

EL ARTE DE NEGOCIAR EN VENEZUELA



Autor: Alex Fergusson

Co-autores

Roberto de Vries

Graciela Posada

Orlando Córdova

Marilyn González

Ediciones Punto de Encuentro A. C. CONTENIDOS

PREÁMBULO

CAPÍTULO 1. Negociar: ¿Qué dicen los clásicos?

CAPITULO 2. Psicología de la negociación.

CAPITULO 3. Emociones y creencias en la negociación

CAPÍTULO 4. Las etapas de la negociación clásica y las competencias del negociador.

CAPITULO 5. Negociar en tiempos revueltos: la transformación de conflictos y la formación de alianzas. Un paso adelante hacia una cultura de la convivencia y la paz.

CAPITULO 6. La Mediación y el Arbitraje como métodos alternos.

CAPÍTULO 7. Negociar a la venezolana?: las competencias del negociador venezolano. El modelo cultural

CAPÍTULO 8. ¿Qué hacer cuando no se puede negociar?: manejo de situaciones

PREÁMBULO

Dicho a la manera poética del filósofo y antropólogo francés Edgar Morin, la negociación, como la vida misma, es *"... un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa. Es un viaje, un desafío, una travesía, un método que se ensaya para llegar a un final pensado, imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante. No es el discurrir de un pensamiento seguro de sí mismo, es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente"*.

Con esta visión en mente, nos propusimos poner al alcance de las personas, cada vez más interesadas en el tema de la negociación y la resolución de conflictos, los elementos relevantes del proceso, expuestos con criterio pedagógico pero no ausente de la crítica a los modelos que se nos han presentado como referentes en el arte de negociar. Hemos hecho énfasis en la importancia del auto-conocimiento y el manejo de creencias y emociones, así como en describir los modelos alternativos y las nuevas concepciones sobre el tema. Como elemento novedoso, incluimos una aproximación al estilo singular de negociación de los venezolanos, construida a lo largo de varios años de investigación y experiencias negociadoras de los autores.

Al final incluimos nuestra respuesta a una pregunta clave: ¿qué hacer cuando no se puede negociar?, la cual surge cuando nos enfrentamos a situaciones que la vida nos coloca por delante (una enfermedad terminal en un miembro de nuestra familia, una situación insoluble en el trabajo o la sociedad) y que no dependen de nosotros pero nos afectan.

A lo largo del libro, y en casi todos los capítulos encontrarán ejercicios y pruebas de auto-evaluación para muchos de los asuntos claves relacionados con el auto-conocimiento (imagen corporal y psicológica, emociones y creencias), así como sobre las competencias que un negociador debe tener o se espera que tengan.

Esperamos, pues, que encuentren acá un texto fácil de leer y sobre todo útil para seguir avanzando en el difícil proceso de construir una cultura para la convivencia y la paz.

CAPÍTULO 1. Negociar: ¿Qué dicen los clásicos?

Cuando se habla de negociación, o cuando simplemente se pronuncia la palabra, a las personas razonablemente cultas les viene a la mente el "Modelo Harvard de Negociación", o su sinónimo coloquial: "negociación Ganar-Ganar". Puede ser que también les venga a la mente el conocido "Modelo de la Naciones Unidas" o "Modelo de la ONU" para la negociación multilateral. Pero la mayoría, sin embargo, suele asociarla con el acto de "regatear" o llanamente, de "llegar a un acuerdo".

Por cuanto en este libro mostraremos una cierta postura crítica frente a estos "modelos" de negociación y presentaremos algunas alternativas, creemos necesario exponerles de manera resumida, las principales ideas y conceptos contenidos en algunos de los libros que solemos denominar "clásicos" de la visión dominante sobre "negociación" en nuestro medio.

A continuación les presentamos un breve análisis de tres de los libros más conocidos sobre el tema, y que suelen ser textos obligatorios en la mayoría de los cursos y talleres sobre negociación.

A) Análisis del libro: "Si...! de acuerdo!" de: Fisher; Ury y Patton¹

Las preguntas claves que el libro intenta responder son:

¿Cuál es la mejor manera para que las personas resuelvan sus diferencias?

¿Cómo zanjarlas sin terminar en pugna?

¿Cómo llegar a un acuerdo amigable?

Los autores parten del concepto según el cual ... *"la negociación es una realidad de la vida..."*, y nos presentan el método desarrollado en el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard. Tal método, en palabras sencillas, consiste en decidir los problemas según sus "méritos", en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice qué va -o no va- a hacer.

La premisa fundamental del método es que no se debe negociar con base a "posiciones", cuyo ejemplo clásico es el "regateo". Cuando se negocia de este modo, los negociadores tienden a encerrarse en posiciones, inicialmente extremas, para luego entrar en una serie de "tomas y abandonos" a medida que transcurre la negociación. El resultado es que, con

¹ **Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. 1991.** *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books.

frecuencia, los acuerdos producidos son “insensatos” pues al prestar mayor atención a la defensa de la posición tomada, menos se dedica a identificar, atender y satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes en las partes. Esta metódica es, además, ineficiente pues con frecuencia requiere mucho tiempo, no importa si el asunto es trivial o trascendente. El asunto es que mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se requerirá para descubrir si un acuerdo es posible o no. Adicionalmente, y no menos importante es que la negociación sobre posiciones suele convertirse en un enfrentamiento de voluntades; de esta manera se imprime tensión a la relación entre las partes y a veces puede ponerla en peligro o, incluso, destruirla. Finalmente la negociación basada en posiciones reduce sus posibilidades de acuerdo cuando hay muchas partes involucradas, pues con frecuencia aparecen las “coaliciones” entre partes, a partir de intereses comunes más simbólicos que de fondo. En tales condiciones el uso de un estilo “duro” de negociación (cuyo objetivo es la victoria) resulta ser favorecido frente al estilo “suave” que intenta preservar las buenas relaciones pero que con frecuencia, conduce a un acuerdo desequilibrado.

Por su parte, la propuesta del “Método Harvard” de negociación, se basa en cuatro (4) proposiciones básicas cuyo objetivo es lograr un resultado sensato, en forma eficiente y amistosa, y se inscribe en el marco de la *negociación integrativa*:

1. ***Separe a las personas del problema:*** *por cuanto los negociadores son seres humanos, y como tales tienen sus propias percepciones, sensibilidades, necesidades e intereses. Así que la negociación comienza dentro de cada uno y hace permanente apelación a nuestro equilibrio y coherencia emocional.*

En este sentido es necesario tomar en cuenta que todo negociador tiene dos tipos de intereses: *en la sustancia y en la relación*. En cada parte siempre hay la motivación de un acuerdo que satisfaga sus intereses sustantivos, pero al mismo tiempo le interesa mantener en buenos términos su relación con la otra parte. Para que el logro de estas dos metas no sea conflictivo, las partes deben estar comprometidas y preparadas psicológicamente para tratar separadamente y en conjunto, sus propios intereses. Aquí, como en todo el proceso de negociación, las competencias como negociador entran en juego.

A manera enunciativa incluimos algunas de las competencias clásicas de un **NEGOCIADOR EFICAZ**:

Su lenguaje muestra:

- Espontaneidad, entusiasmo y creatividad

- Racionalidad ética y discursiva
- Conciencia acerca de sus saberes y creencias, así como de sus limitaciones
- Buena capacidad de síntesis
- Credibilidad
- Manejo efectivo de las preguntas
- Interés en la búsqueda de precisión y significados
- Que está alerta frente a falacias y generalizaciones
- Clara distinción entre afirmaciones y juicios
- Capacidad de escucha activa y efectiva
- Capacidad de expresión de promesas sanas
- Coraje para pedir y hacer los debidos reclamos

Su capacidad de gerencia emocional le permite:

- Permanecer en la banda del equilibrio emocional y prevenir las desviaciones
- Expresar su autoestima
- Comunicar capacidad de reflexión (conciencia en acción) y de aprendizaje
- Comunicar buen humor, optimismo y alegría
- Comunicar disposición al cambio
- Comunicar sus valores (Cooperación, solidaridad, fortaleza, ecuanimidad, perseverancia, honestidad, sinceridad, lealtad, tolerancia, paciencia, prudencia, humildad, amistad, comprensión y respeto por la diferencia)
- El acompasamiento del otro
- La búsqueda de ganancia recíproca
- La voluntad para el escuchar empático
- Enfocarse en las soluciones y no en la competencia
- Gerenciar la ambigüedad y la incertidumbre
- Expresar asertividad
- Generar confianza y empatía
- Asumir responsabilidad por sus emociones

Su cuerpo expresa:

- Coherencia con su discurso verbal
- Un manejo adecuado de su imagen psicológica
- Proxemia que facilita el acercamiento
- Serenidad y ecuanimidad
- Una presencia centrada, enraizamiento
- Una identidad definida

- Flexibilidad y plasticidad
- Autoconfianza

Para atender los problemas de percepción (la manera de pensar el mundo), los autores recomiendan lo siguiente:

- a) Póngase en el lugar del otro
- b) No los culpe de su problema
- c) Comente las mutuas percepciones
- d) Busque las percepciones alternativas
- e) Haga que les interese el resultado promoviendo la participación en el proceso.

Para atender los problemas emocionales recomiendan:

- a) reconozca y comprenda las emociones, las de ellos y las suyas
- b) procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas
- c) permita que la otra parte se desahogue
- d) no reaccione frente a un estallido emocional (salida de la banda del equilibrio y la coherencia emocional)
- e) use gestos simbólicos.

Para atender los problemas de comunicación:

- a) escuche atentamente y reconozca lo que dicen
- b) hable con el fin de que se le entienda
- c) hable sobre usted mismo y no sobre ellos
- d) hable con un propósito

Finalmente, como los autores reconocen, es mejor prevenir, así que recomiendan:

- a) establecer una relación de trabajo con la otra parte. Conózcalo;
- b) enfréntese con el problema y no con las personas.

2. ***Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.*** *pues son los intereses los que definen un problema. El problema básico en una negociación es el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes, y son ellos los que motivan a las personas. La toma de posiciones frecuentemente enmascara esos elementos motivadores. Así pues la identificación de los intereses subyacentes, la mayoría de las veces implícitos, intangibles y a veces subconscientes, constituye un elemento clave en la negociación.*

El método Harvard asume que detrás de las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictos y sugieren desarrollar una estrategia para identificarlos.

