

## ***El castillo de Navas de San Miguel: Un juego de resolución de conflictos aplicado al problema de la conservación del patrimonio histórico***

Josué Llull Peñalba y Juan Antonio Mayoral López \*

### **RESUMEN**

*En estas páginas se explica el desarrollo de un juego de roles que aplica a un caso práctico las estrategias de resolución de conflictos ante dilemas morales. Este caso se plantea a partir del siguiente supuesto: el trazado de una nueva autovía tiene previsto pasar por en medio de los viñedos existentes en unos terrenos situados entre un pequeño pueblo y un castillo próximo. La construcción de esta carretera destruirá dichos viñedos y afectará a la economía agrícola tradicional de la zona; además, provocará la necesidad de trasladar el cementerio de sitio, y separará radicalmente el pueblo respecto del castillo, perdiéndose la vinculación histórica existente entre ambos. Los jugadores deben representar en un role-playing diversas posturas en torno al problema y, mediante la aplicación de estrategias de negociación para la resolución de conflictos, proponer una alternativa consensuada y factible al efecto destructor de la autovía.<sup>1</sup>*

### **Objetivos de la actividad**

1. Conocer y valorar los elementos que integran el patrimonio artístico como herencia histórica que recibe una población, elemento paisajístico que identifica su hábitat, y símbolo característico que le sirve de referencia sociocultural.
2. Detectar los distintos tipos de factores que repercuten en la conservación o destrucción del patrimonio histórico-artístico, razonando acerca de la incidencia que tienen sobre el particular las conductas humanas.
3. Reflexionar de manera significativa y experiencial sobre los aprendizajes adquiridos, mediante la participación personal en actividades de Dinámica de Grupos.
4. Aplicar estrategias de resolución de conflictos para obtener propuestas consensuadas que sirvan de alternativa a un problema concreto, mediante

el análisis de los argumentos divergentes y la puesta en práctica de técnicas de negociación.

5. Analizar la influencia de los medios de comunicación de masas a la hora de percibir y valorar la realidad, comprobando el nivel de subjetividad o manipulación con que puede ser interpretado un hecho concreto.

## **Destinatarios**

A partir de los 14 años.

Se trata de una actividad que tiene dos tipos de finalidades y por eso puede aplicarse a dos contextos diferentes. Si se quiere reflexionar sobre la conservación del patrimonio, resulta muy adecuado realizar el juego con un grupo estable de educandos procedentes tanto de una institución educativa formal (enseñanza secundaria, universidad, etc.) como no formal (seminario de estudios, escuela popular de adultos, etc.); si por el contrario, prefiere abordarse el tema como un pretexto para analizar estrategias de resolución de conflictos, la actividad es aconsejable para grupos de discusión, comisiones de trabajo o asociaciones integradas por profesores, coordinadores de área, empresarios, etc.

## **Duración**

De tres a cuatro horas.

Puede realizarse de manera continuada durante una jornada de mañana o de tarde, por ejemplo dentro de un curso, seminario, etc., o bien dividir su desarrollo en cuatro sesiones de una hora cada una, que tengan lugar en días distintos, aunque en este último caso aconsejamos juntar todas las sesiones en una misma semana.

## **Materiales**

- Una sala en la cual pueda transformarse libremente la disposición del mobiliario, con el fin de situar una mesa de negociaciones en el centro, otras mesas de debate en los extremos para permitir el trabajo de cada uno de los grupos, y una zona intermedia para los observadores. Mejor aún sería poder disponer de otras salas más pequeñas o espacios alternativos, para crear ambiente y facilitar la confidencialidad del trabajo de los grupos.
- Copia escrita de las instrucciones, características de cada uno de los roles y argumentos que debe emplear cada grupo durante la negociación.
- Mapa del pueblo “Navas de San Miguel” y sus alrededores, en el que se indica la situación del castillo, el Parque Natural, la zona de viñedos y el cementerio, así como el proyecto de trazado de la nueva autovía que se va a construir (Anexo 1).

- Tablero del juego que indica las fases por las cuales va pasando la negociación

(Anexo 2).

- Papel y lápiz, rollo de papel continuo y rotuladores, medios audiovisuales, etc.

## Presentación del caso

Navas de San Miguel es un pequeño pueblo cuyo estilo de vida está basado en una economía agrícola. Recientemente ha empezado a convertirse en un destino turístico que atrae a gran cantidad de visitantes durante los fines de semana y los meses de verano. La razón de este turismo hay que buscarla en varios factores. Por una parte, la calidad de sus vinos y su gastronomía, en segundo lugar la proximidad de un Parque Natural, y por último, la existencia de varios monumentos en su casco histórico, entre los que destaca la Casa Consistorial, de estilo barroco, una plaza de toros rectangular, y las iglesias góticas de San Pablo y de San Miguel, así como el antiguo Castillo de los Moros, localizado en una colina al otro lado del pueblo. En el subsuelo de este último edificio subsiste un “aljibe” o pozo árabe, único en España por su excelente estado de conservación, ya que mediante una serie de canalizaciones todavía hoy sigue suministrando el agua necesaria para el regadío de los viñedos que hay en los alrededores del pueblo.

Una empresa constructora se presenta ante el ayuntamiento de Navas de San Miguel, con todos los permisos en regla y con autorización del gobierno de la nación, para construir una autovía cuyo trazado va a pasar por en medio de los viñedos que hay entre el castillo y el pueblo, separando ambos y atravesando además el cementerio municipal. Una Ley de Expropiación del Suelo obliga a los vecinos y al ayuntamiento a vender de manera forzosa los terrenos por los que va a pasar la autovía, incluido el cementerio, en beneficio del interés común. El gobierno de la nación garantiza el pago de indemnizaciones a los vecinos por la adquisición de dichos terrenos, y la empresa se compromete a trasladar el cementerio a otro punto, lejos del trazado de la autovía.

