.*



Fotografía: Roberto Ramos ©

# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El presente documento tiene como objetivos de aprendizaje los siguientes:

- ✦ Contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de guías turísticos y representantes de organizaciones locales.
- ✦ Desarrollar las habilidades y destrezas de las personas participantes para el manejo alternativo de conflictos en sus relaciones personales y de trabajo.
- ✦ Fomentar la creatividad de las personas participantes para la aplicación en su propia empresa de los conocimientos dados en los diferentes temas de capacitación.
- ✦ Proveer a las personas participantes los conocimientos introductorios de algunas habilidades personales y sociales específicas que requieren las personas emprendedoras, tales como: comunicación asertiva y manejo alternativo de conflictos, con énfasis en negociación, para impulsar el desarrollo local y la conservación de la naturaleza.

# TEMAS A DESARROLLAR

El presente documento está integrado por tres capítulos:

## 1. Resolución alternativa de conflictos

- 1.1 *¿Qué es un conflicto?*
- 1.2 *Elementos para analizar y comprender los conflictos.*
- 1.3 *Herramientas para el análisis de los conflictos y la búsqueda de soluciones.*
- 1.4 *Estilos personales al enfrentar los conflictos.*
- 1.5 *Tipos de abordaje.*

## 2. Comunicación asertiva

- 2.1 *Escucha activa o eficaz.*
- 2.2 *Recepción de críticas.*
- 2.3 *Comunicación asertiva.*

## 3. Negociación

- 3.1 *Estilos de negociación:*
  - » *Negociación de posiciones o negociación distributiva.*
  - » *Negociación de intereses o negociación integrativa.*
- 3.2 *Preparación de un proceso de negociación.*

# 1 RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

Generalmente cuando las personas se refieren a un conflicto, tienden a verlo como algo negativo; sin embargo, el conflicto no es ni bueno ni malo, es un momento en la vida de los grupos y de las personas que obliga a tomar decisiones.

Los conflictos son inevitables, están presentes en todas las relaciones humanas; por lo tanto, es fundamental aprender a afrontarlos de una manera positiva para mejorar su vida y la de las otras personas. Sin embargo, en algunos casos la forma de enfrentarlos no es la más apropiada por lo que el conflicto no se resuelve y más bien se empeora, o la forma en que se aborda trae resultados negativos para las personas involucradas.

## 4.1. ¿Qué es un conflicto?

Un conflicto se puede definir como *“una situación de tensión en la que dos o más personas, o grupos, que dependen el uno del otro o necesitan el uno del otro, divergen en opiniones, intereses, intenciones, planos de acción, etc., que son importantes para la cooperación o convivencia y sobre los cuales se debe tomar una decisión”* (Carnap, 2001).

En esta definición destacan varios elementos:

**Primero.** El conflicto puede ser entre personas o entre grupos.

**Segundo.** Hay una relación de dependencia entre ambos, o sea un conflicto no es un “pleito” o una “discusión” pasajera entre desconocidos o personas con pocos vínculos.



**Tercero.** Las personas involucradas tienen diferencias que afectan sus relaciones de colaboración, coexistencia o la toma de decisiones sobre asuntos que les afectan a ambos.

Las personas o grupos con diferentes necesidades e intereses tienden a entrar más en conflicto, pero cuando se aborda de una manera funcional, las diferencias suelen producir resultados positivos a una gran variedad de problemas.

#### 4.2. ¿Cómo se puede analizar y comprender un conflicto?

Cuando se enfrenta a un conflicto entre dos o más personas, antes de decidir qué hacer, es necesario analizar los componentes fundamentales (Lederach, 1992) del conflicto, con el fin de conocer las verdaderas causas que lo originaron y de qué forma está afectando a cada una de las personas involucradas.

Un conflicto tiene 3 componentes principales:

- ✦ Las personas que están involucradas en el desarrollo del conflicto.
- ✦ El desarrollo del conflicto, desde su origen hasta la actualidad.
- ✦ Las causas (intereses, necesidades, opiniones, estilos para hacer las cosas) que dieron origen al conflicto.