Así que:

- a) Pregúntese ¿por qué? y ¿por qué no? (piense en la opción del otro)
- b) Dese cuenta de que cada parte tiene intereses múltiples
- c) Entienda que los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas.
- d) Haga que sus intereses sean vivos (expreselos con claridad y en su verdadera magnitud)
- e) Reconozca que los intereses de ellos son parte del problema
- f) Exprese el problema antes que su respuesta
- g) Mire hacia delante, no hacia atrás
- h) Sea concreto pero flexible
- i) Sea duro con el problema y suave con las personas

3. ***Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.*** *Invente opciones de mutuo beneficio. Piense en la más amplia gama de soluciones posibles que favorezcan los intereses comunes, compartidos, y que concilien las diferencias.*

En este punto, los autores señalan cuatro (4) obstáculos que impiden la consideración (e invención) de opciones alternativas, y que deben ser atendidos:

- a. Los juicios prematuros (el juicio inhibe la imaginación)
- b. La búsqueda o creencia en una sola respuesta (la mejor respuesta no es siempre la que se pensó desde el primer momento)
- c. El supuesto de que "el pastel" es de tamaño fijo, es decir, tiene dimensiones pre-establecidas e inmodificables. (Las situaciones a negociar no son siempre de "todo o nada")
- d. La creencia de que la solución del problema de ellos es "de ellos". (los intereses de ambas partes son legítimos).

Los autores señalan que para inventar opciones creativas se necesita: 1) separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas;

2) ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta;

3) buscar beneficios mutuos, y

4) inventar maneras de facilitarle a los otros su decisión.

El método recomendado es la "tormenta de ideas" y la aplicación del "diagrama circular"

4. ***Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo, independiente de las partes:*** lo cual conducirá a que ninguna de las partes tenga que ceder ante la otra.

Mientras más criterios de equidad, eficiencia, o respaldo legal, técnico o científico puede aducirse, más probable será que se logre un acuerdo final sensato, prudente, equitativo y amistoso. Identificar los criterios objetivos pertinentes al asunto en negociación, es entonces un aspecto muy importante, respecto al cual los autores proponen considerar tres elementos:

- 1) Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos
- 2) Ser razonable, y escuchar razones respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos.
- 3) Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios.

Los autores señalan que estas cuatro proposiciones básicas son relevantes a lo largo de todo el proceso negociador, y sugieren considerar tres (3) etapas:

El análisis: donde se trata de hacer un diagnóstico de la situación (recoger información, organizarla y reflexionar sobre ella); considerar los problemas humanos (percepciones, sensibilidades, preocupaciones y temores) y los intereses en juego; la formas de comunicación y, finalmente las opciones posibles y los criterios de objetividad que pueden aplicarse.

La planeación: donde se concretan las ideas acerca de lo que debe hacerse en cuanto a los problemas personales identificados, sus intereses, los objetivos a alcanzar y las opciones y criterios a proponer

La discusión: donde se constatan, reconocen y manejan las diferencias de percepción e intereses, las dificultades de la comunicación, y se generan las propuestas y los criterios de objetividad.

La aplicación de estas propuestas y el fiel cumplimiento de las etapas descritas, por lo general producen un acuerdo "prudente".

El libro culmina con la consideración de tres situaciones particulares identificadas como:

- a) ¿qué pasa si ellos son más poderosos?; b) ¿qué pasa si ellos no entran en el juego? y, 3) ¿qué pasa si ellos juegan sucio?, para lo cual hacen una serie de recomendaciones.

Un capítulo anexo, perteneciente a la edición analizada, contiene respuestas a un conjunto de diez (10) preguntas que diversos lectores han hecho sobre el temas desarrollado en ediciones anteriores.

B) Análisis del libro: "Dinámica de la Negociación Estratégica" de Altschul.²

El autor parte del principio que la negociación es un actividad cotidiana, una de tantas formas de relacionarse entre individuos, presente en todos los ámbitos de nuestra vida y en la que participamos concientemente o no, cada vez que surgen conflictos de interés entre dos o mas partes, y se prefiere procurar un acuerdo antes de: presentar batalla, hacer capitular al otro, romper la relación o recurrir a terceros para resolver o acordar. En todo caso se trata de *...un proceso a través del cual, se detectan las tensiones (mayores o menores) propias de un conflicto, se investigan o detectan oportunidades, se amplían los propios recursos y se resuelven diferencias personales o situaciones concretas, y se obtienen beneficios imposibles de lograr por si solo.*

Por cuanto la negociación es reconocida como una de las *formas de relaciones* entre partes, el autor, -siguiendo a Walton y McKersie: (*A behavior theory of labor negotiations. 1991*) -identifica cinco modalidades dependiendo del contexto:

1. *La colusión*: cuando las partes se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero. Se trata de componendas en las que se pactan previamente los beneficios de las partes, que serán perjudiciales para terceros no advertidos. Frecuentemente son asociaciones ilegales, convenios leoninos, pactos espurios, acuerdos de cúpulas y expresiones de abuso de poder.
2. *La relación conflictiva*: en las que las partes defienden sus intereses con saña y logran sus cometidos impidiendo la obtención de beneficios para los otros. Esta modalidad se caracteriza por la prepotencia, las actitudes intransigentes, la retórica agresiva, la competencia, la deslegitimación y la desconfianza. Con frecuencia se recurre a la conciliación con base a alguna normativa existente.
3. *La aceptación a regañadientes*: en la que prevalece el antagonismo, las exhibiciones de fuerza, la suspicacia y la intencionalidad aviesa, pero se reconoce la imposibilidad de romper la relación, y la necesidad de permanecer con el otro, en contra de la voluntad. Cuando no hay un vencedor se acude a árbitros que imponen el acuerdo.

² **Altschul, Carlos. 2003.** "Dinámica de la Negociación Estratégica". Ed. Granica. Buenos Aires.

4. *La acomodación*: surge cuando las partes aceptan y reconocen la existencia permanente del otro y maniobran para maximizar sus beneficios actuales –a los que dan primacía- sabiendo que el otro también obtendrá los suyos. Existe cierto respeto y alguna confianza pero se mantiene la suspicacia. Con frecuencia apelan a la mediación para resolver sus diferencias.
5. *Los acuerdos cooperativos*: son posibles cuando se acepta la legitimidad del otro y se reconoce que coexistirán como elementos interactuantes (competitivos y colaborativos) en la relación. Las partes se preocupan tanto de lo inmediato como de lo mediano y se proponen avances a partir de los intereses compartidos con el propósito de incrementar el valor asociativo. Por eso se procura mantener y mejorar la relación, se aprende de las experiencias asociativas y se establecen las bases para una negociación que pueda terminar en un convenio, contrato, acuerdo formal o de intención.

Es sólo a partir de estos *acuerdos cooperativos*, que se sientan las bases para una *negociación estratégica*, cuya naturaleza y pronóstico dependerá de que se equilibren las obligaciones, necesidades y deseos, en un despliegue inteligente de intereses y riesgos del que surgirán acuerdos, compromisos e implicaciones que resultan la mejor opción posible para cada parte.

Según el autor, *la condición estratégica de la negociación se funda en el hecho de que una o ambas partes entienden que aún no han alcanzado sus preferencias y que los pasos que se dan hacia el logro de acuerdos forman parte de un proceso sistémico en el cual, lo que ocurre en cada etapa, afecta lo que ocurrirá en las etapas y niveles posteriores. Aquí el método no es una receta o un programa; es un camino, una búsqueda incesante, una estrategia.*

En el texto de Altschul, lo que se propone es *lo general* de una negociación, vale decir, ciertos elementos-componentes, abordajes y secuencias de pasos que caracterizan procesos conocidos por la experiencia, y se presentan las variables en juego que explican la naturaleza compleja de una negociación.

Estas variables son:

- *Interdependencia de intereses actuales y futuros*: que incluye los temas de identidad, legitimidad, racionalidad y valores.
- *Capacidad de innovación* para encontrar soluciones
- *Evaluación del tiempo* que es preciso dedicar
- *Evaluación de las utilidades subjetivas*: tangibles e intangibles

- *Consideración de las diferencias internas*
- *Peso de la historia* y los condicionamientos por antecedentes
- *Singularidad del caso* y su complejidad
- *Problemas de comunicación* y los niveles de credibilidad
- *Tensiones personales* y el manejo de las emociones

El proceso, entonces, adquiere según sea la naturaleza de los intereses y de los vínculos que se desean, tipos que se ilustran en el cuadro siguiente:

		Intereses	
		Opuestos	Compartidos
Vínculos	Sin necesidad de fortalecer vínculos	1 Negociación contenciosa (<i>regateo</i>)	2 Negociación técnica (<i>elección conjunta de opciones</i>)
	Conveniencia de fortalecer vínculos	3 Negociación distributiva (<i>investigación conjunta por expertos</i>)	4 Negociación integrativa (<i>construcción conjunta de un futuro</i>)

No obstante, cualquiera que sea el tipo, el proceso puede darse en varios contextos. Los autores señalan tres:

Negociación en campo minado: la cual es una negociación forzada, contenciosa, polémica y **a pérdida**, en la que, en su forma extrema, un actor está inerme frente a un poder omnímodo, que gana destruyendo a la otra. (Conflicto Irrestricto)

La negociación como resolución de problemas: la cual es un proceso **convencional** en el que se establece un espectro de negociación, se incorporan recaudos técnicos y se encarga a quien está mejor capacitado para adelantarlos. (Racionalidad Objetiva)

La negociación como instrumento para la creación de un proyecto: que alude a la negociación apoyada en la metáfora de la "creación conjunta de un futuro" y que se dirige, en consecuencia, a favorecer desarrollos ulteriores y no sólo a resolver constructivamente una situación actual. Esta es la llamada negociación "**ganar-ganar**". (Asociación Fraterna)

En este punto se visualiza la tarea del negociador estratégico como la de "...limitar la emergencia de procesos de negociación a pérdida, asegurar el desarrollo de una

negociación convencional y estimular procesos que abran el camino hacia una negociación en beneficio mutuo”.

Aquí se destaca la importancia de la comunicación efectiva que deviene en *conversación* y conduce al *entendimiento*. Se trata de evitar:

1. La confusión, es decir, la comunicación defectuosa de la información, que conduce a estados de incertidumbre o falsa comprensión de lo que se quiere comunicar
2. La des-información, es decir, las alteraciones de la comunicación que surgen como consecuencia del ocultamiento, distorsión y/o retención, voluntaria o no, de información necesaria para la efectiva comunicación.

Conversar significa, entonces, recorrer juntos un camino, y hacerlo bien significa comunicar de forma tal que el otro desee escuchar; compatibilizar; llegar a un trato.