Pero los vecinos no aceptan la propuesta porque no quieren abandonar sus tierras, ya que en ellas realizan las actividades agrícolas que constituyen su medio de vida tradicional. En algunos de estos terrenos hay además granjas, casas y establos, de tal forma que el trazado de la autovía obligaría a sus propietarios a desalojarlas y marcharse a vivir otro lugar. Pero lo que más les duele de todo el proyecto es la posible destrucción del cementerio, porque no se fían de cómo va a hacerse el traslado y no quieren que sea profanada la memoria de sus antepasados.

El pleno del ayuntamiento decide entonces interponer una queja formal ante el gobierno de la nación, denunciar el hecho ante los medios de comunicación (prensa, radio, T.V.), y realizar las movilizaciones sociales que sean necesarias con el fin de paralizar la obra. Sin embargo, antes de llegar a la vía judicial

están dispuestos a sentarse en una mesa de negociación con los representantes de la empresa constructora y del gobierno, para tratar de llegar a una solución de consenso que satisfaga los intereses de todos los implicados. Los vecinos de Navas de San Miguel estarían dispuestos a permitir la construcción de la autovía siempre y cuando se tengan en cuenta sus reivindicaciones, se garantice el respeto a las tradiciones, al medio-ambiente y al patrimonio histórico del pueblo, y además se les compense de alguna forma por las pérdidas que puedan ocasionarles la destrucción de los viñedos. Por su parte, la empresa no quiere modificar el proyecto, ya que esto supondría un incremento de los costes, y tampoco desea demorar la construcción de la carretera porque tiene que cumplir unos plazos con el gobierno, que es quien le ha contratado.

Ambos tienen necesidad de llegar a un acuerdo, ¿creéis que lo lograrán?

### **Instrucciones para el desarrollo de la actividad**

El profesor reparte a cada jugador una copia de la explicación del caso, tal como viene expuesta en el apartado anterior, lo lee en voz alta y se asegura que ha sido bien comprendida por todos. Para acompañar esta explicación, muestra un mapa del pueblo de Navas de San Miguel y sus alrededores, en el que se indica la situación del castillo, el Parque Natural, la zona de viñedos y el cementerio, así como el proyecto de trazado de la nueva autovía que se va a construir (Anexo 1).

Después de un breve momento en el que responde a aquellas preguntas y dudas que haya podido suscitar la presentación del caso, el profesor invita a los asistentes a participar en un *role-playing*. Aclara que un *role-playing* es un “juego de roles” en el que varias personas representan diferentes papeles con el fin de analizar un problema desde distintos puntos de vista, y tratar de encontrar una solución para el mismo. Sugiere que el caso expuesto puede discutirse mediante la puesta en práctica de un *role-playing*, y propone a los participantes dividirse en cuatro grupos:

1. Representantes del pueblo, que están en contra de la construcción de la autovía.
2. Representantes de la empresa constructora, que están a favor de la misma.
3. Periodistas, encargados de hacer la crónica de las negociaciones mantenidas entre los dos grupos anteriores, así como de aportar diversas noticias relativas al caso.
4. Comisión de arbitraje, formada por unos pocos observadores y el profesor, quienes no intervendrán en el desarrollo del juego sino que tendrán la misión de moderar los debates, orientar el trabajo de los grupos y evaluar el desarrollo de toda la actividad.

A continuación, el profesor se reúne con cada grupo y les entrega sus instrucciones, con los nombres de los personajes y los argumentos que tienen

que representar (ver el siguiente apartado) para que los vayan estudiando y preparando. Interpretando los distintos puntos de vista que se han señalado, los jugadores deberán participar en una serie de discusiones y aplicar estrategias de negociación, con vistas a alcanzar una solución de consenso. Para lograr esto será necesario seguir un proceso bastante laborioso que incluye varias sesiones plenarias, en las que los representantes discutirán abiertamente sus puntos de vista con asistencia de los periodistas. Pero también habrá otros momentos de trabajo en grupos, por separado, en los que los representantes prepararán sus argumentos y diseñarán sus estrategias de negociación, mientras que los periodistas redactarán sus crónicas reflejando los avances de la sesión anterior y aportando nuevas noticias en torno al problema.

El objetivo final del juego es lograr un acuerdo según el cual pueda construirse la autovía sin que ésta destruya el cementerio, y además se asegure el mantenimiento de la economía del pueblo y el respeto a su patrimonio histórico, principalmente al castillo. La solución propuesta tiene que ser factible y no perjudicar gravemente los intereses de ninguno de los dos grupos de representantes que participan en la negociación, así que debe ser decidida con el beneplácito de todos. Una vez tomada la decisión final, un pequeño grupo de representantes escogidos de entre los dos grupos negociantes redactará un acta o documento de compromiso, que debe ser rubricado por el alcalde del pueblo, el abogado de la empresa constructora y un representante del gobierno nacional. Con la firma de este tratado y un apretón de manos se dará por concluida la actividad.