#### 4.2.1. ¿Quiénes participan en el conflicto?

Primero hay que entender quiénes son todas las personas involucradas en el conflicto, con base en las siguientes preguntas:

- ✦ ¿Qué papel juegan o han jugado en el desarrollo del conflicto?
- ✦ ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ✦ ¿Qué grado de influencia tienen?
- ✦ ¿Qué percepciones tienen sobre el conflicto?
- ✦ ¿En qué forma lo sucedido afecta a las personas?
- ✦ ¿Qué emociones y sentimientos tienen al respecto?

Las personas, en su mayoría, ante este tipo de situaciones tienen la necesidad de dar explicaciones, de justificarse, de desahogarse, de sentirse respetadas y de mantener su dignidad.

Estas actitudes tienen una gran influencia en cómo se desarrolla y se intensifica un conflicto, ya que en esta circunstancia sienten que “no pueden perder ni pueden permitir que la otra persona gane”, sino se lastima su dignidad.

Además, muchas veces se personaliza el conflicto al confundirlo con las personas involucradas, por lo que se percibe como que la persona es el conflicto y por lo tanto, la resolución del conflicto se complica.

#### 4.2.2. ¿Cómo ha sido el desarrollo del conflicto?



El conflicto es un proceso que puede manifestarse desde una forma sutil, indirecta y controlada al inicio, hasta formas

extremadamente disfuncionales y destructivas, en el otro extremo (Figura 1).

Figura 1. **Etapas de la intensidad del conflicto.**



**Fuente.** Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México, 1998.

Cuando el conflicto se encuentra al inicio del proceso no necesariamente es evidente para todas las personas involucradas, por eso es importante conocer algunas de sus señales para poder identificarlo y abordarlo a tiempo, antes que aumente su intensidad. Algunas

de las señales (Carnap, 2002) de que se está gestando un conflicto no manifiesto es que la comunicación entre las personas involucradas está alterada, hay poca disposición al trabajo y en general, se dan problemas de relaciones interpersonales.

#### 4.2.3. ¿Cuáles son las causas que dieron origen al conflicto?

Con el fin de lograr una comprensión del conflicto guardando la distancia de las personas que participan en él, se puede buscar cómo responder las siguientes preguntas:

- ✦ ¿Qué intereses y necesidades tiene cada una de las partes en conflicto?
- ✦ ¿Qué valores esenciales tiene cada parte?

- ✦ ¿Cuáles son las diferencias que plantea cada parte, en cuanto al procedimiento a seguir en este asunto específico?

Una herramienta para hacer análisis de un conflicto que no ha podido ser manejado de manera positiva por las personas involucradas es la siguiente Guía (Cuadro 1).

Cuadro 1. **Análisis de un conflicto.**

Descripción	Causas	Involucrados	Reacciones	Intereses y necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Describa de manera clara y breve, en qué consiste el conflicto.</li> <li>» Mencione los principales efectos que tiene el conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Explique brevemente qué originó el conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Haga una lista de las personas que están, directa o indirectamente, involucradas en el conflicto.</li> <li>» Describa:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué participación tienen en el conflicto?</li> <li>• ¿Cómo les afecta el conflicto?</li> <li>• ¿Qué poder tiene cada parte en relación con la otra?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Describa cómo cada parte ha tratado el conflicto:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» -¿Cuáles emociones y sentimientos sobresalen?</li> <li>» - ¿Cómo se han comportado?</li> <li>» ¿Qué tipo de relación y comunicación existe entre las personas involucradas?</li> <li>» ¿Qué soluciones plantea cada parte?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Especifique qué intereses y necesidades tiene cada una de las partes involucradas.</li> </ul>

Fuente. Universidad para la Paz (UPAZ). (1999). Serie: Autogestión y Cultura de Paz. San José, Costa Rica.

### 4.3. La solución de conflictos

Una vez analizado el conflicto, se puede pasar a la búsqueda de soluciones, para esto se debe hacer una valoración o análisis de las ventajas y desventajas de las posibles soluciones identificadas en el análisis realizado con base en la Guía anteriormente presentada.

Con el fin de analizar los pros y contras de cada solución posible se puede utilizar el siguiente cuadro (Cuadro 2).

