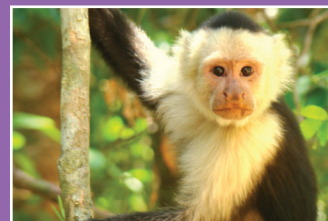
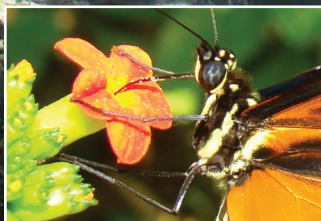




CUADERNO DE TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL



Créditos

Dirección general

Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)

Responsable de la Unidad de Coordinación del Proyecto

Yadira Mena Araya

Autora

Victoria Rudin Vega

Revisión técnica

Yorlenny Fontana Coto

Diseño y diagramación

Alexandra Cortés, Producciones La Lechuza S.A.

Fotografías de la portada

Felipe Morera

Material desarrollado con el apoyo de:



CUADERNO DE TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Enero, 2015





CONTENIDO

Introducción de los módulos ii

Presentación I

Objetivos de aprendizaje 2

I. Fortalecimiento organizacional 3

I.1. El Liderazgo en la organización4

I.2. El líder ¿nace o se hace?4

I.3. ¿Qué es lo que distingue a un
buen(a) líder y cómo ejerce su liderazgo?
4

I.4. Estilos de liderazgo5

2. Negociación 8

2.1. Escucha activa8

2.2. Comunicación asertiva9

2.3. Negociación de posiciones o
distributiva 10

2.4. Negociación de intereses o
negociación integrativa 11

2.5. El proceso de negociación 11

3. Literatura consultada 13

INTRODUCCIÓN A LOS MÓDULOS

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

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

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

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

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

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

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

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



Fotografía: SINAC ©

PRESENTACIÓN



El fortalecimiento organizacional se refiere al proceso orientado al “Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible”. Víquez, Karla (2012).

El presente cuaderno de trabajo se espera contribuya al desarrollo de capacidades de las personas integrantes de organizaciones comunitarias y guías de turismo, de manera que estén en mejor condición de aportar al fortalecimiento de sus organizaciones. Contiene dos capítulos, el primero sobre el Liderazgo en la organización y el segundo sobre Desarrollo de procesos de negociación.

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

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



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El presente documento tiene como objetivos de aprendizaje los siguientes:

- ✦ Capacitar a las personas participantes representantes de organizaciones comunales en aspectos que contribuyan al fortalecimiento de su organización y guías de turismo.
- ✦ Proveer a las personas participantes los conocimientos introductorios de algunas habilidades personales y sociales específicas que requieren en su trabajo de desarrollo comunitario, tales como: liderazgo y trabajo en equipo, así como herramientas para el desarrollo de procesos de negociación, para impulsar el desarrollo local y la conservación de la naturaleza.

TEMAS A DESARROLLAR

El presente documento está integrado por **2 capítulos**:

1. Fortalecimiento organizacional

1.1 Liderazgo en la organización.

1.2 ¿El líder nace o se hace?

1.3 ¿Qué es lo que distingue a un buen(a) líder y cómo ejerce su liderazgo?

1.4 Estilos de liderazgo.

2. Desarrollo de procesos de negociación

2.1 Comunicación asertiva.

2.2 Estilos de negociación.

2.3 Negociación de posiciones o distributiva.

2.4 Negociación de intereses o negociación integrativa.

2.5 Preparación de un proceso de negociación.

1 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El fortalecimiento de una organización o un grupo de organizaciones es un proceso que implica varias fases.

Se parte de un diagnóstico para identificar, de acuerdo a los objetivos de la organización, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades.

Mediante el diagnóstico se pueden determinar las causas de los problemas o debilidades, para con base en este conocimiento poder planificar medidas para fomentar el fortalecimiento de la organización.

En este proceso deben participar las personas que integran la organización. (IIICA, 2005)

El plan de fortalecimiento puede incluir entre otros aspectos el desarrollo de las personas mediante procesos de capacitación en temas de planificación, administración, gestión de proyectos, legislación, entre otros. También incluye la formación en aspectos vinculados al desarrollo de habilidades sociales que contribuyan a mejorar su acción como líderes de sus organizaciones.