El proceso, en síntesis, sería como sigue:

<b>PRIMERA SESIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del caso.</li> <li>- Explicación de la actividad.</li> <li>- Distribución de los grupos y reparto de papeles.</li> <li>- Trabajo en grupos por separado para estudiar la información proporcionada sobre el caso.</li> <li>- Diseño de estrategias y preparación de los argumentos para la negociación.</li> <li>- Mientras tanto los periodistas redactan las primeras notas de prensa acerca del caso.</li> <li>- Lectura de las notas de prensa.</li> <li>- Trabajo en grupos por separado para ultimar las estrategias de negociación.</li> </ul>
<b>SEGUNDA SESIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera jornada de la negociación: exposición de los argumentos y objetivos de cada grupo en plenario, con asistencia de los periodistas.</li> <li>- Lectura de las crónicas periodísticas que resumen lo sucedido en la anterior jornada de negociación.</li> <li>- Trabajo en grupos por separado para ultimar las estrategias de negociación.</li> </ul>

<b>TERCERA SESIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda jornada de la negociación: propuesta de alternativas y acuerdos parciales en plenario, con asistencia de los periodistas.</li> <li>- Lectura de las crónicas periodísticas que resumen lo sucedido en la anterior jornada de negociación.</li> <li>- Trabajo en grupos por separado para ultimar las estrategias de negociación.</li> </ul>
<b>CUARTA SESIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tercera jornada de la negociación: evaluación de las alternativas y toma de decisiones en plenario, con asistencia de los periodistas.</li> <li>- Firma del acuerdo definitivo por los representantes de los dos grupos negociadores.</li> <li>- Fin de la actividad.</li> </ul>

**mentos representados**

Enumeramos a continuación los distintos personajes que intervienen en la discusión del problema, explicando el tipo de argumentos que deben defender en el transcurso de las negociaciones, antes de tomar una decisión final entre todos. Cada uno de los personajes que se citan puede ser representado por un solo jugador o por un grupo de ellos, según sea el número total de participantes que haya en la clase (por ejemplo, en lugar del alcalde solamente, pueden intervenir también los concejales del ayuntamiento).

### **A) Personajes vinculados a la Empresa Constructora**

#### ***Rol nº 1: Representante del gobierno nacional.***

Considera la construcción de la autovía como una obra de interés general que está por encima de las opiniones particulares. Dicha carretera servirá para poner en comunicación con la capital una zona del país bastante aislada, por lo que debe entenderse como un servicio público que da respuesta a importantes necesidades sociales. Incluso para Navas de San Miguel el proyecto puede resultar positivo, ya que se hará una entrada directa desde la autovía hasta el pueblo, y a partir de ahora será más rápido y más fácil llegar hasta allí. Esta mejora del acceso hasta el pueblo puede ayudar también a que se incremente el número de visitantes, lo cual será beneficioso para su economía. Por consiguiente, vale la pena hacer un pequeño sacrificio y trasladar el cementerio de sitio, en aras del bien común. Muy buenas palabras, aunque no aporta alternativas concretas para el desarrollo del pueblo, que va a quedar afectado por la destrucción de los viñedos.

***Rol nº 2: Director Financiero de la Empresa.***

Busca por encima de todo, la rentabilidad de la empresa, y aconseja el trazado de la autovía por medio de los viñedos y el cementerio ofreciendo una serie de cálculos: la construcción de un km de autovía cuesta unos seis millones de Euros, y un trazado en línea recta que atravesase los viñedos tiene menos kms que una circunvalación, por ejemplo. Además, debido al relieve montañoso que existe en los alrededores del pueblo, si se quisiera trasladar la autovía habría que construir puentes y túneles que encarecerían la obra mucho más. A la empresa le sale más barato trasladar el cementerio a otra parte y hacer la autovía por donde tiene proyectado; es más práctico. Por otra parte, él es un simple administrador, no puede decidir por sí mismo la cantidad de dinero que puede gastarse de más, puesto que este dinero pertenece a la empresa.

***Rol nº 3: Ingeniero de la Empresa.***

Es el autor del proyecto que planea realizar la autovía por en medio de los viñedos y el cementerio. Según su opinión, este trazado es la solución más práctica y más barata por varias razones: las dificultades montañosas de la zona, la imposibilidad de construir la carretera por el lado del Parque Natural (ya que se trata de un espacio protegido), y la escasez de presupuesto que le han dado para la obra. Aunque lamenta el trastorno que va a ocasionar a los vecinos el traslado del cementerio, mantiene que no puede hacer nada si la empresa no concede más dinero, o el gobierno no cambia de opinión. En el caso de que esto sucediera, está abierto a estudiar un trazado alternativo para la autovía, pero advierte que con toda seguridad aumentarán los costes. Para convencer a los vecinos de que lo mejor es que accedan a la construcción de la autovía según está proyectada, les enseña un anteproyecto que ha diseñado para el nuevo cementerio, con una fachada totalmente renovada y mucho más artística.

***Rol nº 4: Abogado de la Empresa.***

Defiende el trazado de la autovía diciendo que el proyecto tiene todos los permisos en regla, así como la autorización del gobierno de la nación. Advierte a los vecinos que si se llega a la vía judicial, tienen todas las de perder: el proceso de adquisición de terrenos necesario para despejar el lugar por el que pasará la carretera sigue las directrices de una Ley General de Expropiación del Suelo, así que los vecinos y el ayuntamiento están obligados a vender tanto sus propiedades como el terreno del cementerio. Este abogado no se plantea una distinción entre lo que es legal y lo que es justo, entre lo que está bien y lo que está mal, simplemente razona según lo que le permiten hacer las leyes.

***B) Personajes vinculados  
al pueblo de Navas de San Miguel***

***Rol nº 5: Alcalde del pueblo.***

Se encuentra entre la espada y la pared. Por un lado ve la construcción de la autovía como una amenaza para la economía y el modo de vida tradicional de los vecinos, ya que se destruirán los viñedos; tampoco le parece bien lo del cementerio, porque lo considera un atentado contra los antepasados del pueblo. Por otro lado, mira hacia delante y sopesa los beneficios que pueden obtenerse de la nueva carretera: rapidez de comunicación con la capital, mejora de los accesos, aumento del número de visitantes, posibilidades de desarrollo económico si el pueblo se organiza y se abre al turismo, operaciones inmobiliarias, etc. Su papel es un poco de intermediario entre la empresa y los vecinos; trata de facilitar el diálogo y el consenso en todo momento (no deja de ser un político), pero si no es posible llegar a acuerdos termina decantándose a favor de los vecinos, puesto que son ellos los que le han votado.