Cuadro 2. **Análisis de las soluciones posibles a un conflicto.**

<b>SOLUCIÓN 1</b>	
<i>Describa una posible solución al conflicto analizado de forma breve y clara</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Aspectos Positivos</b></li> <li>» <i>Anote las consecuencias positivas de esta solución.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Aspectos Negativos</b></li> <li>» <i>Anote las consecuencias negativas de esta solución.</i></li> </ul>
<b>SOLUCIÓN 2</b>	
<i>Describa otra posible solución al conflicto analizado de forma breve y clara (puede utilizarse tantos espacios como soluciones identifique)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Aspectos Positivos</b></li> <li>» <i>Anote las consecuencias positivas de esta solución.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Aspectos Negativos</b></li> <li>» <i>Anote las consecuencias negativas de esta solución.</i></li> </ul>

## Recuerde:

Hay una condición básica para la solución de los conflictos:

***las personas que están en conflicto deben tener voluntad de resolverlo.***

#### 4.4. Tipos de abordaje

La resolución alternativa de los conflictos puede darse de acuerdo a cuatro procedimientos: el arbitraje, la conciliación, la mediación y la negociación. En los tres primeros se da la intervención de un tercero imparcial que ayuda a la búsqueda de soluciones al conflicto, mientras que la negociación es conducida directamente por las partes involucradas. Dependiendo del nivel que haya alcanzado el conflicto y de la voluntad de las partes involucradas, se puede utilizar un método u otro.

A continuación se presenta una síntesis de los tres primeros procedimientos.

##### 4.4.1. Arbitraje

En el arbitraje las partes involucradas en un conflicto eligen a un “tercero neutral”, denominado árbitro, para que sea él o ella quien resuelva sus desacuerdos. A diferencia de otros mecanismos, las partes deben aceptar la solución que el árbitro determine.

Esta persona escucha a las partes y revisa las pruebas que se le presentan. Al finalizar emite una sentencia arbitral que es obligatoria para las partes.

Las ventajas del arbitraje son:

- ✦ Las partes acuden voluntariamente.
- ✦ Las partes pueden elegir el o la árbitro o el tribunal arbitral.
- ✦ Las partes pueden elegir que procedimiento seguir (de derecho o de conciencia).

Se presentan las garantías de un proceso privado, en cuanto a confidencialidad y rapidez

##### 4.4.2. Conciliación

En la conciliación las partes acuden también a un “tercero neutral” para que les ayude a solucionar el conflicto. La persona escucha los argumentos y formula los términos de un posible acuerdo que propone a las partes, quienes son libres de aceptar, rechazar o modificar la propuesta.

La conciliación puede ser usada como el primer paso para tratar de llegar a un acuerdo, de no ser posible se acude a un método más formal de arreglo, como puede ser el arbitraje.

La conciliación cuenta con una serie de ventajas que es importante rescatar:

- ✦ Tiene carácter voluntario y optativo.
- ✦ Las partes tienen la opción de elegir al conciliador.
- ✦ El ahorro de tiempo y dinero.

##### 4.4.3. Mediación

La mediación consiste en un proceso en el cual dos o más partes en conflicto acuden a una tercera persona imparcial, que dentro de un determinado procedimiento facilita la comunicación entre las partes para la búsqueda de soluciones que sean satisfactorias para todas las personas involucradas.

El sistema judicial formal procura finalizar un litigio con una mirada hacia atrás, a lo que ocurrió, lo que generó el conflicto, una búsqueda de la verdad que no siempre implica la solución del conflicto.

En la mediación se centra la cuestión en el futuro, con vistas a la continuidad de la relación entre las partes, dirigiéndose hacia la indagación del conflicto existente como el verdadero problema a resolver.

Todo acuerdo alcanzado en la mediación dependerá sólo de la voluntad de las partes y tendrá el alcance que ellas determinen.

El mediador o mediadora no resuelve el conflicto ni emite una sentencia, ya que de lo que se trata es que las partes resuelvan sus propios conflictos de manera constructiva y aprendan a desenvolverse e interactuar de una manera cooperativa.

El cumplimiento del acuerdo no es obligatorio, por esta razón, si todas las partes quedan satisfechas con el arreglo al que se llegó, será más factible su cumplimiento. Cabe mencionar que existe la posibilidad de modificar el acuerdo si las personas así lo disponen.