Algunos de estos temas pueden ser: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación, control de emociones, entre otros.

En este cuaderno se abordan dos de estos temas, el liderazgo en su relación con el trabajo en equipo y la negociación, incluyendo la comunicación asertiva.

Fortalecimiento organizacional

Fotografía: Rainforest Alliance ©



1.1. El Liderazgo en la organización

En el contexto comunal, el ejercicio del liderazgo se asocia al funcionamiento de las organizaciones y a la búsqueda del éxito de sus objetivos.

Se piensa en líderes que logren promover la participación activa de sus grupos de trabajo, facilitando la expresión de diversidad de opiniones y que estimulen procesos de toma de decisiones democráticas que garanticen la búsqueda de soluciones consensuadas.

Sin embargo, no todos los tipos de liderazgo aseguran el logro y la participación activa de las personas integrantes de una organización.

Cuando se trata el tema de liderazgo siempre hay dos preguntas que surgen, una es si el líder nace o se hace y la otra es qué es lo que distingue a un buen(a) líder y cómo ejerce su liderazgo.

1.2. El líder ¿nace o se hace?

Existen una serie de creencias acerca del liderazgo, que contribuyen a reforzar la idea de que sólo algunas personas especiales han sido, son o pueden ser líderes, por ejemplo grandes figuras históricas o líderes de carácter nacional o internacional.

Las siguientes afirmaciones se fundamentan en falsas creencias, que no tienen una base científica:

El liderazgo es una habilidad natural. Sin embargo, dependiendo de las condiciones una persona puede ser líder, pero en otra circunstancia u organización no lo es.

Los líderes nacen, no se hacen. Muchas investigaciones demuestran que la mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas.

Los líderes son carismáticos. "...el carisma es más el resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Un efectivo liderazgo incrementa la atracción de los seguidores".

Los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización. La realidad es que pueden existir líderes en varios niveles de una organización, cumpliendo cada cual funciones diferentes.¹

La conclusión más importante de esto es que el estilo de liderazgo se puede aprender, no es algo ya dado o que es estático.

1.3. ¿Qué es lo que distingue a un buen(a) líder y cómo ejerce su liderazgo?

En el tema de liderazgo, hay una serie de preguntas que se hacen buscando responder a la interrogante: ¿Qué es lo que distingue a un buen(a) líder y cómo ejerce su liderazgo?

Una parte importante de esta discusión ha sido la búsqueda de cuáles son las características que distinguen a estas personas, tratando de obtener una especie de listado de las cualidades que debería reunir un buen líder o lideresa. Sin embargo, esta generalización no se puede hacer, ya que el liderazgo que es apropiado para una situación u organización no será igualmente exitoso en otras condiciones.

¹ Codina, Alexis. Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones. Disponible en: <http://www.degerencia.com/acodina>



Por ejemplo, no es lo mismo liderar una empresa que una organización comunitaria, e igualmente no son las mismas características las que se requieren de líder en una situación de emergencia que en periodos de “normalidad”.

De tal manera que se puede afirmar que no existe un único estilo de liderazgo, sino múltiples estilos donde pueden predominar uno sobre otro, y dependiendo de las circunstancias un estilo será más apropiado que otro.

Lo que si destaca en todos los casos es que un elemento fundamental de todo liderazgo es que marca el ejemplo a seguir.

1.4. Estilos de liderazgo

Cuando se habla del estilo de liderazgo generalmente se piensa en los dos extremos, un liderazgo democrático o un liderazgo autocrático o autoritario. Sin embargo los estilos de liderazgo cubren un rango más amplio de posibilidades.

Por lo tanto, se puede decir que no existe un único estilo de liderazgo, sino varios y diversos estilos donde pueden predominar uno sobre otro, y dependiendo de las circunstancias un estilo será más apropiado que otro.

Varios factores incidirán en cuál es el estilo de liderazgo más adecuado en un momento determinado. Algunos de estos factores son:

- ✦ La tarea que tiene el grupo.
- ✦ La personalidad del líder.
- ✦ Las características de las personas integrantes del grupo o equipo de trabajo.
- ✦ La finalidad del grupo.
- ✦ La forma en que se toman las decisiones en el grupo.