***Rol nº 6: Representante de la comunidad de vecinos.***

Considera inaceptable el traslado del cementerio a otro lugar, porque eso supondría abandonar el lugar original donde reposan los antepasados del pueblo. Tampoco admite de ninguna manera la destrucción de los viñedos, que constituyen la base de la economía local e identifican el modo de vida tradicional del pueblo. Además, el valor del suelo rural es tan escaso que las indemnizaciones que puedan recibir del gobierno serán con toda seguridad miserables, si es que las pagan, porque los políticos nunca cumplen sus promesas. Su negativa al trazado de la autovía es radical e intransigente; se muestra reacio a negociar porque piensa que no sirve para nada, incluso está dispuesto a acudir a las más altas instancias judiciales para detener el proyecto. Sin embargo, también es consciente de que hay un grupo minoritario de vecinos que no ve con malos ojos los beneficios económicos que podrían sacarse de un posible aumento del turismo.

***Rol nº 7: Presidente de la Asociación “Amigos del Castillo de Navas de San Miguel”.***

Es quien mejor conoce la historia del pueblo. El Castillo de los Moros era en su origen una fortaleza construida por los musulmanes sobre un cerro, en un lugar estratégico para dominar toda la comarca; en el subsuelo de este castillo, excavaron un aljibe o pozo que proporcionaba el agua necesaria para regar los viñedos de los alrededores. Los agricultores que cultivaban estos viñedos fueron asentándose en las tierras bajas y húmedas (navas) que había frente al castillo, y allá por el siglo XII, el pueblo fue reconquistado a los moros por los soldados cristianos. Una leyenda cuenta que la batalla definitiva tuvo lugar el día de San Miguel (29 de septiembre), y que el propio arcángel se apareció para dirigir desde su caballo a los ejércitos cristianos, colocando el estandarte de la cruz en la torre principal del castillo. Por todo esto el pueblo se llama “Navas de San Miguel”, y el castillo es el elemento simbólico que le identifica. Hace algún tiempo, la asociación solicitó al gobierno con poco éxito la restauración del castillo, que tiene una importancia excepcional por su antigüedad y rareza,



especialmente el aljibe, que todavía hoy sirve agua a los viñedos. Por eso está en contra de la autovía, porque supone todo lo contrario, en lugar de restaurar el castillo se le quitará valor y utilidad ya que, al desaparecer los viñedos, el aljibe ya no podrá cumplir la función para la que fue inventado, y el pueblo perderá en cierto modo su identidad al quedar separado por la carretera. Tampoco le parece bien el daño que se puede causar a la economía agrícola tradicional en el pueblo, y considera una barbaridad el traslado del cementerio.

***Rol nº 8: Cura párroco.***

Le parece un sacrilegio lo que pretenden hacer con el cementerio, y además cree que la autovía va a separar radicalmente al pueblo del castillo, lo cual echará a perder la vinculación histórica que existe entre ambos. Asimismo expone también razones religiosas para oponerse a esta separación: el 29 de septiembre de cada año se hace una romería que sale desde la iglesia de San Miguel, en el centro del pueblo, y va en procesión hasta el castillo, donde se conmemora al aire libre la fiesta mayor: se coloca en lo alto de la torre un estandarte con una cruz igual que hizo San Miguel en la leyenda, se celebra una misa solemne, y se desarrollan diversos festejos medievales en recuerdo de la batalla que supuso la reconquista cristiana del pueblo en el siglo XII. Si construyen la autovía, se perderá un elemento importante de las tradiciones y el folklore del pueblo porque la procesión ya no podría llegar hasta el castillo. Por tanto, exige que se asegure la comunicación entre el pueblo y el castillo para poder seguir celebrando la romería.

***C) Periodistas (informadores de noticias relacionadas con el caso)***

***Rol nº 9: Corresponsal de un periódico de la provincia.***

Es un informador parcial, que se decanta por el pueblo y se muestra en contra del proyecto de la autovía. Puede utilizar diversos argumentos para sostener su postura: defender los valores tradicionales del mundo rural frente a la civilización industrial, criticar la actitud autoritaria del gobierno, acusar al ingeniero de negligente por no poder hacer un proyecto mejor, presentar a la empresa como un grupo capitalista sin escrúpulos que lo único que pretende es ganar dinero pasando por encima de cualquiera, etc. Su misión es redactar una serie de noticias que recojan lo sucedido durante la negociación, aunque manipulando su contenido para favorecer al pueblo. Por ejemplo: “El gobierno concede a dedo el proyecto de la autovía a una empresa amiga y sin escrúpulos”. “Navas de San Miguel: una víctima más de la opresión capitalista”. “Sacrilegio contra las tradiciones religiosas y los antepasados”, etc.

***Rol nº 10: Corresponsal de un periódico de tirada nacional.***

Es un informador parcial, que se decanta por la empresa y se muestra a favor del proyecto de la autovía. Puede utilizar diversos argumentos para sostener su

postura: defender la necesidad del progreso en beneficio del bien común, criticar la actitud del pueblo porque no hacen más que poner dificultades a una obra de gran importancia socioeconómica, sugerir un posible exceso de ambición por parte de los vecinos como si lo único que quisieran fuera sacar más dinero de las indemnizaciones, convencer de que el impacto de la autovía sobre el medio-ambiente y el patrimonio histórico no es tan grande, etc. Su misión es redactar una serie de noticias que recojan lo sucedido durante la negociación, aunque manipulando su contenido para favorecer a la empresa constructora. Por ejemplo: “El Alcalde pretende negociar por su cuenta la venta de terrenos municipales a cambio de sustanciosas comisiones”. “Los intereses particulares no pueden estar por encima del bien general”, etc.