## Ventajas

- ✦ La solución al conflicto proviene de las partes involucradas.
- ✦ Es flexible, permite adecuarla a las circunstancias y a las personas.
- ✦ Procura mantener relaciones, en vez de destruirlas.
- ✦ Permite buscar soluciones basadas en el sentido común.
- ✦ Si no se logra un acuerdo, permite al menos poner de manifiesto la posición de cada una de las partes.
- ✦ Es reducida en costo y tiempo (comparado con el sistema judicial).
- ✦ Tiene un enfoque interdisciplinario, pues el conflicto en ocasiones exige un abordaje múltiple lo que se concreta en la co-mediación.

## Práctica I

1. Seleccione una situación de conflicto que haya enfrentado en su comunidad o en su trabajo y no haya podido resolver.
2. A continuación, realice el análisis de este conflicto utilizando el siguiente cuadro.

Descripción	Causas	Involucrados	Reacciones	Intereses y necesidades

3. Una vez realizado el análisis, describa posibles soluciones a esta situación de conflicto:

---

---

---

4. Analice las ventajas y desventajas de poner en práctica las soluciones identificadas, utilizando la siguiente tabla

SOLUCIÓN 1	
» Aspectos Positivos	» Aspectos Negativos

SOLUCIÓN 2	
» Aspectos Positivos	» Aspectos Negativos

## 2

COMUNICACIÓN  
ASERTIVA

Algunos conflictos se originan en problemas de comunicación entre las personas involucradas en conflicto, además una de las condiciones esenciales para la resolución de conflictos es el uso de una comunicación eficaz. Esta comprende dos aspectos, la escucha activa y la comunicación asertiva.

### 2.1. Escucha activa o eficaz

La escucha activa se caracteriza porque se escucha sin interrumpir a la otra persona, sin juzgar y sin tratar de convencerla de cambiar su punto de vista. Por lo tanto, toda la atención está puesta en la otra persona, mostrando un interés sincero por lo que está tratando de comunicar.

La escucha activa además, hace uso de la empatía, al “ponerse en los zapatos” de la otra persona, tratando de ponerse en su lugar. De esta forma, se trata de entender no sólo los hechos, sino también los sentimientos de la otra persona. Esto es muy importante porque contribuye a que se puedan captar los mensajes implícitos y sutiles que en ocasiones la otra persona no pone de manifiesto abiertamente, pero si expresa a través del lenguaje no verbal, por ejemplo.

Algunas técnicas para fomentar el desarrollo de la escucha activa son las siguientes:

- ✦ Mantener el contacto visual con la otra persona.
- ✦ Hacer movimientos afirmativos y expresiones faciales apropiadas, que den a entender a la otra persona que tiene toda la atención.



- ✦ Evitar acciones o gestos que distraigan, como jugar con un objeto o ponerse de pie.
- ✦ Evitar interrumpir, cambiando de tema.
- ✦ Hacer preguntas para comprender mejor lo que la otra persona quiere decir.
- ✦ Al final, hacer un breve resumen o parafraseo de lo que la persona ha dicho, con el fin de comprobar que se ha entendido lo que quiso decir.

técnicas para control de emociones y así no expresar enojo en el momento, pudiendo de esta manera responder de manera serena a las críticas si está en desacuerdo con esta. Por otra parte, si está de acuerdo con la crítica, hay que tener la capacidad de aceptarla y retomarla para mejorar en su vida personal o en el trabajo que realiza.

En ambos casos hay que evitar argumentar, justificándose o contraatacar.

## 2.2. Recepción de críticas

Parte de la escucha activa es la capacidad de recibir de manera constructiva las observaciones o críticas que puedan realizar otras personas en el entorno familiar o laboral.

En la comunicación, sobre todo en las relaciones laborales, siempre es positivo dar o recibir ideas, juicios o comentarios sobre el propio trabajo. Para esto se requiere mantener una actitud abierta a la crítica y aplicar las

## 2.3. La implementación de la comunicación asertiva

En la interacción con los demás, cuando se trata de plantear las necesidades e intereses propios, las personas presentan tres estilos de comunicación: una comunicación pasiva o de huida, una comunicación agresiva y una comunicación asertiva. En el siguiente cuadro se presenta la caracterización de cada uno de estos estilos (Cuadro 3).

