



MANUAL DE CAPACITACIÓN

NEGOCIACIÓN Y DISCAPACIDAD

**Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)
Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial**

302.3.087

A 265 m

Agencia de Cooperación Internacional del Japón y Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial
Manual de capacitación Negociación y Discapacidad / Agencia de Cooperación Internacional del Japón y Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial
1a ed. – San José: C.R. : La Agencia y el Consejo, 2006
95 p. 8.5 X 11 cm

ISBN: 9968-9633-1-3

1. NEGOCIACION
 2. RELACIONES HUMANAS
 3. CONFLICTOS
 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 5. ORGANIZACIONES DE PERSONAS CON LIMITACIONES
 6. DERECHOS DE LAS PERSONAS CON LIMITACIONES
- I. TIT

Equipo de Trabajo

Autor

M.Sc. Rodrigo Jiménez, Consultor senior JICA

Equipo coordinadores:

M.Sc. Yoko Ishibashi, JICA

MSc. Rodrigo Jiménez,

Lic. Takanori Sasaki, JICA

M.Sc. Lizbeth Barrantes, Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial

Colaboradora

Carmen Chacón, Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial

Diagramación y Artes Finales

Marcela Arroyave

Portada

Alejandro Pacheco

Las opiniones expresadas en el documento son responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente, las posiciones u opiniones de las instituciones auspiciadoras.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en ninguna forma y por ningún medio electrónico, mecánico, de fotocopia, grabación y otros, sin permiso escrito del Consejo Nacional de Rehabilitación y de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

Esta impresión hizo bajo auspicio del Estudio básico de la discapacidad, para formular un programa modelo de cooperación en la República de Costa Rica y Centroamérica (y en México y República Dominicana), realizada en Costa Rica, bajo convenio entre el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial (CNREE) y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), Oficina de Costa Rica.

Este documento puede solicitarlo en el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial. Gestión de Información y Comunicación.

▼ Índice

Presentación	Pág. 5
Introducción	7
Aspectos Organizativos	9
Recomendaciones Metodológicas	11
Estructura	13
Primer Tema: Conociéndonos	15
Segundo Tema: Buscando alcanzar nuestros intereses	17
Tercer Tema: Requisitos personales para negociar	51
Cuarto Tema: Proceso de Negociación	91
Bibliografía	115

▼ Presentación

La presente publicación es producto del interés del ente rector en discapacidad (el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial) y la Agencia Internacional de Cooperación del Japón en fomentar el desarrollo comunal de las personas con discapacidad.

En búsqueda de este objetivo, se planificó una serie de sesiones de trabajo con asociaciones y grupos de y para personas con discapacidad en diferentes zonas del país.

Con base en una guía elaborada para el desarrollo de esta experiencia, el consultor Rodrigo Jiménez elabora la metodología que se presenta en este documento. Una vez diseñados los módulos, estos fueron validados con los grupos en ocho sesiones de trabajo.

El resultado de todo este proceso lo tiene usted en sus manos. Esperamos que el documento logre su objetivo principal: otorgar herramientas para el desarrollo organizacional de grupos de personas con discapacidad o sus defensores.

Agradecemos a todos aquellos que hicieron posible este documento, en particular a las personas que participaron en el proceso de validación de Curridabat, Guararí, Orotina, San José y Alajuela. Sin su compromiso y participación no hubiese sido posible diseñar este manual. También extendemos un agradecimiento a la licenciada Katia Escalante Barboza, que enriqueció el documento con sus conocimientos.

▼ Introducción

La forma en que resolvemos los conflictos puede analizarse desde diferentes perspectivas: desde el ejercicio del poder, la forma de relacionarse en sociedad o el camino para lograr la felicidad.

La negociación se ha convertido en el mecanismo más civilizado y práctico para resolver conflictos. La convivencia social nos ha enseñado que está presente en las relaciones familiares, comerciales, políticas, económicas y afectivas, como el mecanismo más usado para resolver conflictos.

Los seres humanos aprendemos a negociar. Adquirimos este conocimiento de acuerdo con la cultura en la que nos desarrollamos, bajo distintas variantes (sexo, edad, condición económica, religión, etc.).

La discapacidad es un factor que influirá en la forma que negociamos: no es lo mismo haber nacido con una discapacidad que haberla adquirido para efectos de la negociación e, inclusive, las diversas percepciones según la discapacidad también podrán influir en formas, mecanismos, estrategias y habilidades que desarrollamos para negociar, mediar o conciliar.

El presente documento penetra en las diversas estrategias de negociación desde la perspectiva de la discapacidad, considerando la descalificación, desigualdad y discriminación presentes en la sociedad contra la población con discapacidad. La percepción, la comunicación, el manejo de emociones y la autoestima se ven impactadas por la desigualdad, la diferencia y la sumisión.

Partiendo del fuero interno y de las construcciones sociales, se analiza lo social versus lo personal y viceversa, con el objeto de brindar herramientas que permitan a quien negocia asumir una posición de igualdad y equidad, requisito fundamental para asegurar un proceso exitoso.

▼ Aspectos Organizativos

Algunas recomendaciones que se consideran básicas para la ejecución de la actividad son las siguientes:

A. Antes del taller se recomienda:

1. Conocer las características y quehaceres de las personas participantes, así como de las organizaciones involucradas en las acciones comunitarias.
2. Integrar un equipo de trabajo que asuma la labor organizativa y facilitadora en un ambiente de compañerismo y apoyo mutuo. Cada integrante deberá tener conocimiento previo de los temas, experiencia en la conducción de grupos y lenguaje fluido. Asimismo, deberá incentivar el trabajo cooperativo y participativo y orientar al grupo para que desarrolle sus propios procesos. Aunque se distribuyan las tareas, es importante que todo el equipo las conozca en su totalidad, de manera que cada miembro esté preparado y dispuesto a asumirlas si el grupo lo decide.
3. Elaborar un presupuesto, de acuerdo con las necesidades del taller, que contemple básicamente:
 - Alimentación (insumos, preparación o compra de servicios)
 - Transporte de participantes y facilitadores (as)
 - Materiales
 - Imprevistos
 - Servicios de apoyo
4. Verificar que la sala donde se desarrollará la actividad sea amplia, accesible y permita realizar trabajos en grupo y subgrupos.
5. Elaborar la agenda, las guías y los materiales necesarios para el taller.
6. Tomar en cuenta la diversidad de las personas participantes en la reproducción de los instrumentos de registro y los materiales que se utilizarán durante el taller. En el caso de la población no vidente, tener disponible el material en braille o casetes y, para las personas con deficiencias auditivas, contratar a un intérprete en lenguaje de señas.
7. En lo posible, conocer las características y el quehacer de las personas participantes y de las organizaciones a las que pertenecen.

B. Durante el taller se recomienda:

1. Instalar un puesto de recepción para el registro de participantes. Es importante que uno (a) de los (as) facilitadores (as) reciba a las personas participantes y las oriente.

2. Proporcionar a los participantes en todo momento las indicaciones necesarias, entre ellas: horarios, ubicación de los servicios, programa de actividades, espacios donde se realizarán las actividades.
3. Registrar, en todo momento, los aportes de ideas, los temas de discusión y las demás experiencias que se desarrollen en los grupos.
4. Controlar y respetar el tiempo de cada sesión.
5. Orientar a las personas para la obtención de los logros.
6. Realizar al final de cada sesión una síntesis, a cargo de una persona facilitadora, tomando en cuenta los aportes, el resultado de cada experiencia y el objetivo propuesto para cada sesión.
7. Intercambiar los roles entre los (as) facilitadores (as), de manera que se apoyen mutuamente mientras estén a cargo de una actividad determinada. Por ejemplo: uno dirige la discusión o la sesión plenaria, otro toma apuntes sobre los principales aportes para realizar la síntesis de la sesión respectiva y otros preparan la actividad siguiente.
8. Realizar una evaluación con los participantes al final del taller (**ver anexo 1**).
9. Efectuar una autoevaluación de los (as) facilitadores (as) (anexo 2).
10. Confeccionar los certificados.

C. Después del taller se recomienda:

1. Sistematizar la experiencia, lo cual implica describir e interpretar de manera ordenada los logros, en términos de los objetivos planteados. Los mismos anexos servirán para la tarea de ordenar los resultados.

Recomendaciones Metodológicas

Tiempo: para cada sesión se ha asignado un tiempo aproximado. El (la) facilitador (a) debe controlarlo durante su ejecución.

Naturaleza del grupo: es recomendable que el grupo no sobrepase las veinte personas y que exista alguna uniformidad respecto a intereses, lenguaje y conocimientos.

Facilitador (a): debe tener conocimientos previos sobre el tema, estudiar el presente documento antes de su ejecución y tener experiencia en el manejo grupal. También debe utilizar un lenguaje sencillo.

Adaptación del material: Conforme al perfil social de los participantes, los (as) facilitadores (es) deberán seleccionar las tarjetas que se consideren aptas para la comunidad y modificar el lenguaje si fuese necesario.

▼ Estructura

Este manual está estructurado sobre la base de cuatro módulos. El primero es una herramienta para iniciar la actividad y los otros se dividen en subtemas.

Cada módulo señala el objetivo, los recursos materiales y humanos que se requieren, el tiempo aproximado de duración de la actividad, las lecturas que se adjuntan en el manual y los pasos que deben seguirse:

- El *Objetivo General* indica lo que se pretende lograr con el desarrollo de cada uno de los módulos.
- Los *Recursos Humanos* se refieren a la participación de personas requerida para desarrollar el proceso de capacitación. En este manual se sugiere que haya dos personas facilitadoras durante toda la actividad.
- Los *Recursos Materiales* son los apoyos didácticos (anexos y transparencias). Tanto los anexos como las transparencias están numeradas de modo de que sea fácil su ubicación en el manual. Igualmente, todas las transparencias están reproducidas al final de cada módulo. Si no se dispone de retroproyector, se deben preparar papelógrafos con el mismo contenido de cada una de las transparencias.
- Las *Lecturas de Apoyo* son textos que se incluyen en los módulos y que sirven de apoyo para cada tema. Es muy importante que los (as) facilitadores (as) las lean y estudien antes del taller. En la medida de lo posible, se recomienda entregar estas lecturas a cada persona que participa del taller.
- El *Tiempo* indica la duración aproximada para impartir cada uno de los módulos.
- Los *Pasos a seguir* son los que marcan el desarrollo de la actividad de capacitación. En estos pasos se encuentran señaladas las dinámicas, los ejercicios, los contenidos de las transparencias y los anexos necesarios para apoyar la labor de los (as) facilitadores (as).

▼ Primer Tema

Conociéndonos



OBJETIVO

Conocer a las personas que participan en el taller.



RECURSOS HUMANOS

Facilitadores (as) y participantes.



RECURSOS MATERIALES

Transparencia 1



TIEMPO APROXIMADO: 20 minutos

Pasos a seguir

Paso 1

Solicite a cada persona que se presente indicando su nombre, el lugar donde vive y las razones de su participación en el taller. Anote en un papelógrafo los comentarios.

Paso 2

Pregunte a varias personas si antes de llegar al taller hicieron alguna negociación.

Paso 3

Utilice la *transparencia 1* para exponer los objetivos del taller y compárelos con las expectativas expresadas por las personas participantes.

TRANSPARENCIA 1

1. Comprender la influencia que tiene el proceso de socialización en la forma de resolver conflictos de los seres humanos.
2. Conocer las bases de la negociación como forma para resolver conflictos.
3. Conocer los requisitos personales para negociar.
4. Adquirir destrezas para la promoción de requisitos personales para negociar.
5. Conocer el proceso de la negociación.

▼ Segundo Tema

Buscando alcanzar nuestros intereses

OBJETIVO

1. Comprender la influencia que tiene el proceso de socialización en la forma de resolver conflictos de los seres humanos.
2. Conocer las bases de la negociación como forma para resolver conflictos.

RECURSOS HUMANOS

Facilitadores (as) y participantes.

RECURSOS MATERIALES

Anexo 1 a 6
Transparencias 2 a 14

LECTURAS DE APOYO

Lectura No. 1. Discapacidad e igualdad
Lectura No. 2. Los elementos básicos de una negociación



TIEMPO APROXIMADO: 5 horas

PASOS A SEGUIR

Paso 1

Si es posible, se invitará a alguna persona muy reconocida en el ámbito de la discapacidad con el fin de que dicte una conferencia magistral sobre los derechos humanos de las personas con discapacidad, el proceso de socialización y los rasgos de violencia, opresión y discriminación del sistema patriarcal.

Si no se cuenta con esa posibilidad, uno (a) de los (as) facilitadores (as) podrá realizar una exposición basada en la *Lectura número 1* sobre igualdad y proceso de

socialización en la población con discapacidad. Debe utilizar las *transparencias 2 a la 7*.

Paso 2

Entregue a cada participante el **anexo 1** (situaciones conflictivas en la infancia), el **anexo 2** (situaciones conflictivas en la adolescencia) y el **anexo 3** (situaciones conflictivas en la edad adulta). Cada persona deberá llenar en forma individual los tres anexos.

Paso 3

Divida a los participantes en cuatro grupos conforme a su discapacidad. Indique a los subgrupos que deberán analizar los anexos entregados (1, 2 y 3), determinando en cada situación conforme a las respuestas individuales como resolverían el conflicto los niños-niñas, las jóvenes y los jóvenes o mujeres y hombres tomando en cuenta la discapacidad y si existen cambios cuando se adquiere la discapacidad según sea el caso. Cada grupo deberá nombrar una persona para exponer los resultados de la discusión.

Paso 4

Convoque al grupo en plenario. Cada persona expondrá sus conclusiones siguiendo el orden niñez, adolescencia y edad adulta. En el papelógrafo, haga dos columnas, una para el género femenino y otra para el género masculino. En ellas, anote los comentarios de los participantes. Según la discapacidad, identifique diferencias y similitudes existentes. Analice los resultados desde la perspectiva de género y la discapacidad.

Paso 5

Divida a las personas participantes en cuatro grupos y solicíteles que contesten las preguntas del **anexo 4** y nombren una persona relatora para exponer las respuestas.

Paso 6

Solicite a las personas relatoras que en plenario expongan las respuestas dadas por los grupos. Utilice las **transparencias 8 a 10** para apoyar la exposición de los grupos.

Paso 7

Narre situaciones del día anterior en las que usted haya negociado, tanto en el ámbito público (trabajo o comunidad) como en el privado (casa). Ejemplos: la compra de un artículo, la ida a una fiesta, la distribución de labores en la casa, etc.

Solicite a varios participantes que narren situaciones donde han negociado.

Paso 8

Pegue un papelógrafo o utilice la **transparencia 11** en la que haya transcrito el significado de ceder e imponer. Conforme a las definiciones, pregunte a las personas participantes cuál es la forma más usada por los hombres para resolver un conflicto, cuál es la más utilizada por las mujeres y cuál la más usada por las personas con discapacidad. Genere un debate al respecto.

Paso 9

Utilice la **transparencia 12** y el **anexo 5** y explique cómo el ceder y el imponer se reflejan en algunas formas de negociación utilizadas.