***Rol nº 11: Reportero de un programa sensacionalista de radio o T.V.***

Es un informador de escaso rigor profesional y casi ninguna conciencia ética, al que lo único que le interesa es vender noticias que provoquen una fuerte polémica o escándalo. Se fija más en la forma que en el fondo de la cuestión, no profundiza sobre las causas del problema o sobre la importancia de los argumentos presentados por cada uno de los grupos. Su misión es redactar una serie de noticias que recojan lo sucedido durante las discusiones, aunque manipulando su contenido para crear más presión y sembrar de dudas el proceso negociador. Por ejemplo: “Unos jóvenes exaltados del pueblo apedrean las excavadoras de la empresa constructora”. “Piquetes del pueblo detienen sin motivo la construcción de la autovía en Navas de San Miguel”, etc.

## **Metodología para la resolución del conflicto**

Para ilustrar con claridad el desarrollo de las negociaciones, se ha previsto la utilización de un tablero de juego (Anexo 2) que debe colocarse en sitio visible. En este tablero hay dibujados dos caminos que llegan a una misma meta. Uno de los caminos será recorrido por los representantes del pueblo, y el otro, por los de la empresa constructora. Ambos tienen las mismas casillas, las cuales hacen referencia a cada uno de los pasos que es necesario recorrer para solucionar un conflicto según la teoría de la Dinámica de Grupos; la última casilla es común para los dos caminos, porque representa el punto de unión entre los diferentes puntos de vista argumentados, el momento en que se llega al consenso y se toma la decisión final (la meta).

Cada grupo negociador estará representado por una ficha distintiva, que sólo podrá desplazarse hasta la siguiente casilla si lleva a cabo correctamente una serie de requisitos mínimos en cada una de las fases de la negociación. La Comisión de Arbitraje, formada por el profesor y unos pocos moderadores, será la única que pueda desplazar la ficha de cada grupo hasta la casilla que representa la siguiente fase.

En un principio, ninguno de los individuos de la Comisión debe indicar a

cada grupo negociador estos mínimos, sino que debe dejar que el trabajo de preparación de las negociaciones y las discusiones en plenario se desarrollen de manera espontánea. Si los participantes son lo suficientemente maduros se darán cuenta de que tienen que ir cediendo en sus pretensiones iniciales y en sus argumentos, para desbloquear el diálogo y permitir que se lleguen a acuerdos. Pero también puede darse el caso de que esto no se produzca por las circunstancias que sean; en ese caso el profesor puede realizar algunas orientaciones que ayuden a los participantes a reconducir la negociación. Creemos que es mejor que a través de la práctica vayan intuyéndose los pasos necesarios para resolver el problema, pero somos conscientes de que esto no es siempre posible, por eso incluimos al final del texto un Documento de Apoyo (Anexo 3) que puede ser muy útil para el profesor, a la hora de suministrar información teórica sobre la resolución de conflictos y las estrategias de negociación.

Lo ideal sería que el desarrollo de la negociación fuera a la par, y ambos grupos avanzaran en el tablero de manera simultánea, pero también pueden producirse situaciones en las que uno de los grupos se mantenga en sus trece, o amenace con romper las negociaciones, lo cual impedirá su paso a la siguiente fase. Enumeramos a continuación las casillas del tablero, el nombre de la fase de la negociación a la que hace referencia, y los mínimos imprescindibles que se exigen para que la ficha de un grupo pueda ser desplazada a la siguiente casilla.

Casilla

Inicio  
(1)

		la negociación.
Fase de la negociación		- Reunir todas las informaciones que se poseen sobre del problema, y elaborar una asociación de ideas, resumen o esquema del mismo.
Preparar la situación (trabajo por grupos).	<p>Mínimos para pasar a otra fase</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar exhaustivamente todas las circunstancias del problema y los argumentos a defender durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar un representante o portavoz para las discusiones en cada grupo, y preparar una estrategia para la negociación.</li> <li>- Evaluar el impacto y las consecuencias que puede ocasionar la construcción de la autovía a todos los niveles: sociocultural, económico, medio ambiental, religioso, etc.</li> <li>- Determinar cuál de estas consecuencias se</li> </ul>

(2)	Definir el problema (trabajo por grupos).	<p>considera más grave por su capacidad de generar nuevos problemas en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una lista de las necesidades adquiridas en relación al problema.</li> <li>- Valorar el malestar existente y los perjuicios ocasionados por la situación creada.</li> <li>- Que cada grupo exponga con claridad los argumentos que defiende a favor o en contra de la autovía, explicando sus razones de manera correcta y convincente.</li> <li>- <del>Detallar los objetivos que pretende conseguir</del> cada grupo mediante la negociación.</li> </ul>
(3)	Analizar los argumentos (primera jornada de las discusiones en plenario).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar activamente, tomar notas, resumir y empatizar con los mensajes del interlocutor.</li> <li>- Que cada grupo defina con claridad los requisitos que exige para poder llegar a un acuerdo.</li> <li>- Que cada grupo informe sobre qué puntos está dispuesto a ceder (y sobre cuáles no) para poder llegar a un acuerdo.</li> </ul>
(4)		
(5)	Negociar (segunda jornada de las discusiones en plenario).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar acuerdos parciales.</li> <li>- Enumerar activamente el mayor número posible de alternativas al problema por medio de una lluvia de ideas u otra técnica que fomente la creatividad.</li> <li>- Mostrarse lo suficientemente optimista como para encontrar soluciones posibles en lugar de dar la negociación por perdida.</li> </ul>
	Proponer alternativas (tercera jornada de las discusiones en plenario).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar alternativas con beneficios mutuos y hacer que la toma de decisiones le resulte fácil a la otra parte.</li> <li>- Valorar y estudiar los pros y los contras de cada una de las propuestas, analizar cómo van a afectar sus posibles consecuencias.</li> <li>- Analizar las dificultades operativas que puede haber para poner en práctica cada una de las <u>alternativas propuestas (ir a lo concreto)</u>.</li> </ul>
(6)	Evaluar su idoneidad (última jornada de las discusiones en plenario).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar las propuestas que mejor se adecuen a la solución del problema.</li> <li>- Alcanzar un acuerdo definitivo por consenso, y</li> </ul>