De esta manera, una de las categorías existentes sobre los estilos de liderazgo se basa en la relación que se establece entre la persona que lidera y los integrantes del grupo:

El liderazgo autocrático o autoritario.

Impone sus criterios a las demás personas, que a su vez se muestran sumisas al líder. Este tipo de liderazgo utiliza un estilo directivo y rígido, de tal manera que *“cuando el grupo tiene que producir algo, en general lo hace en forma eficiente si el líder está presente y si está ausente, decae su productividad”*².

El liderazgo democrático. Es el tipo de liderazgo ideal en el trabajo de un grupo, ya que estimula la toma de decisiones consensuadas, donde predomina la responsabilidad y la cooperación entre los integrantes del grupo. De esta manera, cuando estas personas *“tienen que producir algo lo hacen de manera bastante uniforme con o sin la presencia del líder. El líder coordina la tarea”*.

El liderazgo “laissez-faire” o “dejar hacer”.

Se caracteriza por ser excesivamente permisivo. Este tipo de líder deja que el grupo sea el que estructure la tarea de acuerdo a los intereses individuales de las personas que lo integran y *“asume sólo parcialmente sus funciones de análisis de la situación y orientación de la acción”*. Debido que el liderazgo es percibido como débil, los integrantes del grupo son poco constantes en el desarrollo de sus trabajos.

El liderazgo demagógico. Se caracteriza por tener estilos contradictorios. Por ejemplo, que engaña con una apariencia democrática pero en el fondo funciona con una estructura autoritaria y a veces cae en situaciones de “laissez faire”.

Otra manera de clasificar los estilos de liderazgo se refiere a la forma en se realiza la toma de decisiones en el grupo (Cuadro 1).

² Categorías utilizadas por E. Pichón – Riviere, en: Garnica, Inés. Los grupos humanos. Disponible en: <http://www.clavevedida.com.ar/self/garnica.html>

Cuadro I. **Estilos de liderazgo.**

Estilo de liderazgo	Es útil para:
Liderazgo directo. En este caso la persona que lidera realiza su propia evaluación de la situación y después decide qué hacer, comunicando su decisión al grupo para que sea puesta en práctica.	Decisiones operativas que no afectan lo esencial de la organización ni sus proyectos, y que son necesarias para el funcionamiento cotidiano de la organización.
Liderazgo consultivo: Tanto la persona a cargo como el grupo valoran posibles soluciones a los problemas y finalmente, toma la decisión de lo que se debe hacer.	Decisiones que definen diferentes procedimientos de organización del trabajo.
Liderazgo facilitador: la persona que lidera está más preocupada por el proceso de búsqueda de la solución que por influir en ella, por lo tanto crea las condiciones para el grupo tome sus propias decisiones, fomentando su madurez. El liderazgo facilitador conduce al liderazgo democrático.	Decisiones centrales de la organización, aquellas que afectan a todos sus integrantes y definen el rumbo organizativo.
El liderazgo democrático: este estilo de liderazgo estimula la máxima participación de las personas integrantes de la organización (y la comunidad) en la toma de decisiones de los asuntos que les afectan. Crea las condiciones para que las personas tengan la información necesaria e igualdad de oportunidades de participar, de ser escuchadas y ser tomadas en cuenta.	Que las personas opinen, desarrollen sus capacidades y aporten a las decisiones y a las actividades de la organización.

Fuente. PROFAC/UPAZ. 1999

La selección de un estilo específico para la toma de decisiones en el grupo depende de los siguientes factores: la cantidad de personas afectadas por las decisiones, la importancia de esas decisiones y la capacidad de su liderazgo de representar el sentir de las personas integrantes de la organización o de la comunidad.

Cada uno de estos estilos tiene tanto ventajas como desventajas.

También se plantea que en una organización lo que se da es un **liderazgo compartido**, ya que el liderazgo es un conjunto de funciones que se comparten entre las diferentes personas que integran el grupo. La persona que coordina el trabajo de la organización lo que debe hacer es estimular y animar a las demás personas a que pongan en práctica

sus capacidades de liderazgo. De esta manera cada persona es un líder en lo que mejor hace o puede hacer; ya sea en a) funciones para el cumplimiento de tareas y el logro de objetivos o en b) funciones de mantenimiento del grupo. UPAZ. 1999

Práctica I.