En todo caso, el negociador se encontrará en un campo de actividad que se mueve entre:

a) *situaciones no manejadas*, generadoras de conflicto, probablemente resultantes de fracasos anteriores, con primacía de metas agresivas, egoístas y defensivas. Situaciones propias de Procesos Contenciosos o de negociación a Pérdida;

b) *situaciones de motivaciones encontradas* que se dan en un ámbito de restricciones sociales y/o legales, con primacía de metas egoístas, defensivas y competitivas. Situaciones propias de los Procesos Distributivos; y

c) *situaciones articuladas*, promotoras de sinergia y cooperación simbiótica, probablemente inspirada por crisis, pero generalmente anunciadoras de proyectos visionarios, con primacía de metas defensivas, competitivas y colaborativas. Situaciones propias de Procesos Integrativos.

Al operar dinámicamente en este campo, el negociador: reduce la incertidumbre y la ambigüedad; incorpora sensatamente lo concreto-objetivo y pone de relieve las ventajas de la asociación, para lo cual entiende que debe comenzar por gerenciar su propia personalidad, aprender a conducirse en un contexto de antagonismos y ambigüedades, plagado de presunciones, sospechas y prejuicios y a identificar los elementos con *valor de cambio* que existen. Implica, pues, actuar en la incertidumbre, asumir el riesgo de acercarse, de acompañar y pagar el costo sin saber de antemano los beneficios.

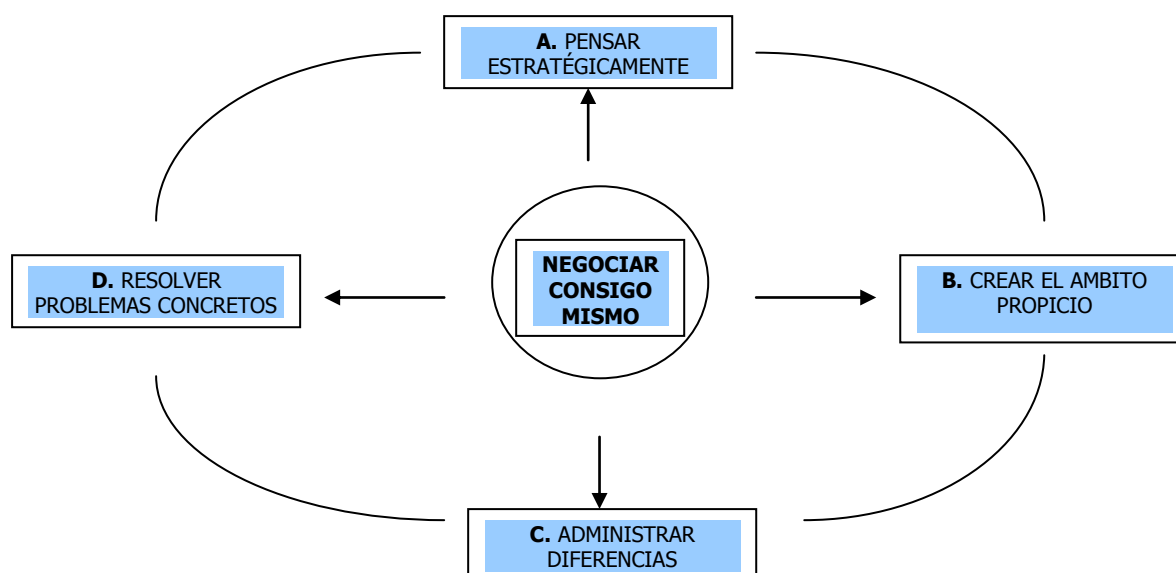
Así, para reducir la negociación a pérdida, se propone: a) limitarse a los aspectos centrales; b) reconocer el peso de las diferencias internas inhabilitantes; c) usar el silencio y recordar el humor; d) prepararse doblemente; e) afirmarse en los propios valores; f) elegir la alternativa menos objetable, y g) proceder racionalmente reconociendo las limitaciones de la negociación.

A estas recomendaciones pueden agregarse, si se trata de situaciones de crisis, las siguientes: a) reducir las tensiones y trabajar para la disminución gradual de las hostilidades; b) mejorar las comunicaciones y esforzarse por comprender al otro; c) reducir la cantidad e importancia de los temas de discusión; d) establecer campos compartidos a partir de los cuales descubrir espacios potenciales de colaboración, y e) incrementar el interés en las alternativas que presenta cada parte.

Un componente relevante de la Negociación Estratégica --y que enriquece las propuestas como la de Harvard-- lo constituye el énfasis colocado en la necesidad de la negociación interna (consigo mismo), como condición para una negociación ganar-ganar. Se parte aquí de la convicción de que (parafraseando a los autores): *... es poco probable que una negociación se desarrolle de manera eficaz con adultos incompetentes, es decir personas nerviosas, incapaces de mantenerse en condición de equilibrio y coherencia emocional, enfermas, cansadas o mal educadas...*

Se apela aquí al necesario aprendizaje que conduce a manejar adecuadamente los sentimientos profundos, las emociones y las reacciones que las situaciones provocan; a mantener permanentemente la atención a lo que pensamos, sentimos y hacemos con nuestro cuerpo y con nuestra palabra; a asumir responsabilidad sobre ello; a saber conversar (hacer un camino juntos); a saber esperar, a saber compartir y, por supuesto, a saber perder.

En este sentido, los autores conciben la dinámica de la negociación como “...un proceso interpersonal que gira en torno a preferencias individuales...” y que funciona como un sistema con cuatro (4) compartimientos interrelacionados, como se muestra en el gráfico:



La negociación como sistema.

El proceso está condicionado por las personas que participan en nombre de la institución o empresa, la comunidad, el mercado o la sociedad y sus culturas; las presiones de la historia y de la relación; y los asuntos correspondientes a la logística como son: los propósitos, las ubicaciones físicas y geográficas, los métodos y el tiempo.

En este contexto, ***Pensar Estratégicamente*** implica ocuparse de: la preparación, los listados y las explicitaciones, las aspiraciones, expectativas, intereses, metas y procesos de afirmación, así como del análisis de la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Implica también el análisis de la distribución de los tiempos y los esfuerzos a invertir, según el tipo de negociación (a pérdida, convencional o en beneficio mutuo).

Como variables claves en la preparación se consideran las siguientes:

¿Participan más de dos partes? Porque cuantas mas partes, mas complejo se hará el proceso.

¿Hay diferencias internas en el propio grupo?

¿Es una negociación por única vez? O se espera una relación duradera con el otro.

¿Lo negociado tiene implicaciones en otros temas?

¿Cuántos temas hay en disputa?

¿Es necesario llegar a un acuerdo? O hay otras opciones.

¿Hay otra instancia para ratificar los acuerdos, más allá de los negociadores?

¿Hay restricciones en el tiempo?

¿Los acuerdos comprometen a las partes?

¿Las negociaciones son públicas o privadas?

¿Con qué normas se manejan las partes?

¿Es posible incorporar un mediador, árbitro o conciliador?

¿Cómo está distribuido el poder entre las partes?

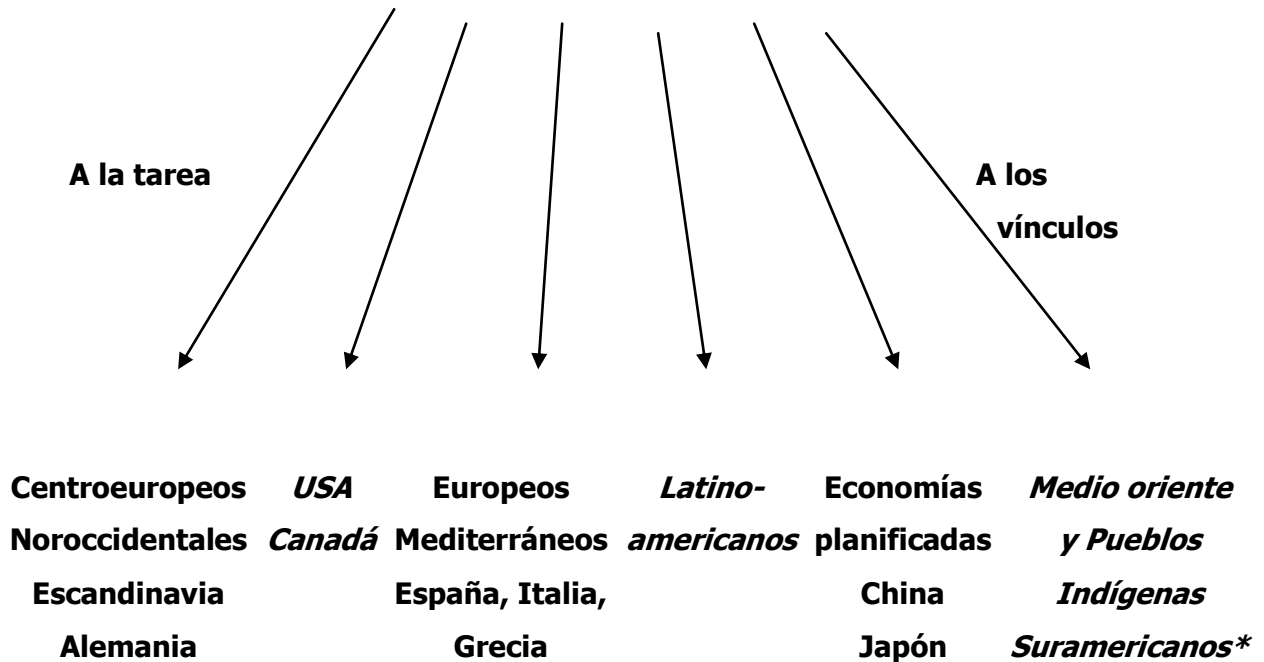
¿Cuál es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)?

¿Cómo encarar conductas y personalidades incómodas?