		<p>comprobar el grado de unanimidad existente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar un acta o documento de compromiso que implique a todos en la puesta en práctica de la decisión adoptada.</li> <li>- Dar por concluidas oficialmente las negociaciones, mediante un apretón de manos entre los representantes de cada grupo.</li> </ul>
Meta (7)	Tomar una decisión (última jornada de las discusiones en plenario).	<p>Simultáneamente al desarrollo de las discusiones entre los dos grupos negociadores, los jugadores que representen a los periodistas de los medios de comunicación realizarán una labor de evaluación y resumen de las discusiones y del trabajo de cada grupo.</p>

po. Su labor será muy importante para tomar el resultado final, pero también para ir aportando información complementaria que ayude a alcanzar acuerdos en el transcurso de las discusiones. Orientados por el profesor, los periodistas recogerán en sus reportajes lo sucedido durante el debate, y al inicio de cada sesión publicarán diversas noticias relacionadas con el caso. Para ello pueden echar mano de diferentes recursos: confección de un periódico mural en el que se vayan añadiendo las noticias de cada jornada, grabación de las sesiones en vídeo, emisión de un programa de radio, lectura en voz alta de una crónica de corresponsal, etc.

## Evaluación

La realidad es mucho más cruda y despiadada que la ficción; por eso pensamos que debemos educar para vivir en ella, aceptando sus implacables condicionantes con conocimiento de causa. Sería muy fácil resolver situaciones como la que exponemos aquí con la libertad y la despreocupación de los juegos de los niños, pero las cosas no son así. La construcción de infraestructuras viarias, embalses y otras obras ha motivado la desaparición de pueblos enteros, la destrucción de monumentos artísticos, y el deterioro de los ecosistemas por toda la geografía nacional. Cada vez se tienen más en cuenta las críticas vertidas por los movimientos populares, las asociaciones, los medios de comunicación, etc., pero el progreso inexorable de la civilización tiene su precio; no podemos fingir que algunos hechos profundamente injustos y deshumanizadores siguen sucediendo.

El objetivo de esta actividad, por tanto, no es imaginar un mundo ideal en donde los valores más altruistas y positivos orienten adecuadamente las decisiones de las personas. Por eso hemos insistido en la defensa de argumentos

contrapuestos y en la necesidad de la negociación como única posibilidad para alcanzar acuerdos razonables ante un determinado problema. Así, el paso por cada casilla del tablero de juego aparece como el primer indicador de la evaluación, ya que solamente si se alcanzan los mínimos establecidos para cada fase del proceso de resolución de conflictos, será posible pasar a la siguiente fase, representada por la siguiente casilla.

En cuanto a la solución final del problema, no podemos dar aquí ninguna en concreto, porque el desarrollo del juego, la situación y las características del grupo participante serán diferentes en cada situación. De cualquier manera, deberá fomentarse la creatividad de los participantes para que encuentren una solución imaginativa en la que todas las partes ganen y cedan en algo por igual. Pero adoptar una postura excesivamente altruista no será correcto porque no será real; hay que intentar que las alternativas sean factibles. Pensamos, pues, que la solución al problema debe simplemente incluir una serie de mínimos, independientemente de la decisión tomada por el grupo al final de la negociación, y de la forma concreta en que podría llevarse a la práctica. Estos mínimos, que deben servir como indicadores de evaluación, son a nuestro juicio los siguientes.

- Que la autovía se construya sin que se aumente en exceso su coste económico.
- Que se haga una carretera de salida desde la autovía, completamente asfaltada, que sirva de acceso directo tanto al pueblo como al castillo, los cuales deberán quedar oportunamente señalizados como atractivos turísticos.
- Que se facilite la comunicación entre el pueblo y el castillo mediante algún puente o túnel que evite la separación que la autovía va a producir entre ambos.
- Que se garantice el traslado del cementerio con todo tipo de cuidados.
- Que se restaure el castillo y su aljibe, para habilitarlo como parador de turismo, museo comarcal (de arqueología, artesanía, gastronomía, etc.), u otra opción que asegure su mantenimiento y utilización en el futuro. Asimismo, las canalizaciones árabes que bajaban el agua del aljibe a los viñedos, deben mantenerse y protegerse dentro de una ruta o itinerario de interés cultural perfectamente indicado.
- Que se concedan subvenciones para el desarrollo de un plan económico alternativo, basado en el turismo rural, que ayude al pueblo a recuperar un medio de vida perdido por culpa de la destrucción de los viñedos.
- Que el gobierno y el ayuntamiento firmen un segundo acuerdo para poner en marcha un Centro de Información Turística en el pueblo, desde el que se ofrezcan actividades de ocio rural y talleres de formación profesional como una posibilidad de empleo para los labradores que se hayan quedado sin tierras.