Cuadro 3. **Caracterización de estilos.**

La huida ansiosa	La respuesta asertiva	La respuesta agresiva
Es una respuesta en la que las personas:	En este tipo de respuesta las personas:	Aquí las personas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Se comportan de manera pasiva.</li> <li>» Permiten que violen sus derechos.</li> <li>» Permiten que los demás se aprovechen de ella.</li> <li>» No logran sus objetivos</li> <li>» Se sienten frustradas, infelices heridas y ansiosas.</li> <li>» Se muestran inhibidas y retraídas.</li> <li>» Permiten que los demás decidan por ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Protegen sus propios derechos y respetan los de los demás.</li> <li>» Logran sus objetivos sin detrimentos de los otros.</li> <li>» Se sienten bien consigo mismos y tienen confianza.</li> <li>» Se muestran sociables y emocionalmente expresivos.</li> <li>» Deciden por si mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Violan los derechos de los demás.</li> <li>» Logran sus objetivos a costa de los demás.</li> <li>» Son beligerantes, humillan y desprecian a los demás.</li> <li>» Son explosivas de reacción imprevisible, hostil e iracunda.</li> <li>» Se meten en las decisiones.</li> </ul>

Fuente. Aguilar, Jorge et al, Comunicación asertiva (2010), Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

La comunicación asertiva consiste en la habilidad de expresar clara y directamente ideas, sentimientos y necesidades, positivas o negativas, sin recurrir a un estilo agresivo ni a un estilo pasivo. Por lo tanto, en la comunicación asertiva la persona reconoce y sabe expresar sus sentimientos, intereses y necesidades de forma tal que puedan ser comprendidas y atendidas por las demás personas, de manera que reconoce sus derechos y respeta los derechos de las otras personas.

Para poder practicar la comunicación asertiva se requiere que la persona:

- ✦ Posea claridad en cuanto a cuáles son sus necesidades e intereses y como se pueden satisfacer.
- ✦ Sepa expresarse con claridad y respetar ideas, sentimientos y emociones.
- ✦ Sepa escuchar.
- ✦ Tenga disposición a la cooperación y comprensión.
- ✦ Pueda presentar de una forma clara propuestas y opiniones propias.

De tal manera, que la comunicación asertiva puede dificultarse para las personas que tengan falta de claridad en la expresión, falta de experiencia o práctica en la expresión de sentimientos, necesidades e intereses y no tenga propuestas claras.

También un elemento que complica la comunicación asertiva es la existencia de relaciones de subordinación entre las personas que tratan de comunicarse. Por ejemplo, si la otra parte tiene una posición socio económica superior, posee mayor facilidad de expresión, tiene más experiencia o conocimiento en la actividad laboral.

La comunicación asertiva puede ser entrenada, para que alcance una forma de expresión clara y directa. Se puede empezar practicando la organización del contenido del mensaje que quiere transmitir, de acuerdo al siguiente orden:

- ✦ Realizar una explicación clara de la situación que afecta, preocupa o molesta.
- ✦ Expresar cuáles son los sentimientos que genera esa situación y por qué se dan.
- ✦ Presentar alternativas para resolver la situación o una solicitud razonable que permita atender sus necesidades o intereses

## Práctica 2.

1. Describa con sus propias palabras que es la comunicación asertiva

---



---

2. Piense en una situación incómoda o molesta que desea modificar y por lo tanto en un mensaje que quiere comunicar a un familiar, colega de trabajo u otra persona. Para redactarlo siga los siguientes pasos:

3. Explique claramente cuál es la situación que le afecta, preocupa o molesta.

---



---



---

4. Expresé cuáles son los sentimientos que le provocan esa situación y por qué se dan.

---



---



---

5. Presente alternativas para resolver la situación o haga una solicitud razonable para atender sus necesidades.

---



---



---



---

# 3 NEGOCIACIÓN



La negociación es una de las mejores formas de resolver los conflictos ya que fortalece la habilidad de las partes de comunicarse y de resolver sus propios problemas, enfrentándolos de manera constructiva y responsable. A través de este mecanismo las partes procuran por sí mismas, sin la intervención de un tercero, alcanzar un acuerdo que satisfaga sus intereses. Cuando se realiza de manera apropiada, contribuye a crear un ambiente de cooperación mutua.

La negociación, además de ser una estrategia el abordaje de un conflicto entre las partes interesadas, como se señaló anteriormente, se suele utilizar para la obtención de acuerdos que sirvan a los intereses de las personas o empresas, por ejemplo cuando el empresario o empresaria “negocian” mejores precios por sus servicios.