Paso 10

Solicite a las personas participantes que cierren los ojos y durante un minuto piensen en un conflicto en el que hayan cedido y uno en que se hayan impuesto. Pídales que identifiquen lo que sintieron. Motive a las personas participantes para que compartan sus experiencias. Escriba en el papelógrafo las situaciones y los sentimientos que se generaron en el caso de ceder.

Paso 11

Conforme a las experiencias expuestas. Haga las siguientes preguntas a las personas participantes en plenario:

¿En que ocasiones es conveniente ceder?

¿Cuándo el ceder se convierte en una forma de violencia?

Utilice la técnica de la lluvia de ideas y anote las diferentes respuestas en un papelógrafo.

Paso 12

Haga un comentario relacionando las respuestas dadas por las personas participantes. Utilice las **transparencias 13 y 14**.

Paso 13

Divida a las personas participantes en cuatro grupos y entréguales el **anexo 6**.

Paso 14

Solicite a las personas relatoras de cada grupo que expongan los resultados del trabajo del paso anterior. Escriba en un papelógrafo las recomendaciones dadas y abra un periodo de reflexión.

Paso 15

Divida a los participantes en cinco grupos. Cada grupo deberá representar una situación conflictiva donde una de las partes se impone a la otra en las siguientes relaciones: pareja, laborales, amistad, comunidad, etc.

Paso 16

Una vez representadas las situaciones, abra un espacio donde las personas participantes expresen cómo se sintieron imponiéndose y cómo creen que se sienten las personas a las que se impusieron.

Paso 17

Conforme a las experiencias expuestas. Haga las siguientes preguntas a las personas participantes:

¿En qué ocasiones es conveniente imponerse?

¿Cuándo el imponerse se convierte en una forma de violencia?

Utilice la técnica de la lluvia de ideas y anote las diferentes respuestas en un papelógrafo.

ANEXO 1

SITUACIONES CONFLICTIVAS EN LA NIÑEZ

Sexo: Mujer ____ Hombre ____

Discapacidad en esa etapa de la vida:

Motora____ Visual____ Auditiva____ Emocional____

Lea la situación y determine cómo se resolvería. Se adjunta un listado de formas de enfrentar el conflicto.

Situación	Solución
Que no lo (a) incluyan en un juego	
Que los (as) otros (as) niños (as) se burlen de usted	
Que lo (a) vean con curiosidad	
Que sus papás no lo (a) dejen hacer algo que usted puede realizar	
Que no le entiendan lo que usted quiere expresar	
Que le den una reprimenda injusta	
Que le pregunten a otra persona algo que usted puede responder	
Que lo (a) traten con lástima	
Que no pueda hacer algo que un grupo de niños (as) está haciendo	
Que no pueda entrar a un lugar	

ALGUNAS FORMAS DE RESOLVER LA SITUACIÓN

Rogando	Amenazando	Revelándose
Usando la fuerza	Imponiendo lo que desea	Escapando
Aislándose	Aceptando	Confrontando
Llorando	Mintiendo	

ANEXO 2

SITUACIONES CONFLICTIVAS EN LA ADOLESCENCIA

Sexo: Mujer ___ Hombre ___

Discapacidad en esa etapa de la vida:

Motora ___ Visual ___ Auditiva ___ Emocional ___

Lea la situación y determine cómo se resolvería. Se adjunta un listado de formas de enfrentar el conflicto.

Situación	Solución
Que no lo (a) participen en una actividad.	
Que los (as) otros (as) jóvenes se burlen de usted	
Que lo (a) vean con curiosidad	
Que sus papás no lo (a) dejen hacer algo que usted puede realizar	
Que no le entiendan lo que usted quiere expresar	
Que le den una reprimenda injusta	
Que le pregunten a otra persona algo que usted puede responder	
Que lo (a) traten con lástima	
Que no pueda hacer algo que un grupo de jóvenes está haciendo	
Que no pueda entrar a un lugar	

ALGUNAS FORMAS DE RESOLVER LA SITUACIÓN

Rogando

Usando la fuerza

Aislándose

Llorando

Amenazando

Imponiendo lo que desea

Aceptando

Mintiendo

Revelándose

Escapando

Confrontando

Dialogando

ANEXO 3

SITUACIONES CONFLICTIVAS EN LA EDAD ADULTA

Sexo: Mujer ____ Hombre ____

Discapacidad en esa etapa de la vida:

Motora ____ Visual ____ Auditiva ____ Emocional ____

Lea la situación y determine cómo se resolvería. Se adjunta un listado de formas de enfrentar el conflicto.

Situación	Solución
Que no lo (a) participen en una actividad	
Que se burlen de su discapacidad	
Que lo (a) vean con curiosidad	
Que la gente que está cerca de usted no lo (a) deje hacer algo que usted puede realizar	
Que no le entiendan lo que usted quiere expresar	
Que le den una reprimenda injusta	
Que le pregunten a otra persona algo que usted puede responde	
Que lo (a) traten con lástima	
Que no pueda hacer algo que un grupo de amigos (as) está haciendo	
Que no pueda entrar a un lugar	

FORMAS DE RESOLVER LA SITUACIÓN

Rogando

Usando la fuerza

Aislándose

Llorando

Amenazando

Imponiendo lo que desea

Aceptando

Mintiendo

Revelándose

Escapando

Confrontando

Dialogando

ANEXO 4

Respondan las siguientes preguntas. Nombren una persona relatora para que exponga las respuestas dadas por el grupo.

- ¿Qué es negociar?

- ¿Qué no es negociable?

- ¿Es ético negociar?

- ¿Cuáles son los objetivos de un proceso de negociación?

ANEXO 5

Los seres humanos pueden asumir diversas posiciones para resolver un conflicto, por ejemplo la negociación suave y la dura, dos formas extremas de resolver el conflicto. En ellas, los participantes de la negociación pueden asumir papeles de adversarios (as) o amigos (as), buscar metas diversas como la victoria o el acuerdo por sí mismo o normas de comportamiento más amenazantes o condescendientes.

La negociación dura se caracteriza por los comportamientos que deben seguir las personas que dominan y tienen poder para resolver sus conflictos. Corresponde a lo que se espera de una “persona con poder”: no ceder, presionar, desconfiar, amenazar y tratar de imponer su posición con el objeto de obtener la victoria. Por otro lado, la negociación suave representa la forma en que las personas que sufren de discriminación han aprendido a resolver sus conflictos: ceder, no confrontar, callar y no expresar sus deseos.

Ninguna de estas formas de negociación resuelve el conflicto social, ya que subsiste la insatisfacción de una de las partes. Por ejemplo, si ambas personas asumen la negociación dura, difícilmente llegarán a un acuerdo. Si una asume un papel duro y la otra suave, la persona que negoció suavemente no logrará satisfacer sus verdaderas necesidades. Por último, si ambas posiciones son suaves podrá darse que ninguna de las partes se encuentre plenamente satisfecha.

Es por ello que lo recomendable es asumir una posición equilibrada, conforme a la situación de la negociación dura y suave. Este balance es el que hace al (a la) buen (a) negociador (a). Para ello, el (la) buen (a) negociador (a) deberá buscar un acuerdo satisfactorio con respecto a sus intereses y el proceso. Ello conlleva que sea eficiente y, por lo tanto, amigable.¹

¹ Escalante Barboza y Jiménez Sandoval. 2003. *Negociación con perspectiva de género*. San José: ILANUD.

ANEXO 6

Lean individualmente algunas de las formas de violencia que se pueden dar en el ceder aplacatorio.

Haga memoria sobre situaciones en las que usted ha sido víctima de estas formas de violencia e identifique cuáles han sido las emociones o sentimientos que ha vivido.

Compartan, si así lo desean, situaciones donde han vivido estas formas de violencia.

En grupo, discutan qué recomendaciones darían para evitar que se den este tipo de actos de violencia.

Nombren una persona relatora para que expongan las recomendaciones del grupo.

- **Silencio autoimpuesto:** las personas con discapacidad ahogan sus emociones, disimulan actitudes y encubren pensamientos por temor a provocar disgusto, malestar o incomodidad a la otra persona. La violencia se da en un espacio invisible pues se reprimen emociones y se encubren actitudes. Es violencia emocional.
- **Autopostergación:** con el objeto de evitar conflictos, la persona con discapacidad posterga sus deseos e intereses, ya sea en aras de la felicidad de aquellos que ama o por miedo y temores. El resultado final es un reparto poco equitativo de las oportunidades. El tiempo pasa y las oportunidades se pierden. Cuando la persona se da cuenta, ya el momento pasó.
- **Dependencia:** se utilizan los temores para lograr la servidumbre. “Te quiero mucho, eres lo más importante para mí”, “yo soy la que te cuido y te protejo”. Para la persona con discapacidad, cualquier contradicción la hará perder el afecto o el cariño del ser querido. La dependencia se refleja por medio del ceder aplacatorio, convirtiéndose en otra forma más de violencia emocional contra la persona que cede.
- **La creencia de no merecerlo:** los prejuicios, los estereotipos y el entorno social hacen creer a las personas con discapacidad que no merecen gozar de las oportunidades y que no deben luchar ni reclamar por ellas.
- **El engaño:** surge de dos papeles tradicionales impuestos a las personas con discapacidad. Uno es que sean considerados conflictivos por no “gozar de la felicidad plena”, el otro es que sean considerados buenos “por no reclamar o hacer cosas que cualquier persona hace”. En ambas situaciones, las personas con discapacidad ceden a sus derecho, ya sea para no ser calificadas de conflictivas o para no perder su “su medalla al mérito”.²

² Escalante Barboza y Jiménez Sandoval. 2003. *Negociación con perspectiva de género*. San José: ILANUD.

TRANSPARENCIA 2

PERSONAS SIN DISCAPACIDAD	PERSONAS CON DISCAPACIDAD
NORMAL	ANORMAL
PRODUCTIVO	IMPRODUCTIVO
DOMINANTE	DOMINADO
ÚTIL	INÚTIL
INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
ACTIVO	PASIVO
SIN PROBLEMAS	PROBLEMÁTICO

TRANSPARENCIA 3

DISCAPACIDAD

Término genérico que incluye deficiencias en las funciones corporales y en las estructuras Corporales, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una “condición de salud”) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales).¹

TRANSPARENCIA 4

PATRIARCADO

“Sistema jerárquico de relaciones sociales, políticas y económicas que, tomando como excusa diferencias biológicas y corporales, establece, reproduce y mantiene a un paradigma de hombre como parámetro de la humanidad, otorgándole una serie de privilegios e institucionalizando su dominio sobre aquellos seres humanos que rompen con el paradigma establecido. Esta opresión se manifiesta de diferentes maneras en distintas sociedades en todos los ámbitos en que se desarrolla la vida y entrelazándose factores como la preferencia sexual, la edad, la etnia, la clase, la religión, la discapacidad¹.

TRANSPARENCIA 5

Instituciones Patriarcales

Infraestructura	Ausencia de rampas, puertas anchas, agarraderas, etc.
Información y comunicación	Ausencia de lenguaje de señas o documentos en braille, etc.
Educación	Ausencia de adecuaciones curriculares.

TRANSPARENCIA 6

DISCRIMINACIÓN CONTRA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El término discriminación contra las personas con discapacidad significa toda distinción, exclusión o restricción basada en una discapacidad, antecedente de discapacidad, consecuencia de una discapacidad anterior o percepción de una discapacidad presente o pasada, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, el goce o el ejercicio, por parte de las personas con discapacidad, de sus derechos humanos y libertades fundamentales¹.

TRANSPARENCIA 7

MANIFESTACIONES DEL MINUSVALISMO¹

- Normalismo
- Invisibilización de las necesidades de las personas con discapacidad
- Odio hacia las personas con discapacidad
- Sobregeneralización
- Sobreespecificidad
- Insensibilidad a la discapacidad
- Doble parámetro
- Obligación de ser de las personas con discapacidad conforme a los roles sociales
- Dependencia
- Lástima

TRANSPARENCIA 8

NEGOCIACIÓN¹

- “Mecanismo en el que dos o más partes, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden intentar llegar a un acuerdo sobre un asunto o disputa.”
- “Interacción entre dos o más personas que desean o necesitan algo recíprocamente.”
- “Proceso por el cual las partes interesadas coordinan un intercambio...”
- Una negociación no puede violar un derecho humano.

TRANSPARENCIA 9

¿QUÉ ES UN BUEN RESULTADO EN UNA NEGOCIACIÓN?¹

- ¿Los intereses de las partes fueron satisfechos a un nivel aceptable?
- ¿Se “compartió el pastel”?
- ¿La relación entre las partes mejoró o, al menos, no empeoró?

TRANSPARENCIA 10

TIPOS DE NEGOCIACIÓN¹

NEGOCIACIÓN ASISTIDA

- Mediación
- Conciliación
- Mecanismos

Híbridos:

Mediación, conciliación

NEGOCIACIÓN INASISTIDA

- Negociación directa

TRANSPARENCIA 11

PRINCIPIOS

CEDER

Dar, transferir, traspasar a otra persona un derecho, acción o interés.

IMPONER

Hacer valer autoridad o poderío.

TRANSPARENCIA 12

NEGOCIACIÓN SUAVE / DURA³

	NEGOCIACIÓN SUAVE	NEGOCIACIÓN DURA
Papeles	Amigos (as)	Adversarios (as)
Metas	Acuerdo	Victoria
Normas estándar	Cambia posición fácilmente	Profundiza en su posición
	Ofrece	Amenaza
	Confía	Desconfía
	Evita confrontamiento	Gana confrontamiento
	Cede ante la presión	Presiona

³ INCAE. 1998. *Estrategias de Negociación*. Managua.

TRANSPARENCIA 13

CEDER ESTRATÉGICO¹

El CEDER ESTRATÉGICO se da conforme a las siguientes situaciones:

- ✓ Cuando se reconoce que no se tenía razón.
- ✓ Cuando se cede a cambio de algo.

El ceder estratégico es muy utilizado en cualquier negociación para llegar a un arreglo.

TRANSPARENCIA 14

El **CEDER APLACATORIO** responde a miedos y temores. La condescendencia termina convirtiéndose en sumisión por parte de la persona que cede.

En el **CEDER APLACATORIO** se acumulan muchos resentimientos. La persona cede espacios, posterga proyectos, hace concesiones, tolera dependencias y silencia opiniones¹.

LECTURA 1

DISCAPACIDAD E IGUALDAD

Por Rodrigo Jiménez Sandoval

La sociedad occidental ha estructurado la explicación del mundo desde un pensamiento dicotómico. De esta manera sabemos lo que es bueno o malo, lo que es bello o feo y así se van relacionando los diversos aspectos de la vida en sociedad.

Las relaciones de poder han utilizado esta estructura de pensamiento para clasificar y encasillar a los seres humanos. Los hombres serán todo lo contrario a las mujeres, los adultos a los niños, los blancos a los negros y así con todos los grupos poblacionales.