En todo caso, los autores presentan una diversidad de pautas de preparación para la Negociación Estratégica, como las siguientes:

- a) *manejar los tiempos*, para lo cual recomiendan considerar el uso del modelo de clasificación de culturas que se expone a continuación y que fue propuesto por Shuster y Copeland (Global business: planning for sales and negotiations, Forth Worth, Dryden Press, 1996. Modificado por A. Fergusson 2008):

TIEMPO DEDICADO POR DIFERENTES GRUPOS HUMANOS



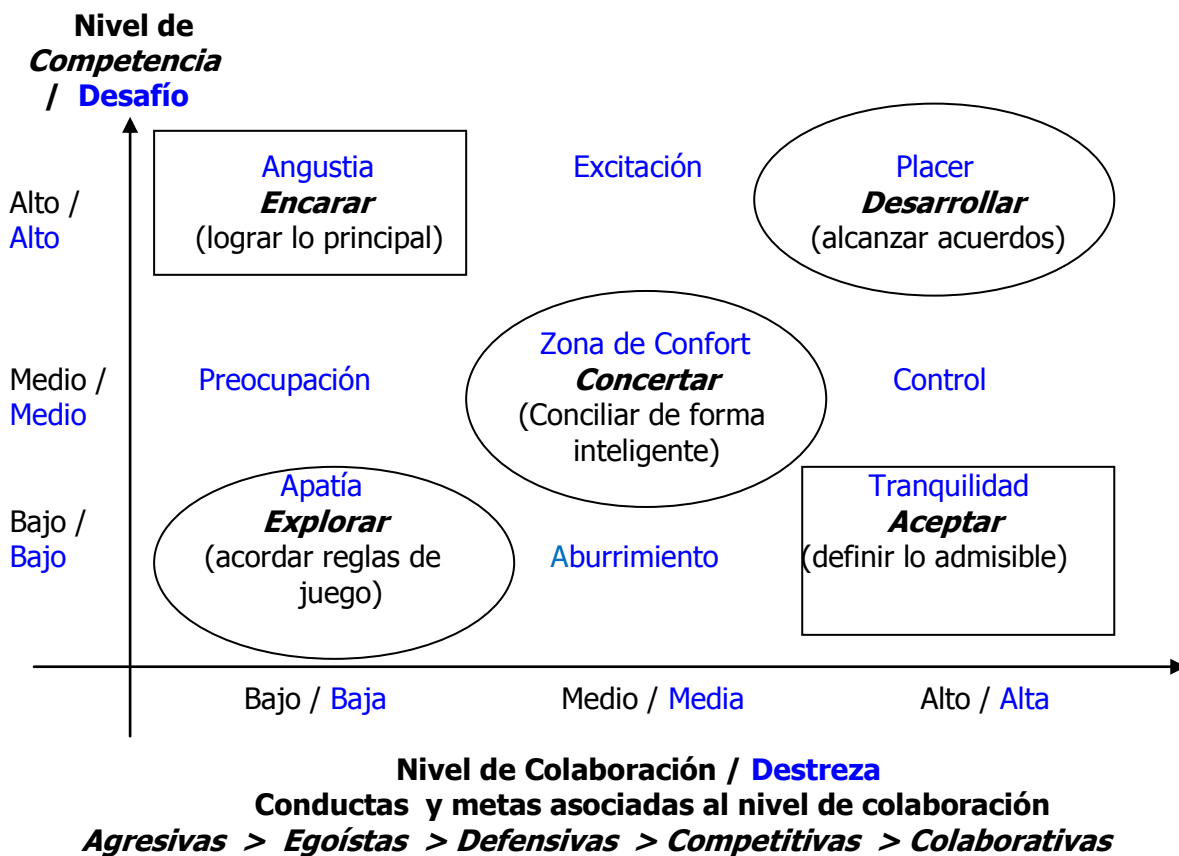
(*) agregado nuestro

- b) *Definir temas a negociar y temas a evitar*
- c) *Calificar y valorar los intereses (prioritarios, deseables y concedibles)*
- d) *Decidir si ir solo o acompañado*
- e) *Conocer los límites de autoridad*
- f) *Recoger información*
- g) *Conocer al otro y analizar al interlocutor*
- h) *Analizar costos*
- i) *Advertir otras influencias*
- j) *Evaluar la propia posición*
- k) *Desarrollar la secuencia de pasos preferida*
- l) *Enumerar preguntas*
- m) *Decidir cómo abrir*
- n) *Fijarse metas y definir sus tipos*
- o) *Reflexionar sobre estrategias y tácticas*
- p) *Ensayar y revisar el plan de acción*

q) Decidir dónde y cuándo negociar

r) Establecer el modo de documentar el proceso

Para crear el **Ámbito Propicio** es necesario considerar los *niveles de competencia* (la necesidad de satisfacer los propios intereses) y los *niveles de colaboración* (la posibilidad de satisfacer los intereses del otro) presentes en las partes, lo cual lleva a considerar también los niveles de desafío y de destreza, así como los estados emocionales que están asociados con cada nivel. La siguiente figura ilustra e integra estos aspectos y se explica por si mismo:



El negociador estratégico utiliza la *exploración* para abrir caminos a la *concertación*, es decir, a la conciliación de forma inteligente, y conducir la negociación, cuando es posible, al *desarrollo de acuerdos* creativos y trascendentes. No obstante sabe usar las estrategias de *Encarar* o *Aceptar*.

Se **Encara** cuando el tema en cuestión es muy importante para uno y se puede suponer el consentimiento del otro porque la pretensión de ejercer un derecho es legítima. Es una

estrategia válida cuando se trata de un valor o de una prerrogativa propia que no es negociable en las circunstancias dadas, y se la usa para apuntalar un criterio o reforzar el cumplimiento de una norma sustentada en elementos privativos.

Se **Acepta** cuando el asunto tiene bajo nivel de interés para el negociador y eso lo predispone a colaborar con el otro en el logro de sus fines. Implica admitir, consentir y se utiliza para corregir errores del pasado, fortalecer la confianza o consolidar la relación, además de crear precedentes positivos. Corresponde usar esta estrategia cuando se reconoce que la otra parte tiene legítimo derecho sobre ciertos elementos, existe una noción clara de costos y beneficios y no se ponen en peligro objetivos fundamentales.

La estrategia de **Explorar** supone una etapa activa de intercambio en la que se cuadra y se pone en evidencia el interés mutuo en el encuentro. Se utiliza cuando la situación tiene bajo interés para el negociador o se piensa que las posibilidades de negociar son reducidas. También se usa para fijar reglas de juego cuando hay compatibilidad entre las partes y existen intereses que se podrían perseguir mejor a través de una relación. Permite comprender mejor al otro, conciliar tiempos, poner al descubierto lo evidente, aclarar las diferencias y superar confusión o desinformación.

La estrategia de **Concertar** se aplica en temas de importancia relativa para el negociador, existe cierto consenso producto de argumentaciones e información pertinente y confiable, y es posible dividir con equidad, costos y beneficios. Esta estrategia afirma relaciones, muestra logros parciales y da continuidad al proceso, hacia metas mas altas de cooperación.

Finalmente, la estrategia de **Desarrollar** se aplica cuando el tema es de especial interés para el negociador y se advierte que sin el otro no es posible alcanzar los beneficios deseados. Supone la construcción de un vínculo que se consolida en el tiempo, capaz de sobrellevar las dificultades previsibles y atender las necesidades que los cambios imponen. Se implementa toda vez que existe la intención de avanzar más allá de lo logrado y se pretende consolidar alianzas en el largo plazo. Revela el propósito de actuar sinérgicamente para crear valor agregado o alcanzar acuerdos y beneficios trascendentes. Para **Manejar las Diferencias**, el negociador actúa afianzado en sus convicciones (es realista, conoce las dificultades, sabe lo que desea lograr), pero ejerce la tarea docente de facilitador-promotor del proceso negociador. Sabe que uno no trabaja con hechos sino con *percepciones* de los hechos, y que éstas son diferentes en cada persona, así como son diferentes los *valores* que condicionan nuestra conducta y con los cuales nos medimos. Sabe que se trabaja con *expectativas* pero no confunde metas (logros parciales

en el camino al objetivo) con objetivos (lo que se desea lograr al final del proceso); y se ocupa de reconocer y aceptar al otro, así como de agregar valor en el proceso.

El negociador estratégico entiende que en el proceso es necesario **Resolver Problemas Concretos** que van apareciendo, lo cual requiere la capacidad para: compilar y analizar información, identificar claramente los problemas a medida que van surgiendo, evaluar y asumir riesgos, elegir la mejor opción en cada caso, proponer e implementar las soluciones y, finalmente, verificar que éstas funcionan.

Como sugerencias para resolver problemas específicos se recomienda:

- a) Inventar opciones nuevas con el otro y generar ideas
- b) Profundizar en las ideas hasta encontrar el camino del acuerdo común
- c) Circular borradores de trabajo para crítica entre las partes y propiciar consenso
- d) Usar criterios objetivos y equitativos
- e) Recurrir a profesionales independientes y respetados por ambos, en caso de dificultad

Está claro, no obstante, que en tanto que sistema, el *manejo de las diferencias* y la *resolución de problemas* -que constituyen parte central de la negociación-, se enfrentan y resuelven mas adecuadamente en base a los intercambios surgidos del *pensar estratégicamente* y *crear el ámbito propicio*.

En *síntesis*, el texto presenta una metodología clásica para la negociación ganar-ganar en la que se combinan las acciones racionales con el mundo de lo intuitivo, lo personal (percepciones, intereses y expectativas) y lo emocional, y que reconoce la centralidad de la negociación interna (con uno mismo).

C) Análisis del libro: "Negociación Colectiva". de Colosi y Berkeley. ³

Según los autores, la Negociación es "*... proceso que les ofrece a las partes interesadas o contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos, en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo ...*".

Este libro está dedicado especialmente a las relaciones obrero-patronales, y parece reducir los propósitos de la negociación a un "intercambio de promesas y compromisos"; no obstante, plantean como condición inicial de éxito, que exista el deseo de negociar en ambas partes (lo que denominan *animus negotiandis*). No basta pues, que haya la obligación de negociar.

³ Colosi, T. y Berkeley, A. 1982. "Negociación Colectiva". Editorial Limusa. México.

Un punto de partida que los autores señalan es el reconocimiento de que las partes tienen intereses y necesidades que valen tanto para el sindicato como para la empresa, y agrupan en varias categorías:

- a) Sociales (sentido de pertenencia. seguridad)
- b) Económicas (salarios, prestaciones, rentabilidad)
- c) Políticas (instancias de poder, paz laboral)
- d) Filosóficas (historia y compromisos ideológicos)
- e) Pragmáticas (bienestar, posicionamiento y ascenso social, normas y procedimientos, producción, eficiencia, competitividad).

Un elemento a resaltar es que a lo largo del texto se asume que las partes o "grupos" negociadores son homogéneos, aunque reconocen la simplicidad del término y la existencia de excepciones.

Los autores destacan que la fuente de los conflictos obrero-patronales reposan en los diferentes "cuerpos de creencias" de las partes. No obstante parece necesario resaltar que, en nuestra opinión, los conceptos de "poder" y "plusvalía" constituyen la fuente de la cual se nutren las creencias. No obstante se aboga por el reconocimiento de supuestos e ideas compartidas y por la conveniencia de que cada parte conozca mejor el sistema de creencias y valores de la otra parte.

Un asunto también considerado de importancia es la clara definición de los temas susceptibles de negociación, en vista de las fuertes regulaciones legales que afectan las relaciones obrero-patronales.

Las armas del sindicato:

- a) la huelga (o la amenaza de huelga) y sus modalidades
- b) el boicot
- c) los piquetes de guardia

Las armas de la empresa:

- a) medidas defensivas (acumulación de inventarios, contratación de empresas sustitutas para diversas actividades y servicios
- b) el cierre patronal
- c) la contratación de sustitutos
- d) cesación de contratos y despidos
- e) sustitución de personal por máquinas
- f) retiro de fondos para determinados programas y actividades

¿Cómo negociar en este escenario bélico?.