Existen dos formas de hacer una negociación, que a continuación se detallan.

### *3.1. Negociación de posiciones o distributiva*

La negociación distributiva se orienta a dividir una cantidad fija de recursos, caracterizándose por ser una situación de **ganar- perder**.

En el proceso cada persona involucrada explica su perspectiva del problema o conflicto y hace una primera oferta de resolución, de manera similar a lo que sucede en el regateo. De esta manera, seguirán ambas partes con ofertas y contraofertas, hasta llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambos.

En este tipo de negociación cada parte tiene un objetivo que es el que define qué es lo que quiere lograr. Además, cada quien tiene un punto de resistencia, que es el menor resultado que puede ser aceptable.

Si las negociaciones llegan debajo de este punto, las partes prefieren romperlas antes que aceptar un acuerdo menos favorable.

El área entre estos dos puntos es la escala de aspiraciones, en la medida en que las escalas de ambas partes se traslapen, existe posibilidad de llegar a algún acuerdo.

### 3.2. *Negociación de intereses o negociación integrativa*

Se fundamenta en un esfuerzo conjunto por encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada parte, llegando a una solución de **ganar-ganar**. Presupone que las partes deberán trabajar juntas para encontrar uno o más arreglos posibles.

En vez de intercambiar ofertas y contraofertas como punto de partida, se esfuerzan por identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones.

Una vez identificados estos intereses, buscan una serie de alternativas que posiblemente satisfagan todos los intereses expresados y que no defiendan una sola postura.

Esta forma a menudo es llamada negociación de intereses o negociación integrativa, debido a que hace énfasis en la cooperación, en la integración de intereses y en el esfuerzo por ampliar las opciones para llegar a un acuerdo mejor, que brinde el máximo beneficio para todas las partes involucradas.

Este tipo de negociación genera relaciones de largo plazo, facilitando el poder trabajar en el futuro en forma conjunta. Cada parte abandona la negociación sintiendo que ha alcanzado una victoria.

En la negociación distributiva sucede lo contrario, ya que deja a una de las partes

como perdedora, fomentando la enemistad y las divisiones, lo que es bastante problemático si las partes en conflicto tienen que trabajar juntas en el futuro.

Otro elemento a considerar al momento de establecer una negociación u otra forma de abordaje de los conflictos, es conocer cuál es el estilo de las personas para el enfrentamiento de éstos, porque de acuerdo a este, las posibilidades de resolverlo serán mayores o más difíciles. Los estilos que se presentan son los siguientes:

**Competitivo.** Se da cuando hay mucha preocupación por los deseos propios, y no por los del otro u otra. Lo único que interesa es obtener lo que se quiere, y ya no se detiene a reflexionar sobre lo que quieren las demás personas.

**Evitación.** Se da cuando se evita el conflicto a toda costa, y no afronta directamente los problemas, los trata de ignorar. En el fondo no importa ni lo que “uno(a) quiere”, ni lo que “quiere el otro u otra”.

**Negociador.** En este estilo uno(a) no deja de preocuparse por lo de uno(a) mismo(a), pero también considera lo que el otro u otra quiere, o sea, se trata de decidir como “repartir” el pastel. De manera que la solución exige que cada persona ceda un poco, hasta llegar a un punto medio.

**Complaciente.** Este estilo se da cuando uno(a) no se preocupa por lo suyo, y sólo busca satisfacer los deseos del otro u otra, con el fin de que la relación se mantenga. Siempre cede y acepta lo que los(as) demás quieren. Es todo lo contrario del estilo competitivo.

**Colaborador.** Es un estilo que se practica muy poco. Es el intento por encontrar una solución que permita que ambos(as) salgan ganando. Mientras que el “negociador” busca dividir y repartir el pastel, la colaboración lucha por encontrar una manera de ampliar el beneficio para ambas partes.

Las intenciones o estilos pueden variar dependiendo del contexto o como una reacción al comportamiento de la otra parte, ya que muchas veces los conflictos se acentúan porque una persona atribuye intenciones equivocadas a la otra.