El colectivo de personas con discapacidad⁴ no se escapa a ello y de esa manera se va construyendo su imagen colectiva envuelta de una serie de roles y estereotipos discriminantes, en relación a lo que se ha construido como el modelo humano. De esa manera, las personas con discapacidad se consideran anormales, improductivas, inútiles, dominadas, dependientes, pasivas y problemáticas, mientras que el modelo humano de las personas que no tienen una discapacidad las supone normales, productivas, útiles, dominantes, independientes, activas y nada problemáticas. Bajo esta clasificación se estructuran las relaciones de poder. Aquellos que están más cerca del paradigma tendrán más poder y gozarán de privilegios sobre las personas que están alejadas del modelo.

Esta es la sociedad patriarcal que es un sistema jerárquico de relaciones sociales, políticas y económicas que, tomando como excusa diferencias biológicas y corporales, establece, reproduce y mantiene un paradigma de hombre como parámetro de la humanidad, otorgándole una serie de privilegios e institucionalizando su dominio sobre aquellos seres humanos que rompen con el paradigma establecido. Esta opresión se manifiesta de diferentes maneras, en distintas sociedades, en todos los ámbitos en que se desarrolla la vida y junto a

⁴ Discapacidad: término genérico que incluye deficiencias en las funciones corporales y en las estructuras corporales, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo y sus factores contextuales ambientales y personales.

factores como la preferencia sexual, la edad, la etnia la clase, la religión o la discapacidad.

Sumado a esto, un engranaje de instituciones patriarcales refuerza la jerarquía social que justifica la desigualdad, la discriminación y la violencia contra las poblaciones tradicionalmente discriminadas. En el caso de las personas con discapacidad, estas instituciones son: la educación, con el sistema segregado y la ausencia de adecuaciones curriculares; la arquitectura, sin rampas, con puertas inaccesibles, con la ausencia de ascensores; la comunicación e información, que desconoce el braille, el lenguaje de señas o la comunicación alternativa. La familia es otra de estas instituciones, con la sobreprotección y la división y el encasillamiento del trabajo de las personas con discapacidad.

Las instituciones han sido utilizadas por el patriarcado para mantener este status quo, reforzando los papeles y estereotipos sociales contra las personas con discapacidad. De este modo, sutilmente va construyendo una tela de araña ideológica que influye en el inconsciente colectivo de nuestras sociedades.

Los papeles y estereotipos son clasificaciones falsas basadas en valoraciones sociales construidas por las estructuras de poder para mantener el dominio de un sector social, estructurando la creencia de que todos los miembros de un determinado colectivo tienen las mismas características. De esta manera se encasillan los comportamientos, las actitudes y los valores de las personas con discapacidad, con lo cual se incide en el goce y el disfrute de sus derechos humanos.

Los papeles y estereotipos que se encuentran con más frecuencia presentes contra las personas con discapacidad son:

- La persona con discapacidad calificada de villana o malvada
- La persona con discapacidad que nunca crece y siempre tiene que estar protegida
- La persona con discapacidad idealizada como un héroe
- La persona con discapacidad calificada de torpe
- La persona con discapacidad que inspira lástima
- La persona con discapacidad calificada de violenta

Todo ello refuerza la discriminación por razones de discapacidad, entendiéndose conforme a la *Convención interamericana sobre todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad*:

“El término discriminación contra las personas con discapacidad significa toda distinción, exclusión o restricción basada en una discapacidad, antecedente de

discapacidad, consecuencia de discapacidad anterior o percepción de una discapacidad presente o pasada, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las personas con discapacidad, de sus derechos humanos y libertades fundamentales”

Será fundamental identificar las distintas formas en que se manifiesta la discriminación contra las personas con discapacidad tomando el ejemplo del ámbito educativo:

1. **Normalismo:** se da cuando un asunto se enfoca desde la perspectiva de las personas que no tienen una discapacidad, presentando la experiencia de esta población como central y exclusiva de la vivencia humana y, por ende, como la más relevante. Una forma de normalismo en la educación es pensar que todos aprendemos de la misma manera y rehusar a implementar adecuaciones curriculares.

2. **Invisibilización de las necesidades especiales:** es la imposibilidad de ver las necesidades y experiencias de las personas con discapacidad. La falta de acceso arquitectónico o de información son formas muy usuales que se dan en los centros de enseñanza.

3. **El odio a las personas con discapacidad:** consiste en el repudio u odio a las personas con discapacidad. Se manifiesta con la segregación y la descalificación de estas en el proceso de aprendizaje.

4. **Sobregeneralización:** se da cuando en un estudio, teoría o texto, solo se analiza la conducta de las personas sin discapacidad, pero se presentan los resultados, el análisis o el mensaje como válidos para todas las personas. Se diseña una prueba de evaluación y no se piensa en la diversidad de población que la tomará.

5. **Sobrespecificidad:** consiste en presentar como específico de las personas con discapacidad, ciertas necesidades, actitudes e intereses que en realidad son compartidas por otros grupos sociales. La implementación de una adecuación curricular, por ejemplo, no necesariamente beneficia a la persona con discapacidad sino a todos los integrantes de un aula educativa.⁵

6. **Insensibilidad a la discapacidad:** se presenta cuando se ignora la discapacidad como una variable socialmente importante y válida, o sea, cuando no se toman en cuenta los distintos lugares que ocupan las personas con discapacidad en la estructura social, el mayor o menor poder de que disponen en razón de su discapacidad, etc. Esta

⁵ Alda Facio Cuando el Género Suena Cambios Trae ILANUD San José Costa Rica 2003

insensibilidad es muy usual en los contenidos curriculares que casi nunca incorporan temas de interés para las personas con discapacidad.

7. **Doble parámetro:** se presenta cuando una misma conducta, una situación o característica humana, es valorada o evaluada con distintos parámetros o distintos instrumentos para una persona sin discapacidad y otra con discapacidad. El ejemplo más usual es desvalorizar la posibilidad de aprendizaje de las personas con discapacidad siendo condescendientes y bajando la calidad educativa.

8. **Deber ser de las personas con discapacidad:** consiste en partir de que hay conductas o características humanas más apropiadas para las personas con discapacidad. Las personas con discapacidad deben realizar los siguientes trabajos: computación, electrónica, manualidades, etc. Esa va a ser su oferta educativa.

9. **Dependencia:** consiste en la identificación de las personas con discapacidad como seres humanos dependientes. Algunos ejemplos son la imposibilidad de realizar determinados ejercicios en el aula, el siempre estar pendiente de la persona, etc.

10. **Actitud de lástima:** tener lástima de las personas con discapacidad. Se manifiesta con las actitudes tanto del docente como de sus compañeros que descalifican a las personas con discapacidad.

Con el objeto de romper con este sistema, un paso fundamental es la valoración de las diferencias bajo el lema “todos somos igualmente diferentes”. Empezamos a apreciar las diversas perspectivas que pueden tener las mujeres, los (as) adultos (as) mayores, las personas con discapacidad, las minorías étnicas, los (as) niños (as), etc. Aprendemos a ser tolerantes, solidarios y respetuosos de los derechos humanos.

Para el caso de las personas con discapacidad, la no segregación en centros educativos, laborales, recreativos y familiares, es un paso vital para romper con las miradas lastimeras y las actitudes de sobreprotección que discriminan, violentan y oprimen a esta población. Se requiere de voluntad política para construir una sociedad que asegure la igualdad de oportunidades: centros urbanos con aceras anchas, lisas, rampas en las esquinas, semáforos con dispositivos visuales y auditivos, ubicación adecuada de parquímetros, hidrantes, postes, etc.; edificios con puertas y baños accesibles, ascensores amplios y señalización en braille y auditiva; viviendas con fregaderos, lavaderos, perillas de puerta y ventanas a una determinada altura; puertas y baños anchos para el ingreso y movilización de sillas de ruedas y otros equipos de apoyo para personas sordas y ciegas; adaptaciones curriculares servicios de apoyo educativo, personal capacitado y calidad en la enseñanza para el acceso a la educación; servicios de salud descentralizados de calidad y ayudas técnicas que garanticen la autonomía de las personas con discapacidad para asegurar el derecho a

la salud; medios de transporte que permitan la movilización de los (as) usuarios (as) con discapacidad; terminales terrestres, marítimas, aéreas y ferroviarias con ciertas especificaciones como franjas antiderrapantes, sistema de información visual y por megáfonos, etc, supresión de los dispositivos que impiden el acceso en el abordaje como trompos, barras; reserva de asientos en autobuses; información visual y auditiva en el propio autobús, puertas y gradas accesibles, etc; taxis adaptados a las necesidades de personas en sillas de ruedas, áreas específicas de estacionamiento para personas que tengan dificultades en su movilidad; información suministrada en lenguaje de señas o braille; una sociedad que presente a las personas con discapacidad con respeto y rompiendo con los roles y estereotipos discriminantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Facio Montejo, Alda. 2003. *Cuando el género suena, cambios trae*. San José: ILANUD.
1998. *De qué igualdad se trata*. San José: ILANUD.
- Jiménez Sandoval, Rodrigo. 2006. *El derecho a vivir una vida libre de violencia de las personas con discapacidad*. York University.
2004. *Algunas consideraciones desde la perspectiva de los países en vías de desarrollo para una convención sobre la discriminación contra las personas con discapacidad*. San José: ILANUD.
2003. *Análisis del costo social para la población con discapacidad y los adultos mayores de la política actual en Costa Rica en la era de la Globalización*. San José: ILANUD.
1999. *El Principio de Igualdad en la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las personas con Discapacidad*. University de Alabama Law Report.

LECTURA 2

LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA NEGOCIACIÓN⁶

Por Román Velasco Partida

1. Generalidades

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Usted debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

El negociar en equipo, por esta razón, es la tendencia actual, pero ello aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales o grupales. Además, existe el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma. La normatividad vigente - ya sea que existan normas pertinentes o que haya ausencia de ellas- también es un elemento que es necesario tener en cuenta en una negociación determinada.

En suma, solo es necesario que recordemos alguna situación en que hayamos tenido que desempeñar el rol de negociadores para que podamos concluir que la complejidad de este proceso constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única.

⁶ www.egimaster.com

Voluntad o búsqueda de acuerdo

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo. Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales:

- a) Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- b) Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
- c) Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.
- d) Creación de nuevas alternativas: El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

2. Las fuerzas dinámicas de la negociación

Zonas de Negociación

El concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de topes imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de las cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación.

En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el arte de negociar.

El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo, que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no explica su dinámica.

Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses (apuestas), los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias.

El fenómeno de la negociación en su aspecto dinámico está señalado por fases y está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico.

Los intereses (apuestas)

Los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos, tenemos que:

- a) La apuesta o postura es lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder.
 - b) El premio: lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su apuesta.
 - c) El rendimiento: la relación entre la postura o apuesta y el premio.
- A su vez, las apuestas pueden ser:

Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas. Son inmediatas.

Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada parte establece entre lo que ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma.

Poderes

El poder se ha definido como "la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos" (Crozier y Friedberg) o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto". Sin embargo, la definición de Weber resulta más convincente en el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero.

Las fuentes de poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

- a) Fuentes institucionales, como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.
- b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.
- c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.
- d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

Características del poder:

1. El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos.
2. Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer.
3. Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte.
4. El poder es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil.
5. El poder es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa.
6. En el generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar estrés, tensiones.
7. El poder es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

Relaciones entre las partes

El tercer elemento determinante de la negociación está constituido por la tensión que se establece entre los negociadores. Esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su "antagonismo" y de su "sinergia".

La sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con el otro ciertas actividades o ciertos valores. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (o inercia), interés, cooperación y compromiso

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación.

Aunque, como ya se ha señalado, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

- 1° Preparación y planificación de la negociación.
- 2° Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
- 3° Propositiones iniciales.

4° Intercambio de información.

5° Acercamiento de las diferencias.

6° Cierre de la negociación.

La profundización de estas etapas será tema de los capítulos siguientes.

Ejercicios.

1.- Compare el concepto "poder" con "dependencia".

3. Tipos de negociación

La negociación es una actividad muy diferenciada.

Sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva.

Negociación integrativa.

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

1. Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
2. Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
3. Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
4. Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.

5. En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

La Negociación distributiva.

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, esta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.


Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas.


▼ Tercer Tema


Requisitos personales para negociar

OBJETIVO

1. Conocer los requisitos personales para negociar
2. Adquirir destrezas para la promoción de requisitos personales para negociar

 **RECURSOS HUMANOS**
Facilitadores (as) y participantes.

 **RECURSOS MATERIALES**
Anexo 7 a 12
Transparencias 15 a 26

 **LECTURAS DE APOYO**
Lectura No. 3. La perspectiva de la discapacidad
Lectura No. 4. Sobreprotección: ¿amor o poder?

 **TIEMPO APROXIMADO:** 4 horas

PASOS A SEGUIR

Paso 1

Solicite a cada una de las personas participantes que en forma individual escriban un listado de las condiciones o requisitos mínimos que requieren las personas para negociar.

Paso 2

Solicite a las personas que expongan en plenario los requisitos personales mínimos para poder negociar. Escriba en un papelógrafo las recomendaciones dadas.

Paso 3

Utilice la **transparencias 15, 16 y 17** para ampliar lo expuesto por las personas participantes.

Paso 4

Explique los requisitos personales que debe tener un negociador. Utilice el **anexo 7 y la transparencia 18**.

Paso 5

Divida a las personas participantes en seis grupos y entrégueles el **anexo 8**.

Paso 6

Solicite a las personas relatoras de cada grupo que expongan los resultados. Vuelva a utilizar los **anexos 6 y 7 y la transparencia 18** para reforzar los conceptos.

Paso 7

Divida a las personas participantes en grupos conforme a sus discapacidades: visual, auditiva, cognoscitiva, emocional y motora.

Solicite a cada grupo que haga un listado de peticiones para que puedan disfrutar plenamente del parque central de la comunidad y para que este sea totalmente accesible para todas las personas.

Paso 8

Solicite a la persona relatora de cada grupo que exponga cuáles serían sus peticiones para que el parque central de la comunidad sea totalmente accesible y todas las personas puedan disfrutar de él. Anote en un papelógrafo los puntos de interés.

Paso 9

Utilice las **transparencias 19 a 23** y la **lectura 3** relacionándolas con el ejercicio anterior para explicar lo que es la perspectiva de la discapacidad y su importancia en el proceso de negociación.

Paso 10

Pida a cada participante que elija un (a) compañero (a) y se sienten uno (a) frente al otro (a) e inicien un diálogo (no importa que sea verbal o gestual). Una vez que todos están dialogando, solicítele a uno de los miembros de la pareja que se ponga de pie y continúe conversando manteniendo el contacto visual. Pasado un tiempo prudencial, solicite que se ponga de pie el otro miembro que permanecía sentado y vea al compañero (a) por encima del hombro (caso de los videntes que uno utilice un tono de voz grave). Luego solicite a uno de los miembros de la pareja que se aleje unos dos metros y siga el diálogo. Anime a las parejas para que continúen conversando. Solicite a las parejas que se sienten y continúen conversando, pero con una hoja de papel tapándose la cara (caso de los videntes que uno dialogue como comiendo). Luego que bajen la hoja y continúen dialogando, de espaldas. Por último, pida que bajen el volumen de su conversación hasta que no puedan oírse (caso de los no oyentes que dejen de utilizar la lengua de señas).