Es necesario considerar, en primer lugar, los factores internos (p.e.: políticos y financieros) y los externos (p.e.: momento del conflicto) que pueden alterar el equilibrio del poder entre las partes; pero en todo caso los autores parecen justificar la batalla, si a pesar de las pérdidas en ambos bandos, los costos de no consentir son más bajos que los de aceptar la propuesta de la otra parte.

Los autores señalan que a la complejidad de la negociación obrero-patronal debido a las profundas diferencias en los sistemas de creencia de ambas partes, se suma la existencia, en cada una de ellas, de tres "orientaciones" (tipos de miembros):

- a) los miembros *estabilizadores* comprometidos con los procesos de negociación, y orientados hacia el logro de un acuerdo
- b) los miembros *desestabilizadores* cuyo interés por la negociación es escaso, y
- c) los *cuasi-mediadores* (generalmente los líderes del grupo) que asumen responsabilidad por el éxito de la negociación, actúan como conciliadores entre los dos anteriores y como potencial aliado de un tercero externo: el mediador.

La situación ideal es que en este tipo de negociación, cada grupo este liderizado por un cuasi-mediador.

Así mismo, señalan que las mesas de negociación pueden adquirir cuatro configuraciones:

- 1) *La negociación horizontal*, en la cual dos partes con sus respectivos miembros (estabilizadores, desestabilizadores y cuasi-mediadores) se reúnen. Esta configuración es demasiado simple y supone, frecuentemente, la existencia de otras dos configuraciones, declaradas o no;
- 2) *La negociación interna*, entre las "orientaciones" o tipos de miembros que componen cada grupo negociador y que suelen ser tanto o más activas que la negociación horizontal; y
- 3) *La negociación vertical*, que se da cuando cada grupo debe negociar con su jerarquía o con las personas a las cuales representan.
- 4) *La negociación en privado*, la cual tiene lugar, informalmente, fuera de la mesa de negociaciones, y puede incluir a otras partes interesadas o relacionadas y a otras instancias de la empresa o el sindicato (seccionales, sucursales, coaliciones y otras).

En realidad, los autores señalan que lo que ocurre a menudo es que todas estas configuraciones funcionan simultáneamente y en forma no muy ordenada.

Adicionalmente, la negociación puede ocurrir con la intervención de tres, cuatro o más partes y entonces se denomina *Negociación Multilateral*, en la cual se dan también las orientaciones y configuraciones descritas, pero con algunas complejidades, como

consecuencia de aumento geométrico de las formas de configuración posibles y por la conformación de coaliciones temporales o permanentes entre partes.

Con relación al proceso de negociación mismo, los autores se inscriben en el modelo de Negociación Distributiva o por posiciones (*o regateo*).

A manera de comentario, podemos decir que los autores conciben la negociación obrero-patronal como "... un campo de batalla en el cual las herramientas y técnicas son armas. Gana quien maneje mejor sus armas...". Por otra parte las emociones se manejan con criterio de "catarsis" pero sin que exista un experto en el asunto; algo así como una terapia de grupo sin terapeuta. Asumen, así mismo, que las ofensas y las agresiones están permitidas siempre que sean realizadas por alguien ajeno al grupo negociador, para que no sean afectadas las relaciones; al mismo tiempo que destacan, paradójicamente, la importancia de la confianza y la integridad en la negociación y las relaciones laborales. Asignan también gran importancia a la aplicación de procesos democráticos que permitan la plena participación de todos en los preparativos de la negociación, y especialmente en el intercambio de información y en la formulación de las propuestas y promesas.

Finalmente, se plantea la situación en la cual se llegue a un "*punto muerto*" en el proceso de negociación, lo cual tiene lugar cuando una de las partes, o ambas, deciden que ya no se puede lograr ningún avance hacia el acuerdo. En tal caso se recurre a una serie de diversos procedimientos para la solución de disputas, que se utilizarán hasta que las partes salgan del punto muerto y lleguen a un acuerdo. Estos procedimientos son:

- 1) *La conciliación*: la cual consiste en que una entidad imparcial les preste sus "buenos oficios" a las partes, proporcionando un espacio físico, literalmente neutral para que se encuentren y resuelvan sus diferencias. El conciliador desempeña un papel relativamente activo, pero "blando", alentando el acuerdo, pero por lo general, sin entrometerse mucho en los problemas fundamentales surgidos entre las partes. El conciliador es con frecuencia un funcionario del gobierno que puede amonestar públicamente a las partes o advertirles acerca de la gravedad de las consecuencias si no resuelven sus diferencias.
- 2) *La mediación*: en la cual una tercera parte neutral se muestra más activa para llevar a los "contendientes" desde un punto muerto a un arreglo. Típicamente el mediador, al igual que el conciliador, carece de autoridad para imponerle un arreglo a las partes. Sólo puede sugerir soluciones intermedias o enfoques alternativos para resolver los problemas. La mediación tiene lugar por iniciativa de las partes o bien por ley, para lo cual basta la declaración formal de punto muerto. En la mediación, los representantes de cada parte forman un grupo muy unido y

cada grupo tiene una organización formal con un líder. El mediador se puede reunir con las partes, conjuntamente o por separado, bien sea de manera formal o informal. En realidad, la mediación implica introducir una “tercera parte” en el proceso de negociación bilateral.

- 3) *La Indagación (determinación de hechos)*: si la mediación no ha resuelto el punto muerto, el hecho de que las partes hayan eliminado los problemas de menor importancia suele producir un cambio en las posturas respecto a los asuntos no resueltos. Ese es el escenario en el cual interviene el indagador su función principal es la de servir como canal de comunicación. La indagación (determinación de los hechos) se puede definir como la investigación de una disputa por parte de una comisión, grupo o persona, normalmente bajo los auspicios de una dependencia del gobierno.

Generalmente se trata de una comisión o panel (denominado frecuentemente “tripartita”), presidida por un miembro imparcial y un representante de cada parte. Normalmente el indagador presentará un informe sobre los asuntos que se discuten y recomendará soluciones, pero con carácter de asesor, por lo que sus recomendaciones no son obligantes para las partes. No obstante su imparcialidad y objetividad asigna peso a sus propuestas.

- 4) *El arbitraje*: si el conflicto no se ha resuelto mediante la mediación y la indagación, y sus consecuencias pueden ser graves para la sociedad el arbitraje se puede imponer por la ley o puede ser adoptado voluntariamente por las partes. El arbitraje o “arbitraje por interés”, se define como el caso en que un tercero imparcial (o un panel) después de escuchar y ponderar las evidencias, así como los argumentos presentados por las partes, toma una decisión y resuelve los asuntos pendientes. La decisión es de obligatorio acatamiento y cumplimiento para las partes. No obstante, dependiendo de la legislación vigente, puede haber limitaciones a la capacidad de un árbitro para decidir, como en el caso del arbitraje con “la mejor y última oferta” en la cual se debe elegir entre una de las dos propuestas presentadas, sin admitir propuestas intermedias. En casos particulares (salud, seguridad y defensa por ejemplo), el conflicto puede quedar sujeto a la aplicación de “métodos severos” como: a) un mandato judicial de suspensión de huelga, bajo pena de multas o encarcelamiento, b) incautación judicial de las instalaciones de una empresa con declaración de propiedad pública.

Para finalizar, los autores señalan que, una vez alcanzados los acuerdos, las partes pueden considerar el *Arbitraje de Quejas*, expedito o no, que aunque comparte las

características del Arbitraje por Interés, se diferencia de él en que se refiere a la interpretación o la aplicación de los términos de los acuerdos logrados, es decir al cumplimiento de las promesas.

CAPITULO 2. Psicología de la negociación

El autoconocimiento: evaluación de imagen. Las competencias Psicológicas del Negociador.

Para el desarrollo de este capítulo nos hemos asumido la metodología diseñada, a lo largo de más de veinte años de investigación, por el Dr. Roberto de Vries⁴, médico psiquiatra y periodista venezolano. Aunque el Dr. De Vries evalúa un conjunto de nueve imágenes (Psicológica, General, Emocional, Ideológica, Moral, Ética, de Rol, Trascendente y Comunicacional), aquí nos centraremos en la Imagen general o de Primer Impacto y en la Imagen Psicológica.

I. La IMAGEN GENERAL; Poder del primer impacto.

Partimos del concepto de Imagen general, como mensaje de primer impacto que transmite toda personalidad. Esta primera percepción se compone de dos elementos básicos: a) el modelo corporal y b) el discurso (no oral).

A) Modelo corporal o estereotipo (preconcepto o prejuicio): que corresponde a la llamada "primera impresión". Esta imagen se ha construido con base a su herencia biológica, pero puede ir siendo modificada atendiendo a sus circunstancias y experiencias de vida. En términos generales responde a "*lo que usted cree que los demás quieren que sea*" (dado que su apariencia puede cambiar de acuerdo a lo que decide usted, consciente o subconscientemente). Se evalúa a través de los rasgos de la corporalidad de la personalidad.

De estos se derivan cinco modelos que se detallan a continuación:

Modelo afectivo: (su motivación es *poder amar*). Son personas que tienden a transmitir el valor de los afectos positivos y, en consecuencia, el acercamiento espontáneo a y de los demás. Se corresponde con los cuerpos armónicos y equilibrados, con tendencia a las líneas redondeadas. También incluye a "los gorditos". Generan sentimientos de amabilidad relacionados con la honestidad, la seguridad y la confianza, elevan la autoestima de los demás. *Son amados*. Manejan el presente y el futuro. **Por exceso** pueden convertirse en "basureros emocionales" pues muchos los buscan para

⁴ De Vries, Roberto. 2006. "Imagen, Poder y Negociación: una aproximación desde la Psicología". Ediciones Punto de Encuentro. Caracas.

descargar en ellos sus problemas; generan sentimientos de "victimación" y son fácilmente "amargados" por los rechazos afectivos.

Modelo erótico: (su motivación es *poder disfrutar*). Son personas que tienden a transmitir el valor del placer y, en consecuencia, el deseo y las pasiones altamente emocionales. Se corresponden a los cuerpos atencionales y atractivos, es decir, que tengan focos de atracción o atención. Maneja el presente, genera atractivo, placer, intensidad y riesgo (deseo de reto). *Son deseados* y pueden convertirse en objeto de placer. Con frecuencia generan en los demás, actitudes extremas de amor u odio. **Por exceso** pueden crear sentimientos de "victimarios" y ser fácilmente "manipulados" por las culpas derivadas de sus sentimientos de placer.