1. Mencione alguna persona que considera un líder o una lideresa y escriba cuáles son las características que posee.

2. ¿Cuál cree usted que el mejor estilo de liderazgo para fortalecer su organización y en qué situaciones es necesario poner en práctica este estilo de liderazgo?

3. ¿Cómo puede mejorarse la participación de las personas integrantes de su organización en las actividades y en la toma de decisiones?



2 NEGOCIACIÓN

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

La negociación, además de ser una estrategia el abordaje de un conflicto entre las partes interesadas, como se señaló anteriormente, se suele utilizar para la obtención de acuerdos que sirvan a los intereses de las personas o empresas, por ejemplo cuando los líderes de la organización “negocian” el financiamiento para un proyecto de interés comunitario.

Para la implementación de procesos de negociación es fundamental que las personas participantes puedan desarrollar un estilo de comunicación asertivo. Este tipo de comunicación comprende el desarrollo de dos habilidades: la escucha activa y la expresión de mensajes de tipo asertivo.

2.1. Escucha activa

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

Además cuando se da la escucha activa, la persona que escucha trata de “ponerse en los zapatos” de la otra persona, o sea, se trata de entender no sólo los hechos, sino también de comprender sus sentimientos. Esto es muy importante porque contribuye a que se puedan captar los mensajes implícitos y sutiles que en ocasiones la otra persona no pone de manifiesto abiertamente, pero si expresa a través del lenguaje no verbal, por ejemplo.

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

- ✦ Mantener el contacto visual con la otra persona.
- ✦ Hacer movimientos afirmativos y expresiones faciales apropiadas, que den a entender a la otra persona que tiene toda la atención.
- ✦ Evitar acciones o gestos que distraigan, como jugar con un objeto o ponerse de pie.

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

2.2. Comunicación asertiva

En la interacción con los demás, cuando se trata de plantear las necesidades e intereses propios, las personas presentan tres estilos de comunicación: una comunicación pasiva o de huida, una comunicación agresiva y una comunicación asertiva. En el siguiente cuadro se presenta que caracteriza cada uno de estos estilos (Cuadro 2).

Cuadro 2. **Estilos de la comunicación asertiva.**

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

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

- ✦ Para poder practicar la comunicación asertiva se requiere que la persona:
- ✦ Posea claridad en cuanto a cuáles son sus necesidades e intereses y como se pueden satisfacer.
- ✦ Sepa expresar con claridad y respeto ideas, sentimientos y emociones.
- ✦ Sepa escuchar.
- ✦ Tenga disposición a la cooperación y comprensión.
- ✦ Pueda presentar de una forma clara propuestas y opiniones propias.

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

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

La comunicación asertiva puede ser entrenada, para que alcance una forma de expresión clara y directa.

Se puede empezar practicando la organización del contenido del mensaje que quiere transmitir, de acuerdo al siguiente orden:

- ✦ Realizar una explicación clara de la situación que afecta, preocupa o molesta.
- ✦ Expresar cuáles son los sentimientos que genera esa situación y por qué se dan.
- ✦ Presentar alternativas para resolver la situación o una solicitud razonable que permita atender sus necesidades o intereses.
- ✦ Con respecto a las negociaciones existen dos formas de hacerlas: negociaciones de posiciones o distributiva y por intereses o negociación integrativa.

2.3. Negociación de posiciones o distributiva

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

En el proceso cada persona involucrada explica su perspectiva del problema o conflicto y hace una primera oferta de resolución, de manera similar a lo que sucede en el regateo.

De esta manera, seguirán ambas partes con ofertas y contraofertas, hasta llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambos.

En este tipo de negociación cada parte tiene un objetivo que es el que define qué es lo que quiere lograr. Además, cada quien tiene un punto de resistencia, que es el menor resultado que puede ser aceptable. Si las negociaciones llegan debajo de este punto, las partes prefieren romperlas antes que aceptar un acuerdo menos favorable.