Paso 11

Guíe una discusión general sobre cuánto les costó comunicarse, cuáles fueron las dificultades, los pensamientos y los sentimientos que tuvieron.

Paso 12

Solicite a las personas participantes que escojan una pareja que preferiblemente no conozcan mucho. Una vez en parejas, solicíteles que se sienten de frente. Pídales que observen a la persona que está al frente (caso de los videntes) o escuchen su voz (caso de los ciegos). Dígales que cierren los ojos. Pídales que se mantengan relajados y que tomen conciencia de que son desconocidos con semejanzas y diferencias. Solicíteles que sigan con los ojos cerrados y piensen que son una cámara fotográfica o un grabador. Dígales que cuando se escuche el “ya” se abrirá el lente y por un segundo tomarán una foto del rostro de la persona que está al frente (caso de los videntes) o se iniciará la grabación de la voz (los (as) compañeros (as) de los no videntes dirán: “¿cómo estás?”). Diga “ya” para que los participantes abran y cierren los ojos inmediatamente o digan “¿cómo estás?”. Solicíteles que guarden la imagen o la voz de la persona en su mente. Pídales a las personas videntes que abran los ojos y relacionen la persona que tienen en frente con alguien que conocen y a los no videntes que relacionen la voz con la de alguien que conozcan. Cuando tengan a alguien en mente, alternen las imágenes o las voces entre su recuerdo y la persona

que tienen en mente. Solicíteles que cierren los ojos y relacionen a ambas personas determinando si existen algunos prejuicios.

Paso 13

Solicite a las personas participantes en plenario que compartan con el grupo con quién identificaron a la persona. Provoque comentarios generales respecto a la comunicación y los prejuicios.

Paso 14

Utilice la **transparencia 24** y el **anexo 9** para explicar los trastornos de la comunicación.

Paso 15

Pida a las personas participantes que escriban una emoción en un papel y lo doblen. En caso de la población ciega, asegúrese de contar alguien que lea braille. Mezcle los papeles en una bolsa y pida a cada persona que saque un papel de la bolsa.

Paso 16

Solicite a varios (as) participantes que representen frente (en mimo) al grupo la emoción anotada (para las personas videntes) y que la expliquen sin mencionar la emoción relacionándola con objetos (para las personas ciegas). El grupo deberá adivinar la emoción que se representó. Repita el ejercicio con cinco personas.

Paso 17

Al finalizar las representaciones, abra una discusión sobre la dificultad de expresar y reconocer algunas emociones y si ello tiene incidencia en nuestra identidad de género y la discapacidad. En un papelógrafo, haga tres columnas y anote las emociones que son más permitidas para los hombres, las que son más permitidas para las mujeres y las que son permitidas para las personas con discapacidad.

Paso 18

Pregunte a las personas participantes si la discapacidad es un factor determinante en la dificultad o facilidad de expresar una emoción. Compare el análisis con el del paso anterior.

Solicite a cada participante que señale cuáles son sus fortalezas personales y sus debilidades para ser un (a) buen (a) negociador (a).

Paso 19

Pregunte cuál es la importancia de la autoestima para ser un (a) buen (a) negociador (a). Utilice la **transparencia 25** y el **anexo 10** sobre la autoestima y las conductas afectivas.

Paso 20

Solicite a las personas participantes que definan el término sobreprotección. Escriba en un papelógrafo las definiciones y genere una discusión para obtener una definición grupal. Escríbala.

Paso 21

En plenario, solicite a las personas participantes que narren situaciones donde han sido sobreprotegidas y que expliquen los sentimientos que vivieron.

Paso 22

Utilice la **transparencia 26** y el **anexo 11** para explicar el círculo de la sobreprotección.

Paso 23

Divida a las personas participantes en grupos y entrégueles el **anexo 12**.

Paso 24

Solicite a las personas relatoras que expongan el trabajo realizado en grupo. Genere una discusión sobre los afectos y los temores. Utilice los **anexos 10 y 11** para reforzar sus comentarios.

ANEXO 7

REQUISITOS PERSONALES PARA NEGOCIAR⁷

Seis de las condiciones esenciales para abordar una negociación son:

1. Conectarse con los deseos propios y reconocer los intereses personales.

Esta condición tiene las siguientes implicaciones:

- a) Lo que a uno le conviene:
 - i. No avergonzarse por luchar por lo que le conviene
 - ii. Luchar y reconocer lo que le conviene
 - iii. Aceptar que luchar por lo que le conviene es un derecho

- b) ¿De quién es mi deseo? Los intereses son la expresión de nuestros deseos. Para las personas que siempre han relegado sus intereses y deseos por los de otros es muy difícil identificar cuáles son sus propios deseos, independientes de los intereses de sus seres queridos. Para las personas con discapacidad que viven situaciones de sobreprotección es muy difícil distinguir si los deseos son propios o de la persona que sobreprotege.

- c) No renunciar a los propios intereses; son tan legítimos como los ajenos. La dependencia y la sobreprotección confunden a las personas sobre sus propios intereses.

- d) Gozar de espacios propios. Es muy difícil legitimar el derecho a defender los intereses si no se cuenta con espacios propios. Quien dispone de espacio se siente con derechos y cuando se siente con derechos, está en mejores condiciones para defender sus espacios. Estos espacios propios se ven amenazados por los comportamientos de dependencia y sobreprotección.

2. Legitimar en la propia subjetividad el derecho a defender esos deseos e intereses personales

⁷ Coria, Clara. 1997. *Las negociaciones nuestras de cada día*. Buenos Aires: Editorial PIADOS SAICF.

No es sencillo que la propia subjetividad legitime los derechos adquiridos o los que aún no fueron otorgados. Se debe recuperar o conocer la capacidad de desear. Para ello, deben seguirse algunos pasos:

- a) Tomar conciencia de los papeles y estereotipos que marginan a la población a la que se pertenece (persona con discapacidad, mujer, persona mayor, homosexual, etnia, etc.). Concienciarse de que existen poblaciones discriminadas y conocer las razones de ello para combatir la discriminación.
- b) Una vez que la persona ha tomado conciencia, debe revisar las imágenes y expectativas que tiene respecto a sí misma y a las relaciones con otras personas.
- c) Iniciar un período de aprendizaje conciente de los privilegios de ciertos grupos y la discriminación hacia otros, para desarrollar estrategias para tomar los derechos y no pedirlos, ya que quienes tiene privilegios difícilmente renunciarán a ellos. Los derechos otorgarán la paridad dentro de la subjetividad.

3. Establecer alguna situación de paridad (económica, afectiva, legal, política, etc.) sin la cual la negociación no es viable.

- a) Situación de paridad: esta debe ser real o subjetiva. El solo hecho de negociar implica una evidencia de sentirse con derechos. Identificar los privilegios como ventajas y beneficios exclusivos y los derechos como ventajas y beneficios recíprocos. Los privilegios establecen jerarquías que impiden la paridad.
- b) Tener recursos y esperar la oportunidad: no necesariamente la paridad es objetiva. El hecho de estar convencido (a) de tener el derecho otorga recursos para negociar.
- c) Ganar la paridad: la paridad ubica a las personas en un mismo nivel en posiciones equivalentes, es determinante la posición que se asume frente a la persona con la que se está negociando. Es importante identificar las limitaciones para concentrar las energías en buscar estrategias para compensarlas. Es por ello que es tan importante que la propia subjetividad deconstruya las desigualdades por discapacidad, etnia, edad, género, orientación sexual, condición económica, etc., para gozar de una verdadera paridad.

4. Disponer de recursos genuinos

Debe identificarse con qué vamos a negociar. La dependencia es inversamente proporcional a la disponibilidad de recursos y, en consecuencia, también es inversamente proporcional a las posibilidades de negociar.

La falta de recursos no impide que las negociaciones existan.

En muchos casos se cae en la utilización de recursos no genuinos como la lástima, ya que para muchas personas con discapacidad es el único recurso disponible. Se cae así en una trampa, tanto para la personas con discapacidad como para la persona con quien se negocia. Los participantes se convierten en victimarios y víctimas del sistema al fortalecer los mecanismos de desigualdad, opresión y violencia.

Otro recurso no genuino es la utilización de la incondicionalidad relacionada con la maternidad y el amor, mito creado por la sociedad sexista para dominar a las mujeres. Las personas con discapacidad manipulan este mito para obtener lo que desean y refuerzan de esa manera la sobreprotección.

Se debe aprender y enseñar que la adquisición de recursos (éticos, intelectuales, económicos, etc.) tienen el mismo nivel de importancia y urgencia que aprender amar y hacerse amar.

5. Proponerse un objetivo y sostenerlo

Una vez determinados los intereses, plantearse un objetivo para tenerlo presente y seguirlo. Tener cuidado respecto al concepto de lo que es justo o injusto. La justicia no es un criterio “objetivo”, sino resultado de un consenso social de lo que cada grupo considera como justo. Por esto, no necesariamente es un valor universal.

Cuando alguien negocia **NO ES NEUTRAL** ni tiene por qué serlo. No se debe convertir uno en un juez; la persona que negocia es parte interesada y no es neutra.

6. Ser capaz de emitir un NO y tolerar recibirlo

Participar en una negociación implica estar dispuesto (a) a decir no las veces que sea necesario. El disentir, diferenciarse y poner límites (o recibirlos) no suele tener el mismo significado para las personas con discapacidad que para las personas que no la tengan.

El **NO** a veces se vive como una expresión de maldad ajena. Se llega a la conclusión que a las personas malas no las quiere nadie.

Se debe estar claro que el disentir no es dejar de querer y que el no, no necesariamente está ligado al afecto. Está la creencia de que el “no” implica herir a quien se le niega.

ANEXO 8

Lean el texto que les corresponde:

Grupo 1 y 2 Relaciones en el hogar

Grupo 3 y 4 Relaciones en mi comunidad

Grupo 5 y 6 Relaciones en los servicios al público

Utilicen el anexo 6 y 7 para determinar qué manifestaciones de violencia se presentan para que se ceda y qué requisitos personales necesitan las personas con discapacidad.

RELACIONES EN EL HOGAR

Mujer- Hora de levantarse, ya son las siete de la mañana y hay mucho que hacer (PCD en la cama).

PCD- ¿Pero qué tenemos que hacer? Es muy temprano. (Desde la cama)

Mujer- ¿No le dije? Vamos a ir a unas clases computación. (Quitándole las cobijas)

PCD- Pero yo no quiero. (Incorporándose de la cama)

Mujer- Es lo mejor para usted, así está entretenido y aprende algo. Después de las clases quiero que me acompañe donde los tíos.

PCD- Pero... (se levanta al baño)

Mujer- Nada de peros. Va a ver que la pasamos bien. A levantarse y vestirse. Aquí está la ropa. Hoy le elegí una camisa que me encanta, azul marino.

PCD- Yo quería la verde. (Desde adentro)

Mujer- La azul se le ve preciosa. (Le alcanza la ropa)

PCD- Me gustaría ir a comprar unos libros, quizás después de la visita a los tíos. (Saliendo del baño)

Mujer- No invente, no tenemos tiempo.

RELACIONES EN MI COMUNIDAD

Alcalde- ¡Qué gusto recibir a la persona que representa a la población con discapacidad!

PCD- Muchas gracias por recibirme. Yo venía...

Alcalde- (Interrumpe) Ya sé a lo que venía. ¿Por las rampas en el parque?

PCD- No exactamente.

Alcalde- (Sin escucharlo) Los trabajos se paralizaron por falta de dinero. Usted sabe que urge más pintar el edificio. No tiene idea de cómo se han quejado.

PCD- Pero, señor alcalde...

Alcalde- Nada, tranquilo, muy pronto van a ver las rampas.
(Se levanta y le da la mano)

RELACIONES EN UN SERVICIO PÚBLICO

Médico- Pase adelante.

PCD- Buenas.

Médico- Pase, por favor, con la persona que lo acompaña.

Acompañante- Buenas.

Médico- (Le pregunta al acompañante) ¿Y cómo se ha sentido?

Acompañante- Pues mucho mejor.

Médico- Por favor, acuéstese. (PCD se acuesta y médico lo (a) revisa). Bueno, vístase.

PCD- Y bien, doctor, ¿cómo me encuentra?

Médico- (Dirigiéndose al acompañante) De lo más bien. Siga vigilando que haga los ejercicios, póngale atención que lo haga regularmente y muy pronto vamos a pasar a otra etapa. (Se despide)

Acompañante- Muchas gracias.

PCD- Muchas gracias.

Médico- Con mucho gusto.

ANEXO 9

Para tener presente: comunicación y trastornos de comunicación⁸

La comunicación es una conducta que se presenta en un proceso de interacción con otras personas y se da en determinado contexto.

Es importante conocer los postulados de la comunicación:

Imposibilidad de no comunicar

La comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional

La comunicación es verbal y analógica

Puntuación de la secuencia de los hechos

Interacción simétrica y complementaria

1. La comunicación, sea o no intencional, siempre produce efectos sobre los demás. Aún aquel que no desea comunicarse, con su actitud está expresando que no desea comunicarse.

2. El contenido se refiere a los mensajes que se transmiten en la comunicación. Hay también una parte llamada relacional que se refiere a la relación que se establece entre dos seres que están intercambiando mensajes. Es importante considerar el contexto en que se da la comunicación; por ejemplo, no es lo mismo desnudarse en el dormitorio que hacerlo en la calle. También debe ser entendido el mensaje en términos de la relación que se produce entre los comunicantes, por ejemplo: no te enojas, era sólo una broma.

3. La comunicación verbal se refiere a los objetos o acontecimientos que son expresados mediante signos arbitrarios, como el lenguaje. La comunicación analógica se refiere a las expresiones fuera de la comunicación verbal, tales como la postura, los gestos, los movimientos corporales, la voz, etc. Por ejemplo, una persona da una orden verbal, pero a su vez su cuerpo, su tono de voz y sus movimientos de manos confirman la orden.

4. Las personas que participan en la comunicación señalan la secuencia de los hechos arbitrariamente, es decir, perciben a uno de los participantes como estímulo y a otro como respuesta. Desde esta perspectiva, cada participante considera que su versión es la correcta. Desde el punto de vista de un observador externo la interacción es circular, el comportamiento de uno de los participantes es inducido e induce a la vez el comportamiento de los demás.

⁸ Tomado de Barrantes, Jiménez y Zárate. 1999. *Hacia la tolerancia de género en las fuerzas policiales*. San José: Fundación Arias para la Paz.

5. El intercambio comunicativo entre dos o más personas puede dar origen a dos tipos de relación. En la relación simétrica las personas intercambian el mismo tipo de comportamiento: se basan en la igualdad o en una mínima diferencia de comportamiento. En la relación complementaria las personas intercambian diferentes tipos de comportamiento: uno de los miembros se halla en posición superior y otro en posición inferior, la conducta de uno complementa la del otro, lo cual no significa que una posición sea mejor o peor que la otra; el comportamiento de uno favorece la conducta del otro y viceversa. Un ejemplo es la relación entre jefe y subordinados: una persona da órdenes, otra obedece; una persona pide algo, otra lo otorga.