Modelo social: (su motivación es *poder luchar*). Son personas que tienden a transmitir el valor de la cohesión grupal y de la lucha y, en consecuencia, la rápida identificación psicológica con las mayorías. Se corresponden con cuerpos que son comunes en un determinado entorno socio-cultural (sin rasgos particulares de diferenciación). Manejan el pasado y el futuro, generan rápida identificación, comunalidad y sentimientos de lucha. Es el modelo del poder. *Son seguidos* y pueden convertirse en símbolo. **Por exceso** su presencia puede crear sentimientos de "injusticia" y ser fácilmente "sacrificados" en pro de causas "justas".

Modelo intelectual: (su motivación es *poder saber*). Son personas que tienden a transmitir el valor de la inteligencia y, en consecuencia, de la profundidad de pensamientos. Se corresponden con cuerpos que tienen un claro dominio de las líneas verticales por sobre las horizontales (altos y delgados). Generan prestigio, nuevos enfoques de acción, *Son respetados*. **Por exceso**, pueden convertirse en enemigos peligrosos, crear sentimientos de "frialidad" y ser fácilmente destruidos por campañas de desprestigio personal o profesional, y alterados por la crítica, el señalamiento o la descalificación.

Modelo Triunfador: (su motivación es *poder tener*). Son personas que tienden a transmitir el valor del triunfo y del éxito a través de una proyección de su corporalidad. Se corresponden a con cuerpos que denotan un cuidado integral. Es altamente atencional, parecido al modelo erótico, pero con foco en el cultivo y equilibrio del cuerpo, sin excesos ni focos particulares de atención. Manejan el presente y el futuro inmediato. Generan fama. *Son admirados* y tienden a ser imitados. **Por exceso**, pueden convertirse en enemigos del grupo, crear sentimientos de "explotación" y ser fácilmente neutralizados por el "fracaso" en su desempeño.

La mayoría de las personas pueden tener elementos de dos o tres modelos al mismo tiempo. La presencia de elementos de los cinco modelos constituye una imagen óptima. La ausencia de un modelo definido corresponde a una personalidad con poca fuerza comunicacional.

Así pues, toda persona envía con su corporalidad, mensajes diferentes en los primeros encuentros. Estos mensajes se pueden resumir de la siguiente manera:

Modelo corporal	Intención	Misión	Tiempo
Modelo Afectivo	Acercamiento	Felicidad	Futuro
Modelo Erótico	Atracción	Placer	Presente
Modelo Social	Identificación	Confianza	Pasado y futuro
Modelo Intelectual	Razonamiento	Credibilidad	Pasado, presente y futuro
Modelo Triunfador	Logros	Admiración	Presente y futuro

B) El Discurso: así como el modelo corporal expresa “lo que usted cree que los demás quieren que sea”, el discurso corresponde a “lo que usted, en realidad, quiere ser”. Es el mensaje que quieres transmitir a través de códigos comunicacionales, tales como: gestualidad o lenguaje corporal, colores dominantes en la vestimenta, maquillaje, accesorios, tono de voz, proxémia, forma de mirar y olores.

De acuerdo a las características de estos “códigos” se pueden distinguir cinco tipos de discurso:

Armónico: se usa para promover armonía en las relaciones consigo mismo y con los demás. Es, pues, un *discurso armonizante*.

Agresivo: se usa para expresar los valores propios. Es un *discurso atractivo y seductor*.

Cohesivo: se usa para lograr, mantener y optimizar el grado de unión o coherencia del grupo y ayudar a fortalecer el liderazgo. Es un *discurso agrupador*.

Analítico: se usa para expresar objetividad y racionalidad. Es un *discurso de credibilidad*.

Proyectivo: se usa para transmitir mensajes básicos de logro y éxito. Es un *discurso de poder*.

La Tabla siguiente resumen las principales características de cada tipo de discurso:

Discurso/ Códigos	Armónico	Agresivo	Cohesivo	Analítico	Proyectivo
Gestualidad	Serena, pausada	Exagerada	Dramática y llamativa	Mínima, inamovilidad	Determinante y segura
Colores	Blanco, azul claro, tonos pastel	Rojo y negro o colores intensos	Verdes y violetas	Azul oscuro, grises y ocre	El de moda o amarillos, plateados y dorados
Maquillaje	Discreto	Exagerado, dramático	Ausente	Remarcado en los ojos	Equilibrado
Accesorios	Pocos y discretos	Llamativos, grandes	Prácticos	Muy discretos y útiles	Los de moda y costosos
Voz	Bajo volumen, insegura, cálida	Volumen cambiante, seguro. Manejo del silencio	Gran volumen, seguridad, intensa emoción	Volumen normal, buena dicción, sin dudas	Determinante, magnífica dicción y de volumen cambiante
Proxemia	Muy cercana	Variable, según los sentimientos de agrado o desagrado	Muy cercana pero rápida	Muy lejana	Cambiante de acuerdo a objetivos
Mirada	Al entrecejo	Directa y exploratoria	A la punta de la nariz	Contradictoria, indefinida	A la ceja derecha
Olor	Muy suave, florales	Muy fuerte, penetrante	A sudor como sinónimo de trabajo	ausente	Fuerte y cambiante de acuerdo a accesorios
Sabor	Dulce	ácido	salado	insípido	ausente

La mayoría de las personas utilizan con preferencia un solo discurso, aunque puede haber combinaciones. El uso exagerado de un discurso transmite una mala imagen general.

De la combinación del modelo y del discurso surge una matriz de 25 posibilidades de imagen general, las cuales se detallan a continuación:

Modelo \ Discurso	Afectivo	Erótico	Social	Intelectual	Triunfador
Armónico	TIERNA <i>Débil</i>	SENSUAL <i>Objetiva</i>	CONCILIADORA <i>Cómplice</i>	COMPENSIVA <i>Complaciente</i>	SENCILLA <i>Hipócrita</i>
Agresivo	POSESIVA <i>Inmadura</i>	SEXUAL <i>Pecadora</i>	REVOLUCIONARIA <i>Anárquica</i>	CREATIVA <i>Desadaptada</i>	CONQUISTADORA <i>Ambiciosa</i>
Cohesivo	SOLIDARIA <i>Dependiente</i>	CARISMÁTICA <i>Atropellante</i>	LUCHADORA <i>Sacrificada</i>	DUCTORA <i>Avasallante</i>	PRODUCTIVA <i>Explotadora</i>
Analítico	SERENA <i>Resignada</i>	INQUIETANTE <i>Perversa</i>	DIRIGENTE <i>Dictatorial</i>	ANALÍTICA <i>Distante</i>	REALIZADA <i>Prepotente</i>
Proyectivo	PROTECTORA <i>Castradora</i>	HEDONISTA <i>Estrafalaria</i>	NEGOCIADORA <i>Traficante</i>	EFICIENTE <i>Manipuladora</i>	FULGURANTE <i>Pantallera</i>

(*) Las celdas sombreadas muestran la combinación de modelo y discurso que generan la imagen "pura" cuya descripción dimos antes. Al interior de la matriz: en mayúsculas la imagen correspondiente a la combinación de modelo y discurso y en minúsculas y *cursivas* la anti-imagen (el riesgo implícito). Recuerde que es posible mostrar una combinación de modelos y discursos.

¿Cuál es su combinación de Imagen de primer Impacto?

II. La IMAGEN PSICOLÓGICA

La imagen psicológica representa una aproximación a los rasgos principales de la personalidad, tal como se expresa en el "aquí y el ahora", evaluada a partir de 26 variables, capacidades o competencias que todos poseemos. Como se trata de una mirada de su situación actual y de su capacidad para manejar los cambios, esta puede cambiar con el tiempo o con el contexto. Constituye en sí, una medida de la capacidad que se tiene para enfrentar la vida, sus cambios y conflictos, basada en el conocimiento de si mismo.

Para evaluar la imagen psicológica procedemos de la siguiente manera:

En una escala de 1 a 10 (siendo 1 a 4 una capacidad de grado bajo; 5 a 6 una capacidad de grado medio, y de 7 a 10 una capacidad de grado alto), asigne un valor a cada una de las capacidades que se describen en la tabla. Antes de responder intente recordar situaciones reales en las que haya tenido que utilizar estas capacidades.

Capacidad	Valoración (1 a 10)
1. Capacidad que tiene para lograr un buen equilibrio emocional y actitudinal en situaciones novedosas.	
2. Capacidad que tiene para realizar cambios tanto en su vida interna como en el medio que le circunda.	
3. Capacidad que tiene para hacer que las demás personas quieran estar a su lado para compartir un determinado tipo de actividad.	
4. Capacidad que tiene para creer en lo que sabe y mostrar pericia en lo que hace.	
5. Capacidad que tiene para modificar una respuesta determinada ante una realidad específica y no dejarse perturbar.	
6. Capacidad que tiene para mostrar conductualmente (a través de acciones concretas) la valoración y el amor que siente por sí mismo.	
7. Capacidad que tiene para ejecutar las acciones que puede hacer, sin requerir de ayuda, asesoramiento o compañía para realizarlas.	
8. Capacidad que tiene para elegir racionalmente una vía cuando existen dos o más posibilidades.	
9. Capacidad que tiene para lograr un objetivo determinado cumpliendo toda una serie de normas pre-establecidas.	
10. Capacidad que tiene para mantener sus realidades y expresiones de personalidad, en momentos de gran crisis o tensiones. (Capacidad para no estresarse).	
11. Capacidad que tiene para aceptar el fracaso en las expectativas que tiene acerca de algo o alguien.	
12. Capacidad que tiene para iniciar las acciones que le lleven a la obtención de objetivos determinados.	
13. Capacidad que tiene para solucionar problemas nuevos, ser feliz y responder de manera rápida y adecuada ante las más diversas exigencias de la vida.	
14. Capacidad que tiene para influir, de manera determinante, en los pensamientos, emociones y conductas de los otros.	
15. Capacidad que tiene para reaccionar en forma adecuada ante los reveses o fracasos (con dignidad) y ante los éxitos y triunfos (con humildad).	
16. Capacidad que tiene para recordar con certeza y nitidez los eventos de su propio pasado	
17. Capacidad que tiene para mantener un objetivo y una misión a lograr, a pesar de todas las dificultades que tenga en su obtención.	
18. Capacidad que tiene para obtener alegría y satisfacción con lo que se es, con lo que se hace y por estar donde se está.	
19. Capacidad que tiene para asumir las consecuencias de lo que se ha hecho y de lo que se ha dejado de hacer.	
20. Capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez los diferentes estímulos del medio ambiente a través de los sentidos.	
21. Capacidad que tiene para captar con certeza y nitidez los mensajes emocionales de los demás.	
22. Capacidad que tiene para hacer que quienes le conozcan quieran continuar a su lado.	
23. Capacidad que tiene para incrementar el número de sus relaciones interpersonales.	
24. Capacidad que tiene para no herir, en forma innecesaria, la sensibilidad de los otros.	
25. Capacidad que tiene para compartir conductualmente con quienes no está de acuerdo o se siente incómodo emocionalmente.	
26. Capacidad que tiene para enfrentar realidades y situaciones a pesar de que éstas, le generan miedo.	