Tales indicadores ayudarán a valorar la idoneidad de los aprendizajes adquiridos por parte de los participantes en el juego. El profesor tendrá que orientar a los participantes en el transcurso del juego, siguiendo el documento de apoyo adjunto (Anexo 3), para que lleguen a descubrir por si mismos la necesidad de asegurar estos mínimos; en caso contrario la alternativa propuesta al problema puede ser deficiente, incompleta o injusta. Además de eso, puede evaluarse el desarrollo general de la actividad por medio de una serie de cuestiones que inviten a la reflexión, como por ejemplo:

- ¿Ha sido adecuado el método de trabajo seguido por cada uno de los grupos?
- ¿Han preparado algún tipo de estrategia para afrontar con garantías la negociación?
- ¿Cómo ha sido el ambiente general de la negociación: operativo, respetuoso, conflictivo, etc.?
- ¿Se han expuesto acertadamente todos los argumentos en torno al problema?
- ¿Se ha minusvalorado o marginado alguno de los argumentos expuestos?
- ¿Qué roles han influido más en el desarrollo de las reuniones, de qué forma?
- ¿Los jugadores han representado adecuadamente cada uno de los roles?
- ¿Se han producido agresiones verbales o enfrentamientos durante las discusiones?
- ¿Qué grado de eficacia y de eficiencia ha tenido el grupo para pasar de una fase de la negociación a la siguiente?
- ¿Han avanzado en la negociación los dos grupos a la vez?
- ¿Qué elementos han dificultado o favorecido el avance de la negociación?
- ¿Ha sido el grupo suficientemente creativo a la hora de aportar soluciones?
- ¿En qué aspectos se ha conseguido antes el acuerdo?
- ¿Cómo ha sido adoptada la decisión final: por autoridad, por votación, por consenso, por otras vías, etc.?
- ¿Se ha evaluado convenientemente la idoneidad de la decisión final?
- Etc.

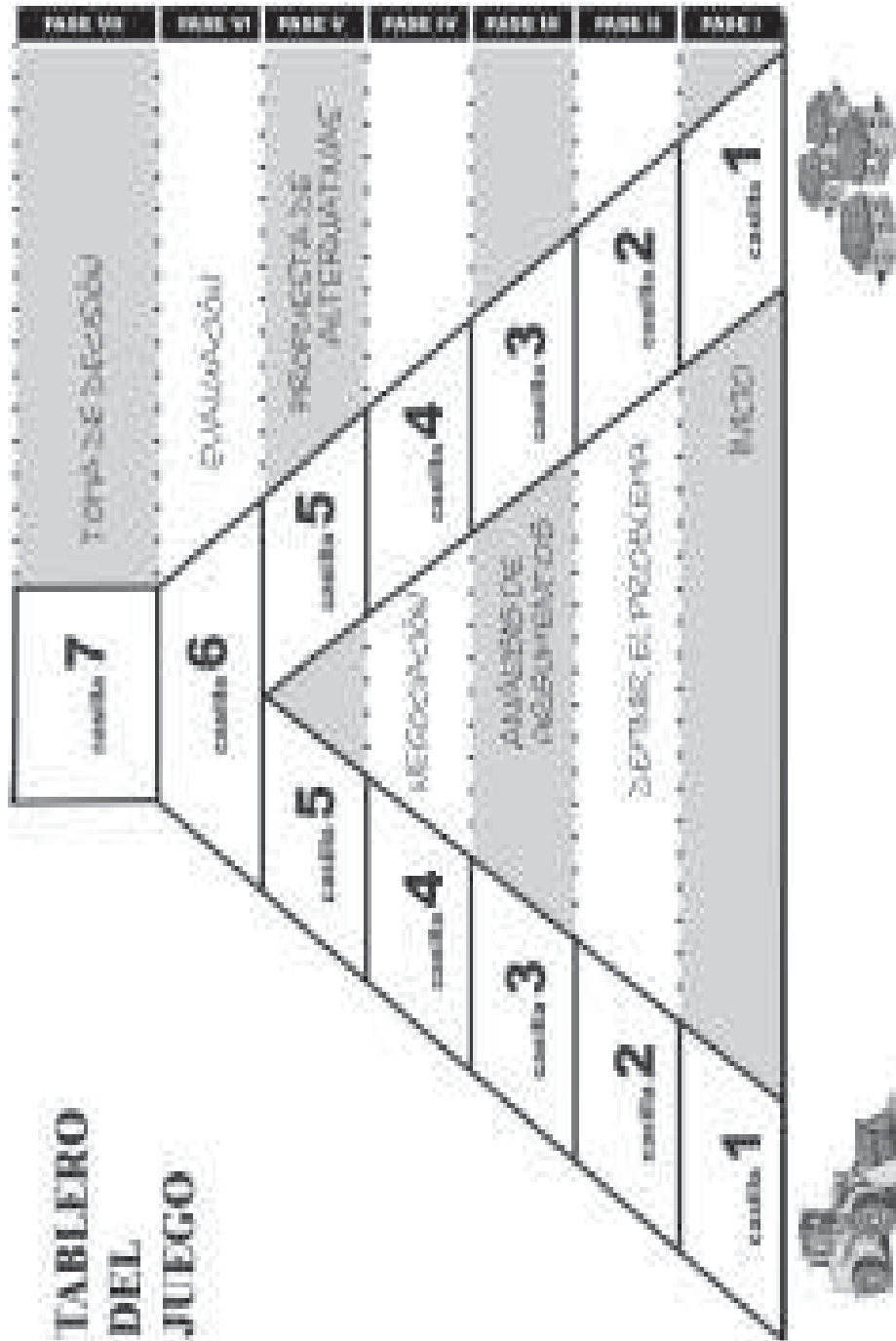
## Anexo 1

### MAPA DEL PUEBLO "NAVAS DE SAN MIGUEL"





## Anexo 2



## Anexo 3

### **Documento de apoyo para el profesor**

## **Concepto y técnicas fundamentales de la negociación**

Lo que no es suficientemente negociado es inmediatamente contestado

### **Negociar es**

- Un proceso a través del cual tratamos de identificar, dar a conocer y satisfacer en la medida de lo posible nuestras necesidades y las de la otra parte, influyendo positivamente en el otro para compartir o intercambiar los beneficios conseguidos mediante la negociación.
- Un proceso de persuasión para conseguir que los otros acepten mis propuestas.
- El elemento central de todo sistema de relaciones sociales, necesario para resolver las diferencias que puedan enfrentar a dos partes, a la hora de conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades.