Los trastornos de la comunicación en relación con los postulados:

1. Cuando alguien no desea comunicarse, puede recurrir a diferentes maniobras que generan distintos trastornos en la interacción. Por ejemplo:

2. **ACEPTAR** la comunicación, es decir someterse a una comunicación que no se desea.

3. **SER EXPLÍCITO** y comunicar que no se desea una comunicación con el otro y correr el riesgo de que se produzca una incómoda situación y una tensa relación.

4. **ACEPTAR** la comunicación en un nivel verbal pero **EVITARLA** en el nivel relacional. En este caso se corre el riesgo de establecer una larga conversación en la que no se dice nada.

5. **HACER UN SÍNTOMA**, es decir, manifestar dolores de cabeza o algún otro malestar como una disculpa para no comunicarse.

6. **SILENCIO** ante otra persona que intenta una interacción.

Con la población sorda, por ejemplo, muchas de las actitudes de los oyentes es que **NO DESEAN COMUNICARSE**.

7. Lo óptimo es que en toda interacción exista **ACUERDO** en los **CONTENIDOS** (mensajes que se transmiten) y en la **RELACIÓN** (entre quienes interaccionan). Sin embargo, esto no siempre ocurre y se dan algunos trastornos, por ejemplo:

8. **DESACUERDO** con el **CONTENIDO** de la comunicación y con la **RELACION** de los participantes (no estar de acuerdo en lo que otro comunica y además sentir molestia por tener que interactuar con él).

9. **DESACUERDO** con el **CONTENIDO** de la comunicación, pero **ACUERDO** en la **RELACIÓN** de los participantes (no estar de acuerdo con lo que el otro dice, pero sentir agrado por interactuar con él).

10. **ACUERDO** en el nivel de **CONTENIDO** de la comunicación, pero **DESACUERDO** en el nivel **RELACIONAL** (estar de acuerdo con los contenidos que otro comunica, pero sentir desagrado por tener que interactuar con él).

11. Este trastorno es muy común en la población con discapacidad, ya que en muchas ocasiones, si existe otra persona, se dirigen a esta como intermediario para comunicarse con la persona con discapacidad.

12. En el tercer postulado, el principal trastorno se da cuando hay **INCONGRUENCIA** entre el mensaje verbal y el mensaje gestual. Todo mensaje que

se transmite por medio del lenguaje requiere que se acompañe de gestos, posturas, expresiones y voz acordes con lo que se dice. Cuando eso no ocurre, el mensaje que se transmite resulta POCO CREÍBLE para el interlocutor. También se debe tener en cuenta que la entonación de la voz puede ser incongruente con el contenido del mensaje. Las personas ciegas tienen muy desarrollado el sentido del oído y pueden detectar fácilmente la incongruencia del contenido y la voz. Las personas sordas tienen un sentido visual más fuerte, por lo que identifican las diferentes entonaciones en el lenguaje gestual.

13. Una discrepancia frecuente se produce cuando uno de los participantes de la interacción **NO MANEJA LA MISMA CANTIDAD DE INFORMACIÓN** que el otro. Muchas veces, al comunicarnos pensamos que el otro posee la misma información que nosotros y, por lo tanto, debería interpretar la realidad de la misma manera que lo hacemos. Las diferencias de puntuación de la realidad basadas en la desinformación generan **MALENTENDIDOS** y **CÍRCULOS VICIOSOS** que solo se resuelven cuando los participantes conversan, es decir, cuando agregan **INFORMACIÓN**. Otro trastorno se refiere a la diferente percepción y causa y efecto que se da en una interacción por parte de sus miembros. Esto sucede cuando uno de los participantes considera que con su comportamiento está reaccionando a ciertas conductas del otro y niega que su propio comportamiento contribuye a generar dichas conductas. A la vez, el otro miembro de la relación opera con la misma percepción; por ejemplo, un superior se considera a sí mismo reservado y el subalterno lo considera frío y altanero.

En el caso de las personas con discapacidad cognoscitiva, se debe recordar que es necesario comunicarse con términos concretos y tratar de no utilizar las palabras abstractas donde pueden existir vacíos en la información y causar el trastorno.

En este postulado se observan dos tipos de trastornos:

14. **LA ESCALADA SIMÉTRICA** que se produce cuando **UNO** de los miembros de la relación considera que se encuentra en **UNA POSICIÓN INFERIOR** con respecto al otro, situación que lo motiva a **INICIAR MANIOBRAS** para **IGUALARSE** con aquel (para establecer una relación simétrica entre ambos). A la vez, el **OTRO** miembro de la relación, percibe la situación en forma exactamente opuesta (sintiéndose inferior) y **REACCIONA CON MANIOBRAS** para **IGUALARSE** con el otro. Así, las maniobras hacia la simetría se van sucediendo en escalada creciente (por ejemplo, los conflictos de poder).

15. Los trastornos de la **COMPLEMENTARIEDAD RÍGIDA** se producen cuando los miembros de una relación interactúan durante tiempos prolongados en forma **RÍGIDA** y **COMPLEMENTARIA**. Esto ocurre cuando los miembros están muy polarizados en sus roles y no aceptan moverse de ellos. En una relación sin trastornos, los patrones de simetría y complementariedad se **ALTERNAN** en las diferentes áreas o contextos de la relación (por ejemplo, un gerente habitualmente en

una relación complementaria con un subalterno podría ponerse en una relación de mayor simetría en una fiesta).

La discriminación que sufren las personas con discapacidad en la sociedad los coloca en una posición de inferioridad. El que las personas con discapacidad traten de estar en una condición de igualdad puede molestar y generar un trastorno de la comunicación para muchas personas.

ANEXO 10

AUTOESTIMA Y LAS CONDUCTAS AFECTIVAS⁹

Reflexión teórica

Relacionarse afectivamente en forma sana requiere un aprendizaje que cambie los supuestos erróneos, los que, a pesar de victimizarnos, son tan fuertes que los seguimos reproduciendo de generación en generación. Por ejemplo, la autocrítica severa: "para qué intentarlo si soy un perdedor", "no valgo nada", "soy un inútil". Mantener una relación afectiva con otra persona es un hecho complejo en el que intervienen múltiples aspectos, tanto placenteros como dolorosos.

Es importante reconocer que el establecimiento de un vínculo afectivo es el inicio de un intercambio que incluye lo que verdaderamente se es.

El intercambio afectivo requiere de un entendimiento explícito de lo que se entiende por dar y recibir afecto. El miedo, las inseguridades, los mitos, la depresión, la violencia crean alteraciones en el comportamiento afectivo.

La conducta afectiva de los seres humanos pasa por varias etapas comunes, como son:

1. La conducta de apego: se denomina así al conjunto de comportamientos instintivos que intentan alcanzar y conservar la proximidad de alguna persona para obtener sus cuidados. Es vital para la supervivencia de la persona recién nacida. Este tipo de comportamiento nunca desaparece, sino que se hace presente dependiendo de las circunstancias. Pese a la importancia de esta conducta afectiva, no ha de ser terreno propicio para que prosperen el temor y la inseguridad.

2. La conducta de exploración: explorar es descubrir, descubrir es aprender y aprender es crecer. La conducta de exploración es la base de la autoeficacia, es decir, es la base de la confianza en sí mismo (a). Por ejemplo, si un (a) niño (a) comienza a explorar el medio que lo (a) rodea y es constantemente castigado (a), este (a) niño (a) desarrollará la idea de que el mundo es un lugar peligroso y amenazante. El resultado será la pérdida de independencia y se dirá a sí mismo (a): necesito de alguien más

⁹ Tomado de Barrantes, Jiménez y Zárate. 1999. *Hacia la tolerancia de género en las fuerzas policiales*. San José: Fundación Arias para la Paz y el desarrollo Humano.

fuerte que yo, no soy capaz de hacerlo solo (a). (Relacionarlo con anexo de la sobreprotección.)

3. La conducta o necesidad de protección (seguridad) versus libertad (autonomía): Los seres humanos nos vemos cada día obligados a resolver dilemas. Este tomar decisiones produce un desgaste del organismo. Cuando la elección se dificulta más allá de lo aprendido y acostumbrado, nos enfrentamos a un desgaste mayor de energía. La necesidad de protección (seguridad) versus libertad (autonomía), representa un dilema por resolver cotidianamente.

Entre las opciones más comunes cuando enfrentamos dilemas o conflictos importantes figuran el escapismo (negación, olvido), la inmovilización (el no poder actuar), la tendencia a destruir lo que genera el conflicto, o la decisión de afrontarlo constructivamente: comprenderlo para resolverlo asumiendo los riesgos que esto implica. La forma en que se resuelva el conflicto definirá el futuro comportamiento.

El aprendizaje social y la valoración cultural han desvirtuado el significado original de las emociones hasta desnaturalizarlas y transformarlas en indeseables. Se nos ha enseñado a admirar mucho más a la persona que logra contener sus emociones, aunque el precio de contener emociones pueda ser hasta el de enfermarse, que a aquella que expresa libremente su sentir mediante, por ejemplo, exclamaciones de felicidad. Se nos ha sometido a un programa de eliminación de las emociones muy peligroso para la salud emocional, ya que con ello se desaprovechan los recursos energéticos, se pierde la motivación y disminuye la capacidad comunicativa. Cuando no estamos acostumbrados a conocer nuestras emociones no sabemos qué hacer con ellas, no somos capaces de discernir qué emoción es buena y saludable y cuál no lo es.

ANEXO 11

EXPLICACIÓN DEL CÍRCULO DE LA SOBREPOTECCIÓN

Rodrigo Jiménez Sandoval

VIOLENCIA ESTRUCTURAL Y SUS PELIGROS

Las vivencias y las formas de discriminación facilitan el mantenimiento de la sobreprotección, cuyo fin es resguardar y proteger a la persona con discapacidad de agresividad social (ver la transparencia 26).

El temor a que la persona con discapacidad no sufra un daño genera la primera fase de miedos:

Fase de los Miedos

La persona que sobreprotege:

- Desconoce del tema y se siente desorientada.
- Apoya a la persona con discapacidad conforme a los criterios discriminantes que ha aprendido socialmente.
- Está receptiva a los prejuicios sociales respecto a la discapacidad.
- Desconfía de la potencialidad de la persona con discapacidad.
- Siente inseguridad sobre sus potencialidades para apoyar el desarrollo de la persona con discapacidad.
- Tiene mucho temor a que la persona con discapacidad sea agredida y discriminada.
- Ha sufrido la discriminación como familiar de la persona con discapacidad.
- Percibe las expectativas y esperanzas sobre la maternidad o paternidad de manera distinta a la realidad.
- Siente pena y tristeza crónica.
- Siente culpa.
- Siente vergüenza.
- Siente repugnancia y puede llegar a ser hostil, en algunas ocasiones.
- Siente mucho dolor y trata de defenderse de todas las formas posibles.
- Elude la realidad.

La persona que es sobreprotegida

- Duda de sus potencialidades de desarrollo.
- Ha sufrido discriminación y violencia en el entorno social.
- Tiene miedo a lo que pueda afrontar en el entorno.
- No comprende porqué es agredido socialmente.
- Se preocupa más de la cuenta de los “peligros” del entorno.

Fase de la protección y dependencia

La persona que sobreprotege

- Está pendiente de todas las necesidades de la persona.
- Controla los actos de la persona.
- Cree conocer las necesidades de la persona con discapacidad.
- Cree tener mejor criterio que la persona con discapacidad para decidir sobre su vida.
- Toma decisiones por la persona con discapacidad.
- Critica las decisiones de la persona con discapacidad.
- Descalifica los criterios y opiniones de la persona con discapacidad.
- Manipula a la persona con discapacidad haciendo creer que se hace lo que la persona quiere, pero en realidad se hace lo ella quiere.
- Le miente a la persona con discapacidad exagerando peligros.
- Atemoriza a la persona con discapacidad para que no actúe sin su consentimiento.
- Tiene comportamientos obsesivos.
- Es irrespetuosa con la persona con discapacidad.
- No permite que la persona con discapacidad crezca y se desarrolle.
- No le ofrece opciones.
- Crea un ambiente de negatividad.
- Anula la personalidad de la persona.
- Utiliza ejemplos para crear la dependencia.
- Refuerza una baja autoestima y temor.

La persona que es sobreprotegida

- Se siente insegura.
- Se siente inútil.
- No puede tomar decisiones.
- Siente que le controlan la vida.
- Se siente impotente.
- Se siente manipulada.

- Le da ira no poder manejar su propia vida.
- Se siente terriblemente frustrada.
- Teme contradecir a la persona que la protege por temor al desamor de esta.
- Se hace creencias ilusorias de que la persona que protege le dejará realizar determinadas acciones.

Fase de las inseguridades y los errores

La persona que sobreprotege

- Reprime a la persona por los errores.
- Regaña a la persona por los errores cometidos.
- Está constantemente observando las acciones de la persona para detectar los peligros y errores que comete.
- Justifica su sobreprotección debido al dolor que sufre la persona por la violencia social y los errores que comete.
- Justifica que sobreprotege porque ama mucho a la persona con discapacidad.
- Siente poder al sobreproteger a la persona con discapacidad.
- Asume la protección de la persona con discapacidad como su proyecto de vida.
- Se considera indispensable.
- Se angustia pensando qué hará la persona con discapacidad cuando ella no esté.
- Empieza a buscar opciones sustitutas para que protejan como ella a la persona con discapacidad.
- Se convence de que el amor que siente por la persona con discapacidad es incondicional.
- Siente ira cuando la persona comete errores o tiene que limitar sus acciones a causa de la persona con discapacidad.
- Se siente indispensable para la persona con discapacidad.
- Descuida otras relaciones en el núcleo familiar.

La persona que es sobreprotegida

- Comente errores por la inseguridad.
- No sabe manejar la violencia social y la sobreimpacta.
- Sufrir de los errores y la violencia estructural.
- Silencia sus opiniones y deseos.
- Posterga sus planes y proyectos de vida.
- Renuncia a sus planes y proyectos de vida.
- Se siente resguardado con el apoyo de la persona que le sobreprotege.
- Se infantiliza en sus comportamientos y decisiones.

- No tiene autonomía en su vida.
- Construye su experiencia de vida sobre fracasos.
- Deja de tener iniciativas.

COMENTARIOS ADICIONALES:

Todo ser humano, en algunas etapas de su vida, requerirá de protección. Esta protección necesaria es una condición para su crecimiento y su desarrollo, cuando la persona no cuenta con los recursos mínimos necesarios para desarrollarse y subsistir. Por ejemplo, un bebé no está en posibilidades de suministrarse su alimento o cumplir con cuidados vitales para su supervivencia. A medida que la persona va adquiriendo destrezas y conocimientos en su desarrollo personal, las protecciones van suprimiéndose. La persona protegida busca recursos para su propio desarrollo o desenvolvimiento social.

La norma social con respecto a las persona con discapacidad es que la familia debe asumir todo el peso de atención respecto a la violencia social que sufre la persona con discapacidad en los ámbitos económico, social, relacional, etc.

Normalmente, uno de los miembros de la familia, por los roles de género construidos por el patriarcado, asume todas las atenciones que la sociedad ha determinado que requiere la persona con discapacidad. Esta responsabilidad se convierte en una carga que podrá llevar el (la) cuidador (a) conjuntamente con otros miembros de la familia o, en muchas ocasiones, es causa de distanciamiento, principalmente de los hombres, que no asumen la responsabilidad que la sociedad les ha dado.