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

2.4. Negociación de intereses o negociación integrativa

Se fundamenta en un esfuerzo conjunto por encontrar una solución que satisfaga los deseos de cada parte, llegando a una solución de **ganar-ganar**. Presupone que las partes deberán trabajar juntas para encontrar uno o más arreglos posibles. (ACEPESA/ CONADECO, 2007)

En vez de intercambiar ofertas y contraofertas como punto de partida, se esfuerzan por identificar sus intereses antes de considerar las posibles soluciones. Una vez identificados estos intereses, buscan una serie de alternativas que posiblemente satisfagan todos los intereses expresados y que no defiendan una sola postura.

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

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

En la negociación distributiva sucede lo contrario, ya que deja a una de las partes como perdedora, fomentando la enemistad y las divisiones, lo que es bastante problemático si las partes en conflicto tienen que trabajar juntas en el futuro.

2.5. El proceso de negociación

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

Paso 1. Preparación. Antes de iniciar un proceso de negociación hay que establecer qué es lo que se desea obtener, cuáles son las metas, qué concesiones se pueden realizar y la estrategia que

seguirá. Además, debe tratar de realizar algunas consideraciones acerca de la posible posición de la otra parte; como por ejemplo, qué espera lograr, sus antecedentes y estilo de negociación.

Una vez determinado esto, puede definir su estrategia, estableciendo el valor más bajo aceptable para negociar un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima es mejor que nada.

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

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

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

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

Práctica 2.

1. Considera que es posible poner en práctica la escucha activa. Brinde algunos ejemplos.

2. Considera que es posible poner en práctica la comunicación asertiva. Brinde algunos ejemplos.

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

4. Realice una reflexión sobre las ventajas y desventajas de una realizar una negociación distributiva o una negociación integrativa cuando desea obtener un beneficio para la comunidad u organización que representa. Describa en un ejemplo concreto.

3. LITERATURA CONSULTADA

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

ACEPESA. (2003). Manual Curso de
Negociación y solución de conflictos
laborales. Elaborado por Rudin, Victoria. San
José, Costa Rica. Sin publicar.

ACEPESA/CONADECO. (2007). Resolviendo
nuestros conflictos. Imprenta Segura
Hermanos. San José, Costa Rica

Codina, Alexis. Papel e importancia del liderazgo
en las organizaciones. Disponible en: [http://
www.degerencia.com/acodina](http://www.degerencia.com/acodina)

Empresa Gerdau y GIZ. (2011). Manual de apoyo
al desarrollo de personas y de empresas
de la cadena de reciclaje de chatarra en la
industria del acero. Sin publicar.

Garnica, Inés. Los grupos humanos. Disponible
en: [http://www.clavedevida.com.ar/self/
garnica.html](http://www.clavedevida.com.ar/self/garnica.html)

IICA. (2005) Organización y fortalecimiento
organizacional de productores rurales del
proyecto MAG/PRODERT. Disponible en:
[http://repiica.iica.int/docs/B0370E/B0370E.
PDF](http://repiica.iica.int/docs/B0370E/B0370E.PDF)

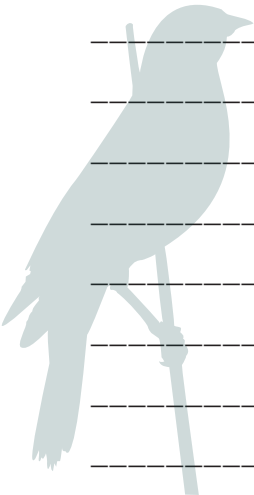
Robbins, Stephen (2003). Comportamiento
Organizacional. Prentice Hall, México

UPAZ/PROFAC (1999). Serie: Autogestión y
Cultura de Paz. Módulos 4 y 5. San José,
Costa Rica

Viquez, Karla (2012) Fortalecimiento
organizacional, garante de la sostenibilidad
Disponible en [http://es.slideshare.net/
AEDCR/fortalecimiento-organizacional-karla-
vsquez-r-setiembre-2012](http://es.slideshare.net/AEDCR/fortalecimiento-organizacional-karla-vsquez-r-setiembre-2012)

NOTAS

Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dashed lines for note-taking.





Secretaría Ejecutiva del SINAC

Oficina Central, San José

Teléfono: 2522-6500

Fax: 2248-2451

Correo electrónico: info@sinac.go.cr

Dirección: Avenida 15 Calle 1°

(Barrio Tournón al costado Sur de la ULACIT)