### 3.3. El proceso de negociación

Los pasos para el desarrollo de una negociación son los siguientes:

**Paso 1.** Preparación. Antes de iniciar un proceso de negociación hay que establecer que es lo que se desea obtener, cuáles son las metas, que concesiones se pueden realizar y la estrategia que seguirá. Además, debe tratar de realizar algunas consideraciones acerca de la posible posición de la otra parte, como por ejemplo, que espera lograr, sus antecedentes y estilo de negociación. Una vez determinado esto, puede definir su estrategia, estableciendo el valor más bajo aceptable para negociar un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima es mejor que nada.

**Paso 2.** Definición de las reglas básicas. Hay que definir junto con la otra parte, las reglas generales y los procedimientos que regirán el proceso como quién realizará la negociación, en qué lugar, cuánto tiempo, temas a tratar, entre otros. Durante esta fase ambas partes intercambian sus propuestas o demandas iniciales.

**Paso 3.** Aclaración y justificación. Después de intercambiar las posiciones iniciales, ambas partes explicarán ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales.

**Paso 4.** Conducción de la negociación. En esta fase se da el intercambio de ofertas y contraofertas para tratar de llegar a un acuerdo. Indudablemente que ambas partes tendrán que hacer concesiones, pero esta es la oportunidad para alcanzar un buen acuerdo para ambas.

**Paso 5.** Formalización del acuerdo. El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo entre ambas partes y a partir de ahí se empiezan a desarrollar los procedimientos necesarios para su implementación y monitoreo.

### Práctica 3.

1. ¿Cuál es el estilo de negociación que usted usualmente utiliza y qué resultados ha obtenido?

---

---

---

---

2. Realice una reflexión sobre las ventajas y desventajas de una negociación distributiva y una negociación integrativa en su labor como guía.

---

---

---

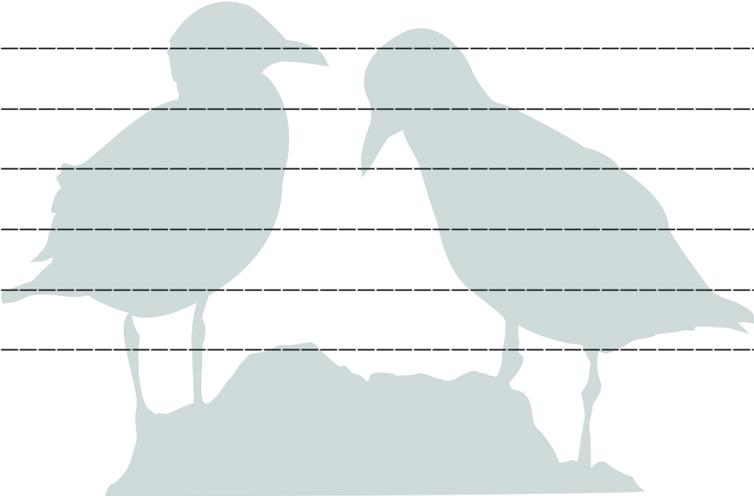
---

## 4. LITERATURA CONSULTADA

- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) Comunicación Asertiva. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- ACEPESA. (2003). Manual Curso de Negociación y solución de conflictos laborales. Elaborado por Rudin, Victoria. San José, Costa Rica. Sin publicar.
- ACEPESA/CONADECO. (2007). Resolviendo nuestros conflictos. Imprenta Segura Hermanos. San José, Costa Rica.
- Carnap, Martin et al (2002). Introducción al manejo de conflictos: negociación y Aikido, San José, Costa Rica.
- Empresa Gerdau y GIZ. (2011). Manual de apoyo al desarrollo de personas y de empresas de la cadena de reciclaje de chatarra en la industria del acero. Sin publicar.
- Lederach, Juan Pablo (1992). Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Ediciones Semilla. Guatemala.
- Robbins, Stephen (2003). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.
- <http://www.hmasd.org/hmasd/10Eloyweb.pdf>
- UPAZ (1999). Serie: Autogestión y Cultura de Paz. Módulos 4, 6, 7 y 8. San José, Costa Rica.

# NOTAS

Handwriting practice area consisting of 18 horizontal dashed lines.







### **Secretaría Ejecutiva del SINAC**

Oficina Central, San José

Teléfono: 2522-6500

Fax: 2248-2451

Correo electrónico: [info@sinac.go.cr](mailto:info@sinac.go.cr)

Dirección: Avenida 15 Calle 1°

(Barrio Tournón al costado Sur de la ULACIT)