El (la) cuidador (a) se vuelca con dedicación plena a la atención de la persona con discapacidad. Es así cuando la protección excede los tiempos “naturales” y se convierte en sobreprotección. Se inicia la construcción de una dependencia invalidante. Esta invalidez se manifiesta en una infantilización fuera de tiempo y lugar. Se crea la ficción de que existe un espacio ideal que resguarda a la persona de riesgos y dolores, construyéndose un entorno “protector” y segregante que impide todo elemento extraño que ponga en peligro el “confort” y “seguridad” de la persona protegida.

La persona con discapacidad llega a creer que está protegida, pero en realidad está aprisionada. Con mucho dolor, al paso de los años, comprueba sus dependencias y se convierte en una carga para las personas de quienes depende.

La capacidad del protector (a) deriva de la madurez física y psíquica y no de una condición social. La sociedad discriminante es la que construye esta relación para tener bajo control a las personas con discapacidad.

El costo de la sobreprotección se refleja en ambos lados de la relación. La persona que es sobreprotegida acumula dependencias que terminan anulando su autonomía, convirtiéndola en un ser inútil, dependiente, inseguro y temeroso. La relación de esta persona con su protector (a) se caracteriza por:

1. Haber delegado la defensa de sus intereses y derechos.
2. Haber construido relaciones totalmente asimétricas. La persona que protege será la que piensa y decida.
3. Impedir el desarrollo de habilidades y recursos para desenvolverse ante la sociedad.

La persona con discapacidad, de tanto observar el patrón social, se cree la historia y asume resignada su rol.

La actitud sobreprotectora surge de los mandatos sociales y las estructuras discriminantes contra las personas con discapacidad. En especial con respecto a los mitos de la maternidad que refuerzan esta dependencia. La persona que sobreprotege siente una gran presión social por cumplir con ese papel, si no lo cumple en muchas ocasiones es censurada o criticada. Esto se convierte en el precio que deben pagar por las desventajas sociales que tienen las personas con discapacidad.

La concepción de “madre-protectora” o “padre-protector” es una construcción social que se incorpora en las relaciones entre las personas con discapacidad y sus familiares, idealizándose como la única forma de relacionarse y, con ello, legitimando la invalidez de la persona con discapacidad.

La persona que protege cae en el mismo encierro y dependencia. Asume la ficción de que es feliz protegiendo y asume el mandato social. Pero en ocasiones cae en contradicciones sobre su propio proyecto de vida, sobre su libertad y su futuro. Se angustia sobre el futuro de la persona con discapacidad y empieza a buscar opciones las cuales nunca serán satisfactorias. Nadie podrá cuidar y proteger como ella.

Para poder romper con este círculo la persona con discapacidad deberá:

- Conocer sus potencialidades y limitaciones.
- Identificar sus propios deseos e intereses.
- Legitimar su propios derechos.
- Conocer sobre sus derechos y asumirlos como propios.
- Dirigir su proyecto de vida.
- Asumir que la violencia estructural siempre existirá mientras no existan cambios sustanciales en la sociedad.
- Identificar los recursos que tiene para enfrentarse a la sociedad.

- Fortalecer los recursos personales.
- Romper con el miedo del abandono y el desamor.
- Ser capaz de decir NO.
- Construir su propio proyecto de vida.
- Señalar límites.
- Aprender de la experiencia.

A la persona que sobreprotege se le recomienda:

- Informarse sobre las cosas que debe esperar de la persona con discapacidad en las diversas etapas de la vida.
- Informarse sobre las potencialidades de la persona con discapacidad.
- Evidenciar el avance en el desarrollo que tiene y confiar en la potencialidades de la persona con discapacidad.
- Estar consciente de que la violencia estructural siempre existirá y que deberá apoyar a la persona con discapacidad para enfrentarla.
- Reflexionar sobre sus propias experiencias de vida.
- Darse espacios propios.
- Construir un proyecto de vida independiente de la persona con discapacidad.
- Consultar con otros familiares o personas con discapacidad que hayan desarrollado sus potencialidades libremente de la sobreprotección.
- Consultar con personas expertas sobre las situaciones conflictivas que se le presenten.
- Dejar que la persona con discapacidad aprenda a resolver los conflictos, aunque estos tengan consecuencias.
- Recordar que entre más recursos tenga la persona con discapacidad para enfrentarse a la sociedad, más libre y feliz será.
- Enseñar.
- Reconocer los méritos de la persona.
- Estimular el orgullo y la confianza.
- Fortalecer la seguridad de la persona con discapacidad.

ANEXO 12

En cada grupo contesten las siguientes preguntas. Nombren una persona para compartir las conclusiones del grupo.

¿Cuáles son los problemas que tiene Sara?

¿Cómo podría solucionarlos?

¿Qué obstáculos tiene para negociar con su madre?

¿Cómo influyen sus sentimientos y su condición de discapacidad en las negociaciones con su madre?

¿Qué temores tendría Sara?

SARA PIENSA Y SUEÑA

Carolina Castillo Abdalla¹⁰

Desde que tengo uso de razón he vivido en esta enorme mole de cemento y ladrillo. No es que no me guste mi hogar, al contrario, es espacioso, lleno de recovecos donde curiosear, pero es tan oscuro que a veces duermo en el día y me baño de noche para ir a desayunar.

Siempre hemos sido mi madre y yo; sé que me quiere muchísimo— no como mi padre que nos abandonó luego de hablar con el médico- y tanto me ha querido que ha sido todo para mí: madre, hermana, abuela, amiga... ¡qué afortunada! También yo lo he sido todo para ella, porque nunca más volvió a tener su libertad desde que yo nací. Me convertí en su mundo, en su “prisión maternal”, como le gusta llamarme. Dice que todo cambió cuando me tuvo, no se arrepiente de su “encierro” dice, está orgullosa de tener una hija como yo, tan hermosa y calladita... yo me he mirado miles de veces en el espejo, no nos parecemos en nada, pero eso es seguro porque yo salí a mi papá y como a ella no le gusta hablar de él, no se lo he preguntado... de fijo el tenía estos ojos achinados y el pelo negro lacio y seguro era barrigón como yo, porque mamá es flaquita, flaquita.

Por lo que he visto en la televisión, mi papá y yo debemos de ser de algún otro país, porque aquí nadie se parece a nosotros, solo una vez me pareció ver a mi hermana en un programa (de fijo papá se casó con otra y tuvo una hija igualita a mí que salió en un anuncio), pero no estoy segura porque mamá apagó la tele con un zapato. Lo raro de la tele es que muestra un mundo muy extraño, donde personas parecidas solo a mi mamá, salen de sus casas y van a la escuela. Yo nunca aprendí a escribir o leer, no lo necesito porque tengo a mi mamá. Por eso no necesito salir a ningún lado.

¹⁰ Bachiller en Antropología Social, Estudiante de la Maestría en Estudios Interdisciplinarios sobre discapacidad, Universidad de Costa Rica.

Me acuerdo una vez, cuando yo era muy niña, que me dejó asomarme al corredor y pasó una señora, mamá la saludó, y la señora me miró y dijo: “*¡Pero si es mongolita, Teresa!*”. Teresa es el nombre de mi mamá, pero mongolita no es el mío. Seguro porque la señora se equivocó de nombre es que Teresa, o sea mi mamá, se enojó y nunca más me dejó salir. Yo hubiera preferido ir a pasear alguna vez y decirle simplemente a la gente mi verdadero nombre.

Otro día, hace unos años, unas mujeres sí dijeron mi nombre. Venían de un censo. “*Que sí hay una discapacitada en la casa señora, esa mujer asomada por la puerta, mire*”, y yo detrás de la puerta. “*Al cuarto inmediatamente, Sara*”, dijo Teresa. Yo no entendí “discapacitada”, ni “cuál es el número de cédula de la muchacha”, porque yo no tengo ni lo uno ni lo otro. Yo lo único que tengo es a mi mamá, aunque definitivamente me hubiera gustado tener un número solo para mí.

Bueno, hay una persona más que conozco, además de la señora que dijo mal mi nombre y las dos mujeres del censo y es el Doctor Cerrado de Mente, que viene una vez al mes a verme a mí, o sea que esa visita es SOLO para mí. ¡Es maravilloso que alguien venga a verme! Aunque a veces el Doctor De Mente no me gusta mucho, porque me mira con ojos aguados y me da una chupeta como si yo todavía tuviera dos años.

Definitivamente el mundo de afuera está repleto de gente igual, por lo visto no hay nadie diferente. La verdad es que me alegro de estar siempre dentro de casa - donde vivimos mi mamá y yo, que somos diferentes - porque aquello allá afuera debe de ser aburrido y triste, porque todas las personas que he conocido me miran con esos ojos de lástima y suspiran, vidas infelices han de tener, digo yo. Bueno, no es que mi vida sea la más requetefeliz, porque a mí, la pura verdad, me gustaría comer helado en el parque y conocer a mi hermana, la de la tele y trabajar en una granja y tener número de cédula y si se pudiera, como última cosa, aunque Teresa me pegue, quisiera hacer el amor con un hombre que se parezca a mí y a mi papá, jamás como el Doctor De Mente.

Pero, así, hablando con la verdad, yo creo que eso no va a poder ser nunca, porque mami dice que así estamos bien, que no hay mejor familia que la nuestra, que Dios como que nos casó porque estaremos así hasta que la muerte nos separe. Y no es que yo sea mala o no quiera a Teresa, pero ya que ella tiene setenta y tantos años, y yo solo tengo treinta y tantos, digo yo que no estaría mal que yo me muera después para poder ir al país de mi papá y mío y comprarme la granja y conocer al que no va a ser como el Doctor Cerrado y tengamos una o dos hijas que se parezcan mucho a nosotros y no a las personas infelices que se parecen a mi mamá. Entonces les explicaré a todas esas tristes personas: “*Mi nombre es Sara, la hija diferente de Teresa, tengo una hermana famosa, tengo un número de cédula solo para mí, tengo una granja con*

vacas, caballos y conejos donde yo misma ordeño a la vaquita Lula y con mi pareja, que no se llama Doctor Cerrado de Mente, hemos criado a dos hermosas y gritonas niñas que son diferentes a nosotros dos, que corren en el campo, comen helado, no salen en tele pero tienen número de cédula y pudieron firmarla porque saben leer y escribir.”

TRANSPARENCIA 15

EL BUEN NEGOCIADOR

No es aquel que hace sentir que gana “de todas, todas”, sino aquel que logra que todos los que tuvieron que ver en la negociación sientan que han tenido éxito con la solución adoptada.

(Rodríguez y Ramos)

TRANSPARENCIA 16

Perfil del (de la) negociador (a)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Empático• Realista• Honesto• Flexible• Creativo• Planificado• Tiene autocontrol y autocrítica• Tolera la frustración• Asertivo | <ul style="list-style-type: none">• Claridad de ideas• Buen observador• Constructivo• Pregunta, escucha, consulta• Persistente• Mantiene la calma |
|--|--|

TRANSPARENCIA 17

EL BUEN NEGOCIADOR

“Duro con el problema y suave
con las personas.”

Fischer, Ury y Patton

“Sea totalmente digno de
confianza, pero no totalmente
confiado.”

Fischer y Brown

TRANSPARENCIA 18

REQUISITOS PERSONALES PARA NEGOCIAR

- Reconocer y luchar por los deseos propios
- Legitimar el derecho a defender los intereses
- Establecer paridad
- Disponer de recursos propios
- Proponer objetivos y sostenerlos
- Ser capaz de decir NO

TRANSPARENCIA 19

PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Principios básicos

1. Todas las personas valen como seres humanos, son igualmente plenas y, por lo tanto, igualmente diferentes.
2. Todas las formas de discriminación y opresión son igualmente infames.
3. Participación, armonía y felicidad.
4. Lo personal es político y lo político es personal.

TRANSPARENCIA 20

PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Entendemos la inclusión de las múltiples formas de subordinación y discriminación que frente al entorno social experimentan las personas con discapacidad de distintas edades, etnias o razas, condiciones socioeconómicas, géneros, preferencias sexuales, ubicaciones geográficas, etc., dando lugar a una diversidad entre las personas con discapacidad, que influye en la manera en que experimentan la mencionada subordinación y discriminación.

TRANSPARENCIA 21

PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Un análisis con perspectiva de la discapacidad implica:

1. Tomar en cuenta la categoría social discapacidad:

FUNCIONAMIENTO

DISCAPACIDAD

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO-

DEFICIENCIA

ACTIVIDAD-LIMITACIONES EN LA

ACTIVIDAD

PARTICIPACIÓN-RESTRICCIONES EN

PARTICIPACIÓN

2 La realidad de cada persona es distinta:

“NORMAL”

“ANORMAL”

3. Efectos distintos en cada persona

TRANSPARENCIA 22

PERSPECTIVA DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD

Implica:

1. Conceptos
2. Forma de ver y entender la realidad
3. Hechos científicos
4. Valores

**ROMPER CON EL PARADIGMA DEL
SER HUMANO**

EL HOMBRE SIN DISCAPACIDAD

TRANSPARENCIA 23

PERSPECTIVA DE LA DISCAPACIDAD

Incluye:

- Clase
- Etnia
- Edad
- Religión
- Género
- Preferencia sexual
- Nacionalidad
- Condición económica
- Condición política

**NO BUSCA RESPUESTAS
GENERALIZADORAS O
EXCLUYENTES.
DIFERENTE INCIDENCIA DE UN
MISMO PROBLEMA.**

TRANSPARENCIA 24

POSTULADOS DE LA COMUNICACIÓN

- Imposibilidad de no comunicar
 - La comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional
 - La comunicación es verbal y analógica
- Puntuación de la secuencia de los hechos
 - Interacción simétrica y complementaria

TRANSPARENCIA 25

AUTOESTIMA O AUTOAPRECIACIÓN

Es la opinión emocional profunda que las personas tienen de sí mismas y que sobrepasa en sus causas la racionalización y la lógica.

TRANSPARENCIA 26

CÍRCULO DE LA SOBREPOTECCIÓN



LECTURA 3

LA PERSPECTIVA DE LA DISCAPACIDAD

Rodrigo Jiménez Sandoval

La diversidad del colectivo de personas con discapacidad está presente desde diversos aspectos: edad, etnia, sexo, condición económica, religión, preferencia sexual, origen, discapacidad, etc.

Situaciones tan sencillas como gozar de un servicio de autobuses se percibirá diferente según el sexo, la condición económica, la edad, etc. Lo único que sí perciben todas las personas con discapacidad es la descalificación, la violencia y la discriminación.

Es por ello que entendemos con la perspectiva de las personas con discapacidad la inclusión de las múltiples formas de subordinación y discriminación que frente al entorno social experimentan las personas con discapacidad de distintas edades, etnias o razas, condiciones socioeconómicas, géneros, preferencias sexuales, ubicaciones geográficas, etc., dando lugar a una diversidad entre las personas con discapacidad, que influye en la manera en que experimentan la mencionada subordinación y discriminación.