### **Tipos básicos de negociación**

#### **A) *Negociación competitiva (yo gano, tu pierdes).***

- Se establece en términos de confrontación.
- No importa lo que siente el otro.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía del otro.
- Se insiste en la posición.
- Se amenaza.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

#### **B) *Negociación cooperativa (yo gano, tú ganas).***

- Se establece en términos de colaboración.
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.
- El objetivo es el acuerdo.

- Se confía en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrecen alternativas de consenso.
- Se intenta que todas las partes queden igual de satisfechas.

### **Decálogo de las negociaciones**

1. Plantee su caso de forma ventajosa.
2. Conozca el alcance y la fuerza de su poder.
3. Conozca a la otra parte.
4. Defina unas metas ambiciosas (punto de partida, objetivos, estrategias).
5. Defina su mejor alternativa.
6. Elabore sus razonamientos.
7. Defina sus concesiones.
8. Elabore un plan de concesiones.
9. Estudie sus puntos fuertes y débiles.
10. Estudie el punto de vista de su oponente.

### **Principios de la negociación cooperativa**

- Separar las personas del problema.
- Centrarse en los intereses.
- Generar gran cantidad de alternativas.
- Insistir en criterios objetivos.

### **Tácticas y estrategias de negociación**

#### ***A) Principios básicos.***

- No se te ocurra jamás alardear del éxito obtenido, que sea la otra parte la que parezca haber ganado.
- Las personas se sienten más satisfechas con aquellas cosas que les han costado mucho esfuerzo. Démosle a la otra parte esa satisfacción.
- El entusiasmo y el interés se consideran síntomas alentadores para la otra parte; pero la impaciencia es síntoma de debilidad.
- Perder la calma no sirve de nada.
- Sirve de mucho tener un medio de comunicación extraoficial con la otra parte.
- En la negociación hace falta un margen de maniobra.
- Si la otra parte está en un hondo agujero échales una escalera.
- La persona que pregunta domina la situación.
- Averigua si la otra parte tiene cierto margen de maniobra y libertad para decidir; en ese caso ocúpalo.

- Casi siempre se cierran tratos deficientes cuando se está apurado de tiempo.
- Nunca hagas una pregunta si sabes que no te va a gustar la respuesta.
- Si vas a decepcionarles, hazlo poco a poco.
- Conviene que el otro sea el primero en hacer su oferta siempre que sea posible.
- Negociemos concesiones a cambio de concesiones.
- No demos una cosa sin obtener algo a cambio de ella. Si el otro necesita algo, retengámoslo un poco; seguro que conseguiremos algo a cambio.
- Para salir de un verdadero punto muerto conviene empezar por los pequeños aspectos en que pueda haber acuerdo, y después pasar a otros de mayor entidad en los que no lo haya.

**B) *Presentación.***

- Diles lo que vas a decirles; díselo y luego diles lo que acabas de decirles.
- Si una imagen vale por mil palabras; una demostración vale por un millón.
- Siembra la idea y déjales que la piensen.

**C) *Exigencias, condiciones.***

- Si cedés a sus exigencias, debe ser sobre la base de que no habrá más concesiones.
- ¿Por qué regalar una cosa si puedes obtener algo a cambio?
- Que rompan los otros la negociación, el primero que dé este paso estará en desventaja.

**D) *El acuerdo.***

- El cierre del trato es, en gran medida, el arte de hacer las cosas a tiempo.
- Cerrar el trato requiere que ambas partes se encuentren en un estado anímico positivo.
- Usa el tanteo para detectar en la otra parte sus actitudes negociadoras.
- Haz preguntas de sondeo considerando las repercusiones del acuerdo, a medio y largo plazo.
- Busca primero el acuerdo sobre los temas menos importantes.
- Cuando hagamos la oferta definitiva hemos de entender con firmeza que hemos llegado al acuerdo final.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CUADRADO, J.M. y PUCHOL, L. (1982): *La negociación laboral*. Madrid, Revista ICADE.
- GÓMEZ POMAR, J. (1991): *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona, Ariel.
- KENNEDY, G.; BENSON, J. y Mc MILLAN, J. (1990): *Cómo negociar con éxito*. Bilbao, Universidad de Deusto.

---

\* Josué Llull Peñalba, Historiador del Arte.

\* Juan Antonio Mayoral López, Psicólogo.

Profesores de la Escuela Universitaria “Cardenal Cisneros”. Universidad de Alcalá.

- 1 La idea original de este juego es de M<sup>a</sup>. Novo Villaverde, A. Santisteban Cimarro, y M<sup>a</sup>.J. Sobejano, quienes lo publicaron en el libro *Juegos de Educación Ambiental. Texto-guía para el profesor*. Madrid, ICONA, Materiales CENEAN, 1988, pp. 48-52, aunque nosotros hemos hecho una adaptación más compleja y elaborada, incluyendo variantes muy significativas respecto a la primera versión, y aplicando a su desarrollo la teoría y las estrategias de resolución de conflictos grupales.