Guía: Denominación asignada a cada capacidad.

1. ADAPTABILIDAD	2. AGRESIVIDAD	3. ATRACTIVO
4. AUTOCONFIANZA	5. AUTOCONTROL	6. AUTO ESTIMA
7. AUTONOMÍA	8. DECISIÓN	9. DISCIPLINA
10. ESTABILIDAD	11. FLEXIBILIDAD	12. INICIATIVA
13. INTELIGENCIA	14. LIDERAZGO	15. MADUREZ
16. MEMORIA	17. PERSEVERANCIA	18. PLACER
19. RESPONSABILIDAD	20. SENSIBILIDAD	21. SENTIDO PSICOLOGICO
22. SIMPATÍA	23. SOCIABILIDAD	24. TACTO SOCIAL
25. TOLERANCIA	26. VALENTIA	

Ahora que ha respondido en forma objetiva lo que piensa de sí mismo, podemos utilizar esta experiencia de **auto –conocimiento** para evaluar diversos aspectos de su personalidad.

a) Evaluación del **Nivel de Funcionalidad** de su personalidad

Sume los valores asignados a cada variable y divida entre 26 (número de variables), con lo cual obtendrá un valor que le permite ubicar a la personalidad en su nivel de desarrollo evolutivo general. Valores por debajo de 5,9 indican bajo nivel de desarrollo; valores entre 6,0 y 7,9 indican mayor nivel de desarrollo. Valores entre 8,0 y 9,0 indican alto nivel de desarrollo de la personalidad. Valores de 10 significan sublimación de la personalidad, usted ha despegado de este mundo.

Otra forma de evaluar este resultado es aplicando la siguiente escala:

- 1,0 a 3,4 = personalidad inoperante
(Requiere la completa reestructuración del sistema)
- 3,5 a 4,9 = personalidad crítica
(Requiere con urgencia la revisión y el mejoramiento, tanto en su estructura como en su funcionamiento)
- 5,0 a 5,9 = personalidad de baja organización
(Requiere intervención urgente en su funcionamiento)
- 6,0 a 8,4 = personalidad estable
(Requiere trabajo de mantenimiento para conservar la estructura y su funcionamiento)
- 8,5 a 9,0 = personalidad de alta organización
(Requiere flexibilidad tanto en la estructura como en el funcionamiento para evitar la rigidez)

b) Evaluación de sus **Niveles de Masculinidad y Feminidad**

Masculinidad: Sume los valores que se asignó a las variables: 2, 4, 5, 6 y 10:

Divida la sumatoria entre 5. Total Masculino: _____

Feminidad: Sume los valores que se asignó a las variables: 1, 3, 7, 8 y 9

Divida la sumatoria entre 5. Total Femenino: _____

Diferencia (reste el menor del mayor): _____

El valor más alto es dominante, pero su importancia depende de la diferencia.

Si la diferencia está entre **0 y 1** la personalidad está equilibrada respecto al componente

Si la diferencia está entre **1 y 2** la personalidad está parcialmente dominada por el mayor. Se debe balancear la personalidad

Si la diferencia está entre **2 y 3** la personalidad está claramente dominada por el mayor. Requiere intervención terapéutica.

c) Evaluación de los **Niveles de Conflicto** en su personalidad

Escoja cinco (5) de las variables entre las que se asignó mayor puntuación y promédíelas. Indica el nivel de desarrollo alcanzado en los aspectos positivos de la personalidad

Ahora escoja cinco (5) variables entre las que se asignó baja puntuación y promédíelas. Indica el nivel de desarrollo alcanzado en los aspectos negativos o no desarrollados de la Personalidad

La diferencia entre el valor más alto y el valor más bajo nos informa de la magnitud del conflicto en la personalidad.

Valores de **1,0 a 1,9** indican nivel bajo de conflicto;

valores de **2,0 a 2,9** en la diferencia indican nivel medio de conflicto,

valores de **3.0 o mayores** indican nivel alto de conflicto, lo cual requiere intervención inmediata.

d) Evaluación de la ubicación de su Imagen Psicológica en el proceso de **Evolución de la Personalidad** (ob. cit. De Vries, 2006).

Para ubicar su Imagen Psicológica en el proceso de evolución de la personalidad, se procede a trabajar el promedio de los 26 componentes que evaluó antes, según la siguiente escala:

Escala (promedio)	Estado evolutivo (Roles)	Descripción general
1,0 a 2,0	= víctima	Estos tres niveles definen una personalidad subdesarrollada .
2,1 a 3,9	= sobreviviente	
4,0 a 5,9	= victimario	
6,0 a 6,9	= egoísta/egocéntrico.	Este nivel constituye una fase de transición y mejoramiento
7,0 a 7,9	= independiente	Estos tres niveles definen una personalidad desarrollada
8,0 a 8,9	= humanizado	
9,0	= interdependiente	

Descripción de roles y procesos en la **evolución de la imagen psicológica**

Rol de Víctima: personalidad con ausencia de poder, ignorante del poder que tiene o incapaz de usar el poder que sabe que tiene. Es manejada a través del daño a su libertad o su dignidad. Si la personalidad está inconforme con el Rol de Víctima, responde con una reacción de tipo emocional y entra en un **Proceso de Rebeldía**. Esta condición es propia de niños y adolescentes, pero no de adultos, a menos que hayan sido vejados o maltratados sistemáticamente o sometidos a una experiencia traumática de vejación, privación de libertad o de agresión a su dignidad.

Rol de Sobreviviente: personalidad en situación extremas de inseguridad sobre su presente por encontrarse en un medio totalmente hostil. Hay violencia, peligro y amoralidad. Si la personalidad se decidió a superar su situación de inseguridad y va contra el Victimario, entra entonces en un **Proceso de Venganza**. Como ocurre en el rol de víctima, esta condición es propia de niños y adolescentes, pero no de adultos, a menos que hayan sido vejados o maltratados sistemáticamente o sometidos a una experiencia traumática de vejación, o de daño a su libertad o dignidad.

Rol de Victimario: personalidad que posee y ejerce el poder en una relación de dependencia o co-dependencia. Mantiene su poder condicionando o dañando la libertad o

la dignidad de sus víctimas. Se puede permanecer en un proceso de venganza, o avanzar hacia un nivel psicológico superior, a través de un proceso de mejoramiento personal, por medio de la fijación de metas de superación y acumulación de logros.

Rol Egoísta-Egocéntrico: personalidad en Proceso de Mejoramiento (Crecimiento) Personal, como expresión de la búsqueda de su autonomía y la consolidación de logros personales que le permitan evolucionar hacia el nivel psicológico siguiente. Constituye una etapa de transición y crecimiento personal. Esta condición es propia de adultos jóvenes que se están superando por la vía del estudio, el trabajo emprendedor o la religión.

Rol de Independiente: personalidad competitiva-responsable y triunfadora que logró vencer la dependencia anterior, a través de la consolidación de logros propios. Se acepta y celebra a si mismo. Si la personalidad accede a la convicción de que no es posible ser un ganador en un contexto de perdedores, entra entonces en un **Proceso de Humanización** que implica el reconocimiento del otro y la incorporación de la diferencia (la otredad) como hábito de vida. Esta condición es propia de profesionales jóvenes o adultos de mediana edad con logros acumulados.

Rol de Interdependiente: personalidad que está en capacidad de reconocer y estimular logros de los demás como una condición para su desarrollo personal. Es un triunfador que genera acciones constructivas concretas frente a todas las personas que se encuentran en los niveles psicológicos anteriores. Cuando la personalidad llega a este nivel de evolución, puede seguir al nivel que llamamos de **Espiritualización** (donde lo material deja de ser importante y la ayuda al prójimo se vuelve su principal a), o se devuelve al nivel de Egoísta-Egocéntrico-Independiente, de continuo mejoramiento personal, para profundizar en los cambios positivos que ha experimentado en cada una de las áreas de su vida. Este “regreso” se debe con frecuencia a experiencias difíciles (divorcios, enfermedad o dificultades financieras).

Relaciones dominantes entre actores de cada nivel evolutivo:

Actores	Relación
De víctima a víctima	Solidaridad
De víctima a superviviente	Admiración – Ayuda

De víctima a victimario	Amor – Odio
De víctima a independiente	Admiración - Envidia
De superviviente a superviviente	Alianzas coyunturales
De superviviente a víctima	Subversión
De superviviente a victimario	Violencia - Venganza
De superviviente a independiente	Odio – Destrucción
De victimario a victimario	Valoración – Alianza
De victimario a víctima	Amor - Odio
De victimario a superviviente	Miedo - Destrucción
De victimario a independiente	Descalificación
De independiente a independiente	Coalición – Competencia
De independiente a víctima	Desprecio
De independiente a superviviente	Miedo
De independiente a victimario	Ilegitimación
De interdependiente a los demás	Reconocimiento

¿Cómo se ubica su Imagen Psicológica en la evolución de la personalidad?

¿Cuáles son sus *fortalezas* (variables en las que se asignó 7 pts. o más) y *debilidades* (variables en las que se asignó 5 pts o menos)?

CAPITULO 3. Manejo de Emociones y Creencias en la negociación.

Las emociones

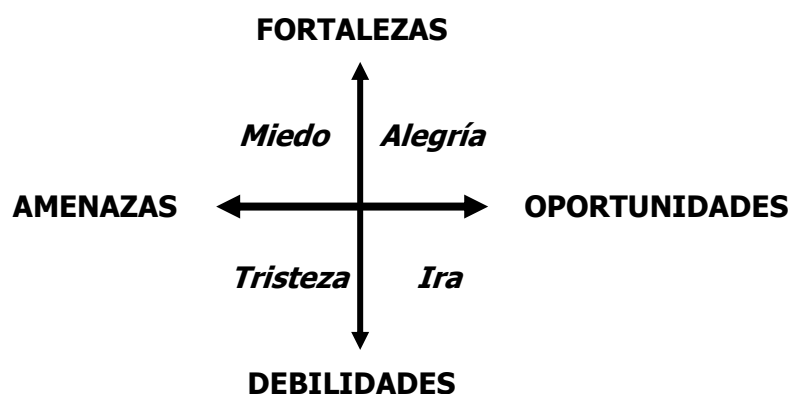
Las emociones son reacciones-respuestas psico-fisiológicas del *sistema límbico* del cerebro (el cual funciona con cierta independencia de los otros sistemas cerebrales: *neocortex y reptil*), a las percepciones, informaciones o estímulos que recibimos de nuestro propio interior o del entorno. La naturaleza e intensidad de la respuesta está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre el efecto que la “información” recibida tendrá sobre nuestro bienestar físico o mental. En estas evaluaciones subjetivas intervienen los conocimientos previos y referentes, las creencias y la estructura de la personalidad. Si la respuesta es muy intensa puede producir disfunciones y trastornos que se expresan físicamente (dolencias) o a través de la conducta (comportamientos).