Esta perspectiva une esa diversidad de población bajo los siguientes principios:

a) Todas las personas valen como seres humanos, igualmente plenos y, por lo tanto, igualmente diferentes. Rompe este principio con el paradigma humano basado en el hombre, blanco, heterosexual, cristiano, de una condición económica alta, entre veinticinco a cuarenta y cinco años y sin una discapacidad.

Pero a su vez rompe con el paradigma de las personas con discapacidad, el cual tradicionalmente ha sido el de la persona en silla de ruedas. Ello implica ampliar la concepción a la gran diversidad de discapacidades sensoriales, físicas, emocionales e intelectuales que existen. Implica visualizar y tomar en cuenta los intereses, necesidades, deseos y visiones de cada una de estas personas.

b) Todas las formas de discriminación y opresión son igualmente infames. La discriminación es algo que sienten los seres humanos, se vive en los cuerpos de las personas y se manifiesta en emociones de tristeza, ansiedad, furia, etc. La puede vivir con igual intensidad un hombre que una mujer, una niña que una adulta. Estas diferencias no son fundamentales, sino las características personales de cada ser humano y sus historias de vida, pero sí se puede concluir que **TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN SON IGUALMENTE INFAMES.**

c) Participación, armonía y felicidad. La incorporación de la perspectiva de la discapacidad va dirigida a la plena participación de este colectivo en la sociedad en general, lo que conlleva a la armonía social y, por ende, a la felicidad grupal.

d) Lo personal es político y lo político es personal. La incorporación de la perspectiva de la discapacidad no puede quedar en el discurso, sino que debe trasladarse a las acciones. Esto implica cambios a nivel personal, que se deben reflejar en el quehacer social de las personas. Lo social deberá tener un impacto en el entorno para transformar poco a poco nuestras sociedades.

Regido bajo estos principios básicos, el análisis desde una perspectiva de las personas con discapacidad implica tomar en cuenta la categoría social discapacidad. Para ello, debemos disgregar su significado en:

- FUNCIONAMIENTO-DISCAPACIDAD
- ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO-DEFICIENCIA
- ACTIVIDAD-LIMITACIONES EN LA ACTIVIDAD
- PARTICIPACIÓN-RESTRICCIONES EN PARTICIPACIÓN

Cada uno de estos factores impactará en forma diferente a los seres humanos, cuya realidad es distinta según su historia de vida y sus características personales. El entorno impactará en forma distinta a cada persona, pero siempre existirá un fundamento construido por la estructura discriminatoria: la normalidad versus la anormalidad.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la normalidad tanto a nivel individual como en el ámbito social.

Bajo el análisis de nuestro fuero interno, la normalidad no existe para el ser humano. Como parte de nuestra riqueza humana, todas las personas tenemos la diversidad y, por ende, la anormalidad. Debemos enorgullecernos de esa originalidad con respecto a los otros seres humanos y no avergonzarnos.

En el aspecto social, la “normalidad” se va construyendo conforme a gustos, preferencias, necesidades, intereses, etc. Al hacer un rápido recorrido histórico se puede observar que en algunas épocas lo normal era vestirse de una u otra forma o lo normal era comportarse de determinada forma. Todo ello nos demuestra que la normalidad es reflejo de las construcciones sociales.

La incorporación de la perspectiva de la discapacidad en el quehacer social implica reconceptualizar una serie de términos y, en algunos casos, desarrollar nuevos conceptos que permitan visualizar las múltiples formas de subordinación y discriminación que viven las personas con discapacidad. En muchos casos, cambiará la forma de ver y entender la realidad y causará resistencias y fuertes oposiciones, dado el cambio en el status quo que supone.

Para ello será necesario el desarrollo de teoría y hechos científicos que fundamenten esta nueva realidad. El movimiento de personas con discapacidad ha venido desarrollando teoría y hechos científicos que sustenten el nuevo paradigma. Paralelamente, será necesario el desarrollo de nuevos valores y principios que rijan las nuevas formas de relacionarse; estos son: la igualdad, la diversidad, la autodeterminación, la vida independiente, la accesibilidad, etc. Todos estos factores estarán dirigidos a romper con el paradigma de ser humano masculino sin discapacidad para dar paso a la diversidad por sexo, orientación sexual, condición económica, etnia, edad, religión, región, nacionalidad, discapacidad, etc.

LECTURA 4

SOBREPROTECCIÓN: ¿AMOR O PODER?

Por Rodrigo Jiménez

Vivir con una discapacidad es vivir con limitaciones. Si nos preguntamos de dónde provienen estas restricciones, podríamos clasificar sus orígenes en tres grandes fuentes: 1. las causadas por una deficiencia, 2. las causadas por el entorno y 3. Las causadas por actitudes.

Una deficiencia conlleva un deterioro o una anomalía en una función psicológica, fisiológica o anatómica, a nivel orgánico. Es así como una persona con deficiencia auditiva total no podrá escuchar una canción o un ciego ver un atardecer o un cuadrapléjico caminar. Estas limitaciones provienen de la misma disfunción. En algunos casos, una persona con una discapacidad podrá aumentar su capacidad visual con unos lentes, su capacidad auditiva con unos audífonos o su forma de caminar con una prótesis. Siempre, aunque contemos con algún apoyo, tendremos la disfunción y cierta limitación.

El entorno es una de las causas principales de las limitaciones que tienen las personas con discapacidad. La ausencia de un ascensor, de una puerta ancha en un baño, de material tiflotécnico, de traducción al lenguaje de señas, son algunos ejemplos de carencias del entorno que se convierten en agresiones directas hacia las personas con discapacidad. El entorno nos cierra las puertas de la educación, del trabajo, de la salud y de una vida plena e integral en la sociedad donde vivimos. La inexistencia de estos apoyos que reducirían las limitaciones naturales causadas por una disfunción, generalmente responde a actitudes sociales aprendidas en nuestra socialización.

Desde pequeños los seres humanos aprenden que las personas con discapacidad son raras, viven segregadas y son motivo de lástima. Las personas con discapacidad se socializan con estos conceptos que se manifiestan de diversas formas; una de esas formas es la sobreprotección.

Recientemente, en talleres con población con discapacidad se determinó que una de las causas principales de la inseguridad era la sobreprotección. Todos habían sido sobreprotegidos por sus familiares, amigos, compañeros y por la sociedad, en general.

Cuando se les preguntaba a qué respondía dicha actitud, algunos mencionaban que sus padres los sobreprotegían porque los amaban. El estar pendiente de ellos, de sus necesidades y deseos, era parte fundamental de la expresión de afecto. Este grupo de personas a pesar de que justificaban dicha actitud, la consideraban nociva para su desarrollo y concluían con la frase: "No me quieras de esa manera".

Otro grupo de personas expresaron que la sobreprotección era reflejo de las relaciones de poder entre el protegido y el protector. Se estructuraba esta como una forma de dominación donde se generaban temores, angustias, inseguridades que llevaban a depender de la persona protectora.

Ambos grupos coincidieron en que las relaciones de sobreprotección descalificaban a la persona protegida. El mensaje recibido era la falta de capacidad para realizar determinados actos o asumir situaciones. Esto, en definitiva, los colocaba en una situación de desventaja en la sociedad, que los obligaba a luchar diariamente en contra de sus inseguridades construidas, de sus angustias por no poder cumplir y de su temor al fracaso. Esta lucha interna incidía en su desarrollo pleno como seres humanos. Sus relaciones interpersonales no eran las adecuadas. La posibilidad de formar una familia y desempeñar un puesto de trabajo era más difícil. Todo se centralizaba en la dificultad de creer en sí mismos (as).

La falta de credibilidad familiar y social que se ha construido a su alrededor es la principal carga que lleva la población con discapacidad. Muchos (as) despiertan con el ánimo de probarse y probar que sí pueden. Tratan de demostrarlo de muchas formas, aunque por más pruebas que realicen, siempre la carga subsistirá por las actitudes y creencias sociales. Otros (as) en el camino se dejan abatir por la carga y aceptan la condena social.

Juntas, las personas con discapacidad y las que no la tienen, podemos aliviar y eliminar la carga. Un gesto, una frase y un cambio de actitud sincero pueden ser fundamentales para recobrar la credibilidad.

▼ Cuarto Tema

Proceso de Negociación



OBJETIVO

1. Conocer el proceso de negociación
2. Identificar las prácticas deshonestas en la negociación



RECURSOS HUMANOS

Facilitadores (as) y participantes.



RECURSOS MATERIALES

Anexo 13 a 15
Transparencias 27 a 40



LECTURAS DE APOYO

Lectura No. 5. El proceso de Negociación



TIEMPO APROXIMADO: 3 horas

PASOS A SEGUIR

Paso 1

Divida a las personas en cuatro grupos y entrégueles el **anexo 13** sobre “Negociando la accesibilidad en el parque”.

Paso 2

Solicite a las personas relatoras de cada grupo que expongan el trabajo realizado. Utilice la **transparencia 27** para reforzar el concepto del MAAN.

Paso 3

Solicite a los grupos 1 y 3 y 2 y 4 que se reúnan y negocien conforme a los roles establecidos en el **anexo 13**.

Paso 4

En plenario, pídale a los participantes que narren cuáles fueron los resultados de la negociación. Haga las siguientes preguntas y relacione las respuestas con las **transparencias 28, 29 y 30**.

- ¿Que problemas de comunicación tuvieron?
- ¿Lograron percibir los intereses de los (as) otros (as)?
- ¿Cómo estuvo el manejo de las emociones?

Paso 5

Explique la negociación por posiciones y la negociación por intereses. Apoye su explicación utilizando las **transparencias 31 a 38** y el **anexo 15**.

Paso 6

Vuelva a reunir para el proceso de negociación a los grupos 1-3 y 2-4. Explíqueles que deben utilizar el ejercicio del paso 6 en el proceso de negociación.

Paso 7

Solicite a las personas relatoras que expongan los resultados de la negociación. Aproveche la explicación para dar ejemplos de estándares utilizando la **transparencia 39** (índice de devaluación o de inflación, los peritajes, el precio de mercado, etc.).

Paso 6

Pregunte si en el ejercicio se presentaron algunas tácticas que a consideración de las personas participantes son deshonestas. Utilice el **anexo 16 y 17** y la **transparencia 40** para explicar las tácticas deshonestas.

ANEXO 13

Los grupos 1 y 2 representan al movimiento “Libre Acceso”, cuya misión es asegurar la accesibilidad para todas las personas de los servicios públicos de la comunidad de Guararí. Los grupos 3 y 4 son las autoridades de la comunidad de Guararí.

Guararí

Es una comunidad pequeña, cerca de la costa de su país, con una población de quince mil habitantes. Sus pobladores viven de la actividad turística y de algunos cultivos que venden en la capital.

Desde hace un año, se fundó la asociación *Libre Acceso*, conformada por personas con discapacidad de la comunidad. Este grupo recibe la solidaridad de madres, padres y algunas otras personas interesadas en mejorar las condiciones de vida de esta población.

La señora alcaldesa Victoria Hernández fue electa hace dos años por una abrumadora mayoría por sus calidades de comunicación, compromiso con la comunidad y promesas a diferentes sectores sociales.

Desde hace unos meses se ha venido discutiendo la necesidad de hacer accesible el principal atractivo turístico del lugar: el parque nacional “Zompopa Caño”. Es un lugar famoso que visitan muchos turistas, ya que cuenta con una naturaleza exuberante, dos kilómetros de senderos y un centro de visitantes.

Las personas con discapacidad se han quejado que el parque es totalmente inaccesible: no cuenta con una correcta señalización, existen múltiples barreras arquitectónicas, el personal no está capacitado para recibir personas con discapacidad, existen peligros en caso de una emergencia, etc. Están exigiendo su derecho a gozar de este lugar.

La alcaldesa Hernández y sus funcionarios se oponen aduciendo como principales argumentos: a) que los costos son muy elevados, b) que se destruiría mucha flora y fauna haciendo las adaptaciones, c) que la población con discapacidad es un 10% y no justifica la inversión, d) que existen otras necesidades más importantes en la comunidad como hacer el mercado de artesanías y los baños públicos.

En ocho días ustedes tendrán la primera reunión y tienen que prepararse.

Determinen cuáles son las:

Fortalezas: aspectos positivos que son propios del grupo y que favorecen la negociación. Por ejemplo, contar con una ley que da el derecho o tener influencia en la comunidad.

Oportunidades: aspectos externos del grupo que pueden aprovecharse para fortalecer la negociación. Por ejemplo, que otros grupos sociales estén interesados a unirse a la lucha.

Debilidades: situaciones propias de grupo que los ponen en una situación de desventaja en la negociación. Por ejemplo, que el grupo sea muy desorganizado y no tenga la capacidad de plantear claramente los objetivos de la negociación.

Amenazas: consideraciones que pueden afectar en forma negativa los resultados de la negociación. Ejemplo, que otros grupos que se sientan perjudicados si se logran los objetivos de la negociación.

En la negociación

Una vez que hayan realizado el análisis FODA, generen una lista de acciones que podrían tomar si no se llega a un acuerdo. Luego de generar la lista, mejoren las opciones que podrían otorgar mayores ventajas y seleccionen la mejor.

Denominen ese plan como *MAAN*: MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO

ANEXO 14

Reflexiones sobre las posiciones y los intereses

En los procesos de negociación debemos distinguir entre las posiciones y los intereses. Por lo general, detrás de toda posición se encuentra un interés no expresado con claridad que, en muchas ocasiones, es el obstáculo para llegar a una buena negociación. Un interés se puede definir como “provecho, utilidad o ganancia”.

Generalmente, esto se produce por diversas razones, como son:

- Hábitos culturales: nos han enseñado a no manifestar nuestros intereses y centrarnos en las posiciones.
- Desconfianza en el otro: escondemos los intereses para no ser perjudicados.
- Timidez: en muchas ocasiones la timidez, la vergüenza o la simple idea de no creer merecer lo que se busca hacen que se escondan los intereses detrás de las posiciones.
- Propósitos no susceptibles de ser expresados: en algunas ocasiones asumimos posiciones influidos (as) por emociones, rencores o temores y escondemos los intereses.
- Mala fe: asumimos posiciones que entorpecen el proceso ya que en el fondo no queremos negociar.

Debe existir una claridad en lo que se quiere con la negociación. Por ejemplo, en un conflicto por el bienestar de los (as) hijos (as), el interés es el bienestar de ellos (as) y no con quién van a convivir o quién va a ejercer el cuidado. Estas son las posiciones.

Las posiciones son cursos de acción particulares que limitan el rango de soluciones posibles en una situación dada, si se toman estrictamente. Los intereses reflejan nuestras verdaderas necesidades y deseos.

Por otro lado, es fundamental una exploración de los intereses y necesidades de la contraparte para abrir el camino que facilite la construcción de acuerdos satisfactorios mutuos.

¿Por qué puede ser tan difícil pasar de la posición a los intereses?

En primer lugar, porque las personas adoptan posiciones de no cooperación, de competición y de querer ganar, esto es, por razones culturales. Los mensajes que

generalmente recibimos a diario son los de comportarse como un triunfador (y no como un perdedor...).

Pero también se encuentra, entre estas razones poderosas, la incapacidad para "ponerse en el lugar del otro". "Yo quiero lo mío... y lo del otro no me corresponde a mí definirlo, eso es su problema, no el mío..."

Este asumir los intereses de la contraparte de una manera simplista me impide colocarme en SU situación, y por lo tanto, no puedo visualizar realmente hasta dónde estará dispuesto a ceder o a conceder.

Explorar los intereses y las necesidades de la contraparte, sin duda resulta valioso para nuestro mejor interés dentro de una negociación y, generalmente, son las mismas personas quienes nos brindan la información que necesitamos.

Lo que sucede es que muchas veces estamos más preocupados (as) de hablar y de convencer acerca de LO QUE NOSOTROS QUEREMOS, que de escuchar y de entender lo que el otro quiere...

Los intereses definen el problema. Para identificarlos, pregúntese: "¿por qué?" y "¿por qué no?".

Tras las posiciones pueden encontrarse intereses compartidos, compatibles o conflictivos.

Tomando como base el anexo 13, elaboren un listado de los intereses de su grupo y los intereses de la persona con quien están negociando.

Clasifique los intereses en:

Intereses compartidos: aquellos en que ambas partes están de acuerdo.

Intereses compatibles: aquellos que son diferentes pero no están contrapuestos.

Intereses conflictivos: aquellos que se encuentran en conflicto.

Trabajen con los intereses en conflicto y generen opciones de solución. Elijan cuál sería la mejor opción para formular una propuesta.

ANEXO 15

Centrarse en los intereses

Es muy frecuente en las negociaciones que las partes se embotellen en una discusión, a veces acalorada, defendiendo su posición y atacando la del contrario.

Este tipo de negociación favorece la testarudez: aquella parte más reacia a ceder tiene mayores posibilidades de que el posible acuerdo se encuentre más cerca de sus posiciones. No obstante, si ambas partes se muestran intransigentes, es muy probable que no se llegue a ningún compromiso.

Si ambas partes van cediendo de forma equitativa se suele llegar normalmente a un punto de acuerdo situado en una posición intermedia entre las dos posiciones de partida. Este resultado esperado hace que las partes tiendan a situarse inicialmente en posiciones extremas, muy por encima de sus expectativas, buscando que el punto intermedio se encuentre más cerca de sus objetivos.

El resultado final no responde a ningún criterio objetivo ni de justicia, depende exclusivamente del poder de negociación de cada una de las partes y de la mayor o menor intransigencia mostrada durante la negociación.

En este tipo de negociaciones, la creatividad brilla por su ausencia. Ambas partes se centran exclusivamente en tratar de reducir la diferencia entre sus posiciones del modo que más les favorezca, sin que ninguna de ellas se preocupe en buscar soluciones alternativas.

Esta forma de negociación basada en un tira y afloja suele deteriorar, a veces de manera significativa, las relaciones personales entre las partes. No es recomendable cuando se pretende establecer una relación duradera.

Tampoco se debe utilizar cuando intervienen varias partes (si ya es difícil aproximar dos posiciones, imagínese cuando hay más personas implicadas).

Tampoco debe utilizarse cuando se negocian asuntos muy complejos, con múltiples matices.

Un enfoque más constructivo consiste en centrar el debate en torno a los intereses de cada parte, tratando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Por ejemplo, cuando una persona negocia la compra de un carro, el precio no es la única variable, puede que también le preocupen las condiciones de pago.

el plazo de garantía, el tamaño del carro, las condiciones del motor, de la carrocería, la tapicería, impuestos, etc.

Por ello, en lugar de centrar la negociación con la agencia exclusivamente en discutir precios, hay otras muchas variables que se deben analizar con vista a encontrar una solución interesante para ambas partes.

*Este enfoque exige **conocer con precisión, no sólo nuestros propios intereses, sino también los de la otra parte**, para lo cual es básico conseguir una buena comunicación. .*

*La **dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte** se debe, o bien a que la otra persona **prefiere no develarlos** (por pudor, por discreción, etc.), o a que **ni él mismo los conoce realmente** (la persona del ejemplo anterior puede estar plenamente convencida de que en su decisión ha influido únicamente su preocupación por la seguridad de su familia).*

*Los **intereses** de la otra parte pueden ser tanto **racionales** como **emocionales**.*

*Los **intereses emocionales** son de carácter **subjetivo** (gusto particular, imagen pública, tradición, etc.). Estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares*

*Los **intereses racionales** son aquellos que responden a aspectos **objetivos** (precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc.). Estos intereses suelen primar en las negociaciones entre empresas.*

*Una **comunicación franca y abierta**, un clima de confianza, puede facilitar que las partes reconozcan abiertamente cuáles son realmente sus intereses. Esto les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria.*

*Este tipo de negociación **favorece la creatividad**, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos. Además, no sólo no tiende a deteriorar las **relaciones personales** sino que, justo al contrario, contribuye a **cimentarlas**.*

ANEXO 16

Algunos de los trucos deshonestos que se presentan en la negociación son:

- **INTRODUCIR UN HECHO FALSO DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN:**
 - Es un truco muy antiguo que se utiliza mucho. Más de uno de ustedes probablemente ha sido víctima del mismo. Consiste en partir de características inexistentes, irreales, aparentes y engañosas para inducir a error a una de las partes.
- **LA AUTORIDAD AMBIGUA**
 - Es cuando una de las partes hace creer a la otra que tiene autoridad total para negociar no teniéndola. Esto le permite conocer hasta dónde va a ceder la otra parte y le da una mejor posición para continuar negociando.
- **GUERRA PSICOLÓGICA**
 - Crear situaciones tensas en lugares inapropiados. Busca con elementos externos poner nerviosa a la persona con quien se negocia.
- **ATAQUES PERSONALES**
 - Es la descalificación de las cualidades de la persona con quien se está negociando.
- **HACER LA RUTINA DEL BUENO Y EL MALO**
 - Ocurre cuando en la negociación intervienen tres personas, y se están negociando dos posiciones. El negociador se enfrenta a las otras dos personas sin saber que entre ellos existe un acuerdo. Este acuerdo consiste en que una de las personas se muestra flexible y otra se muestra estricta. De esta manera el flexible presenta una posición menos radical que, por lo tanto, resulta más persuasiva.
- **PRESIÓN POSICIONAL**
 - Utilización de las posiciones para negociar en búsqueda de que la otra persona ceda ante la rigidez de la posición.
- **DEMANDAS EXTREMAS**
 - Exigir lo impensable para hacer creer que la persona con quien se negocia está fuertemente posicionada.

- **RETRASOS CALCULADOS**
- Jugar con los tiempos a sabiendas de que son fundamentales para la parte con quien se está negociando.
- **DEMANDAS ESCALONADAS**
- Aceptar un trato y retractarse aduciendo que se pensó detenidamente y se debe exigir más de lo otorgado.

ANEXO 17

Evite amenazas y tácticas manipuladoras

Los ultimatoss también reducen nuestra habilidad para negociar. Tales amenazas pueden ocasionar una consecuencia dirigida hacia nosotros o hacia otros. Cualquier tipo de amenaza puede disminuir nuestra habilidad de negociar a largo plazo, más aún cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aún las amenazas inconsecuentes pueden ser molestas. En un juego en familia, un participante amenazaba continuamente con que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de amenazas, su madre le dijo: "La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que, por lo menos, el resto lo pudiéramos disfrutar".

En muchas oportunidades no nos damos cuenta de que el compartir nuestro desaliento puede aparecer como una amenaza. Mi investigación muestra que las personas imbuidas en conflictos interpersonales dentro de una organización, a menudo están pensando seriamente en retirarse de ella. Sin embargo, estos individuos rara vez han amenazado a los otros miembros del predio que están pensando en retirarse. ¡Eso es bueno!

Un gerente agrícola que continuamente amenazaba al resto del equipo administrativo con comentarios de que pensaba dejar las operaciones del campo, rápidamente perdió el apoyo de aquellos que lo rodeaban. El respeto que este individuo tanto deseaba obtener de parte de sus colegas se desvaneció hasta tal punto que su lealtad a la empresa agrícola fue cuestionada.

A las personas que generalmente sienten una gran necesidad de compartir sus sentimientos con alguien que les proporcione apoyo, es necesario tratarlas con cuidado. Si ese individuo siempre está de acuerdo con nosotros y ve todo desde nuestra perspectiva, puede ser que nos haga más mal que bien. Las personas involucradas en relaciones interpersonales quebrantadas, cuando se sientan apoyadas por personas fuera de esa relación, puede que se esfuercen menos en mejorar las circunstancias dentro de la relación que está fallando. Una relación interpersonal positiva es aquella en que el que escucha puede ayudarnos a identificar nuestra contribución al conflicto. Todos necesitamos a personas que nos ayuden a ver los *puntos ciegos* en nuestras personalidades y comportamiento, o sea, aspectos de nuestra personalidad que nosotros no vemos con claridad.

TRANSPARENCIA 27

MAAN

ES LO QUE USTEDES
PODRÍAN HACER SI LA
NEGOCIACIÓN FRACASA.
ES EL PLAN ALTERNATIVO
CON EL CUAL USTEDES
COMPARAN CUALQUIER
ACUERDO PROPUESTO.

TRANSPARENCIA 28

RECOMENDACIONES EN LA COMUNICACIÓN

- Comuníquese teniendo muy en claro cuál es el propósito de lo que quiere decir.
- Hable siempre sobre uno, no sobre lo que la otra persona está pensando.
 - Escuche atentamente.

TRANSPARENCIA 29

RECOMENDACIONES RESPECTO A LAS PERCEPCIONES

- No culpe
- Ayude a la persona con la que está negociando para que exprese sus intereses.
- Póngase en el lugar de la otra persona.

TRANSPARENCIA 30

RECOMENDACIONES RESPECTO A LAS EMOCIONES DURANTE LA NEGOCIACIÓN

- Identifique sus emociones.
- Haga explícitas las emociones que siente.
- Cree mecanismos de escape de las emociones, como tomar un receso, beber un vaso de agua, etc.
 - No reaccione a explosiones emotivas.
- Esté dispuesto a pedir disculpas.

TRANSPARENCIA 31

PARADIGMAS DE LA NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN POR POSICIONES (O POSTURAS)

- Competitiva
- Proceso de intercambio
- Regateo
- Ganar-perder (sí-no)
- Menor espacio para la negociación
- Mínimo y máximo

TRANSPARENCIA 32

NEGOCIACIÓN POR POSICIONES

VENTAJAS

Operacional
Puede ser
eficiente
Conviene para
tratos únicos
Conviene si
usted no tiene
mucho que
perder

DESVENTAJAS

Premia el engaño
y la testarudez
Se pierden
ganancias
conjuntas
Es posible tener
resultados
arbitrarios
Daña la relación

TRANSPARENCIA 33

PARADIGMAS DE LA NEGOCIACIÓN

INTERESES

“Lo que motiva a las partes a
negociar”

¿POR QUÉ?

¿PARA QUÉ?

TRANSPARENCIA 34

PARADIGMAS DE LA NEGOCIACIÓN

OPCIONES

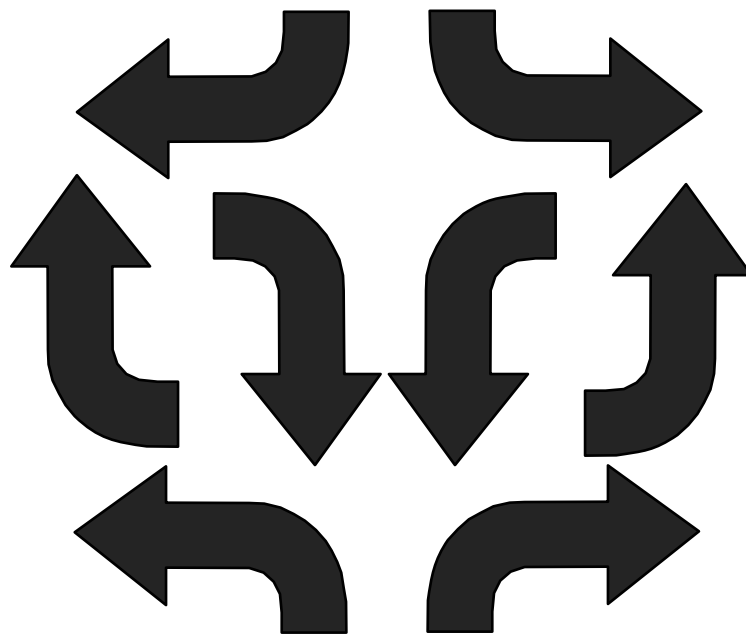
- Múltiples y de beneficio común
- Dentro de la negociación
- Creatividad y lluvia de ideas

TRANSPARENCIA 33

PARADIGMAS DE LA NEGOCIACIÓN ALTERNATIVAS

¿Qué puedo hacer por mí mismo (a) para
satisfacer mis intereses?

Distintos caminos



TRANSPARENCIA 36

NEGOCIACIÓN POR INTERESES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Mejor comunicación y entendimiento- Posibles ganancias conjuntas- Resultados legítimos- Le permite mantenerse firme y flexible- Mejora la relación- Logra mejores resultados consistentemente	<ul style="list-style-type: none">- La preparación demora más- Puede requerir más habilidad- La otra parte puede malentender su franqueza como debilidad- “El otro” puede sentirse incómodo- Usted puede sentirse incómodo

TRANSPARENCIA 37

LOS 4 PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN POR INTERESES

Separar a las personas del
problema

Crear múltiples opciones de
beneficio común

Basarse en intereses, no en
posiciones

Utilizar criterios objetivos como
base del acuerdo

TRANSPARENCIA 38

Estándares

Un instrumento de medición, independiente de la voluntad de las partes, utilizado para escoger entre opciones conflictivas.

Algunos ejemplos de estándares son: valor de mercado, tradición, reciprocidad, costo, igualdad de trato, juicio científico, etc.

TRANSPARENCIA 39

TRUCOS DESHONESTOS

Hecho falso en la negociación

- Autoridad ambigua
- Guerra psicológica
- Ataques personales
- Rutina del bueno y el malo

Tácticas de presión posicional

- Demandas extremas
- Retrasos calculados
- Demandas escalonadas

Bibliografía

Barrantes, Jiménez y Zárata Manuel. 1999. Hacia la tolerancia de género en las fuerzas policiales. San José: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

Coria, Clara. 1997. *Las negociaciones nuestras de cada día*. Buenos Aires: Editorial PIADOS SAICF.

Escalante Barboza, Katia y Jiménez Sandoval, Rodrigo. Inédito. *Manual de negociación con perspectiva de género*. San José: ILANUD.

INCAE. 1998. *Estrategias de Negociación*. INCAE: Managua.

Jiménez Sandoval, Rodrigo. 1999. *Conociendo derechos y cumpliendo con obligaciones*. San José: ILANUD.

Eliminando barreras, construyendo oportunidades. San José: ILANUD. 1997.

Organización Mundial de la Salud. 2002. *Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y la Salud*. Suiza.

Organización de Estados Americanos. 1999. *Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad*. Ciudad de Guatemala.