Aunque existen muchos intentos de construcción de una tipología de las emociones, el consenso está muy lejano. En lo que parece haber algún acuerdo es en definir dos grandes tipos: *emociones básicas* (alegría, tristeza, ira, miedo), y *emociones complejas* o secundarias (repulsión, ansiedad, cariño; aunque también se incluyen: asco, vergüenza, culpa, admiración, desprecio y algunas otras).

Lo importante de las emociones es que tienen la capacidad de hacernos sentir la vida que se lleva, en cualquiera de sus momentos y etapas, como un terrible castigo o, por el contrario, como un premio.

Esto indica que, dentro de los procesos de negociación o ante la presencia de cambios o conflictos, tengamos que aprender lo que son las emociones para reconocerlas, identificar sus efectos y manejarlas con inteligencia, para hacer la aventura de vivir y negociar lo más agradable posible.

Un método interesante y didáctico es utilizar una matriz **F.O.D.A.** (**F**ortalezas y **D**ebilidades propias del individuo, que se enfrentan a las **A**menazas y **O**portunidades del medio), con lo cual se logran determinar cuatro (4) escenarios emocionales que son los siguientes:



Matriz FODA de las emociones

- Sí la personalidad percibe que tiene las fortalezas necesarias para aprovechar las oportunidades que brinda el medio ambiente, la emoción preponderante es *la alegría*.
- Sí la personalidad percibe que sus debilidades no le permite aprovechar las oportunidades que le genera el medio ambiente, probablemente al sentirse frustrada, sienta *ira o rabia*.
- Por otra parte, sí a las debilidades que percibe se le unen las amenazas del medio ambiente, sin darle la oportunidad de luchar contra ellas, aparece la emoción de la *tristeza*.
- Por último, sí el individuo percibe que las fortalezas con las que cuenta no son suficientes para enfrentar las amenazas que le da el medio ambiente, surge el *miedo*.

Es necesario considerar que, no obstante, cada una de estas cuatro emociones básicas tiene a su vez, una expresión positiva y una negativa que se identifican de la siguiente manera:

EMOCIÓN	Expresión Positiva	Expresión Negativa
ALEGRÍA	celebración	Superficialidad/evasión
IRA	constructividad	destrucción
TRISTEZA	reflexión	depresión
MIEDO	organización	Paralización/huida

Estos llamados "ladrillos fundamentales" del mundo emocional, pueden irse complicando cuando incorporamos al análisis, dos (2), tres (3) o las cuatro (4) emociones; cada una, con su respectiva expresión negativa o positiva. Esto genera la enorme complejidad

emocional que se pone en juego durante una negociación o en la vida misma.

La autoconciencia emocional

Con este término nos referimos a la capacidad de identificar los propios estados emocionales y sus efectos sobre nuestro cuerpo y nuestra mente, en particular, sobre nuestro estado físico, comportamientos y pensamientos.

Las personas mejor dotadas de esta competencia saben (están conscientes) en cada momento lo que están sintiendo y qué evento provoca esa sensación; comprenden los vínculos existentes entre sentimientos, pensamientos, palabras y acciones; conocen el modo en que lo que sienten influye sobre sus decisiones y saben expresar clara y efectivamente lo que sienten. Esto es lo que Goleman denominó *Inteligencia Emocional*.⁵

La autoconciencia exige una atención permanente y un conocimiento íntimo de nosotros mismos: de lo que sentimos, lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Ese es el camino hacia la coherencia. Como guía para ese conocimiento íntimo se recomienda preguntarse, ante cada situación con efectos emocionales: ¿qué siento ahora mismo? ¿qué quiero? ¿cómo estoy actuando? ¿qué valoraciones o juicios estoy haciendo? ¿qué me dicen los sentidos?.

Estrategias para el control emocional⁶

Una de las habilidades fundamentales del buen negociador es el adecuado manejo de sus emociones o *autocontrol*. Aquí, autocontrol no significa suprimir u ocultar; significa hacerse cargo de la situación, tomar decisiones entre alternativas posibles y reaccionar de manera adecuada (posicionarse en el lado positivo de la emoción), ante los acontecimientos de la vida, de modo que podamos alcanzar el bien-ser y el bien-estar personal. Esto supone capacidad para superar los bloqueos emocionales o las respuestas automáticas frecuentemente dañinas para sí mismos o para otros.

Como guía para el control emocional, se han propuesto varias estrategias, las cuales si bien pueden utilizarse separadamente, con frecuencia pueden ser integradas:

- ✓ La respiración,
- ✓ La relajación,
- ✓ La visualización,
- ✓ La meditación o reflexión,

⁵ **Goleman, Daniel. 1995.** Emotional Intelligence. Bantam Books. New York.

⁶ **Vivas, Mireya y col. 2007.** Educar las emociones. Edit. Dykinson. Madrid

- ✓ El control del pensamiento (terapia cognitiva), y
- ✓ La apelación a los sentimientos

1.- Prueba de evaluación de **autocontrol emocional**

En una escala de 1 a 7 (1 valor bajo, 7 valor alto), asigne un valor a cada una de las capacidades que se describen en la tabla. Antes de responder intente recordar situaciones reales en las que haya tenido que utilizar estas capacidades.

1. Identificar los cambios fisiológicos que percibes cuando te emocionas	Valoración
2. Relajarte en situaciones de tensión	
3. Actuar de modo asertivo cuando estas enojado	
4. Actuar de modo asertivo en situaciones de ansiedad	
5. Tranquilizarte rápido cuando estas enojado	
6. Asociar indicadores físicos corporales con emociones diversas	
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales	
8. Comunicar sentimientos de modo claro y efectivo	
9. Pensar en situaciones negativas sin angustiarte	
10. Mantener la calma cuando somos blanco del enojo de alguien	
11. Saber cuando tenemos pensamientos negativos	
12. Saber cuando nuestro "discurso interior" es positivo	
13. Saber cuando empezamos a enojarnos	
14. Identificar las emociones asociadas a diversos acontecimientos cotidianos	
15. Conocer las emociones que nos resultan más frecuentes en la actualidad	
16. Poder describir con claridad las emociones que experimentamos	
17. Identificar los estímulos que fundan nuestras percepciones e interpretaciones	
18. Identificar nuestros cambios de humor	
19. Saber cuando estamos a la defensiva	
20. Saber el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás	
21. Identificar los momentos en que no nos comunicamos coherentemente	
22. Ponernos en marcha cuando lo deseamos	
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo	
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto	
25. Mantenernos motivados cuando realizamos un trabajo poco interesante	
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles o perjudiciales	
27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas	
28. Cumplir con lo que decidimos	
29. Resolver conflictos	
30. Desarrollar consensos entre partes	
31. Mediar en conflictos de otros	
32. Comunicarte eficazmente	
33. Interpretar adecuadamente los pensamientos de un grupo	
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta	
35. Generar confianza en los demás	
36. Crear grupos de apoyo	
37. Hacer que los demás se sientan bien	
38. Dar apoyo a los demás cuando sea necesario	
39. Interpretar adecuadamente los sentimientos y emociones dominantes en un grupo	

40. Reconocer estados emocionales en otros	
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones	
42. Mostrar comprensión hacia los demás	
43. Establecer conversaciones íntimas con otros	
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	
45. Detectar congruencia entre las emociones y sentimientos de otros y sus conductas	

Para interpretar los resultados haga lo siguiente:

1. Vacíe los valores asignados a cada "ítem" en la siguiente tabla, según la categoría a la cual corresponden

Categoría	Item
Autoconocimiento (12 ítems)	1 () 6() 11() 12() 13() 14() 15() 17() 18() 19() 20() 21()
Autocontrol emocional (10 ítems)	1() 2() 3() 4() 5() 7() 9() 10() 13() 27()
Automotivación (7 ítems)	7() 22() 23() 25() 26() 27() 28()
Relacionamiento (20 ítems)	8() 6() 16() 19() 20() 29() 30() 31() 32() 33() 34() 35() 36() 37() 38() 39() 42() 43() 44() 45()
Apoyo emocional (13 ítems)	8() 10() 16() 18() 34() 35() 37() 38() 39() 40() 41() 44() 45()

2. Obtenga un promedio de los valores asignados a los ítems de cada categoría (sume los puntos de cada ítem y divídalo entre el n° de ítems de cada categoría)

Categoría	Promedio
Autoconocimiento	
Autocontrol emocional	
Automotivación	
Relacionamiento (20 ítems)	
Apoyo emocional	

Guía: Valores de 3 o menos indican capacidad de grado bajo
Valores entre 3 y 5 indican capacidad de grado medio
Valores de 5 a 7 indican capacidad de grado alto

Identificó sus debilidades y fortalezas en el auto-control emocional.

¡ FELICITACIONES !

- Para profundizar en la autoevaluación, proceda a organizar las valoraciones de los ítems por categoría de acuerdo al siguiente cuadro.

Categoría	Coloca los n° de los ítems con 4 puntos o menos (Debilidades)	Coloca los n° de los ítems con 5 puntos o más (Fortalezas)
Autoconocimiento		
Autocontrol emocional		
Automotivación		
Relacionamiento (20 ítems)		
Apoyo emocional		

Ahora identificaste los componentes (ítems) en los que tienes fortalezas y debilidades. De nuevo *¡ FELICITACIONES !*

2.- Prueba para evaluar los **Estados Emocionales**.

En la escala de 1 a 5 (siendo: 1 Nada de Acuerdo, 2 Algo de Acuerdo, 3 bastante de acuerdo, 4 muy de acuerdo, y 5 Totalmente de acuerdo), exprese su opinión acerca de las siguientes afirmaciones.

Estado emocional	1	2	3	4	5
1. Presto mucha atención a los sentimientos y emociones					
2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento					
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones					
4. Creo que merece la pena prestar atención a mis emociones y estados de ánimo					
5. Dejo que mis sentimientos y emociones afecten mis pensamientos					
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente					
7. A menudo pienso en mis sentimientos					
8. Presto mucha atención a cómo me siento					
9. Tengo claros mis sentimientos					
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos					
11. Casi siempre sé cómo me siento					
12. Normalmente conozco mis sentimiento acerca de las					

personas					
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones					
14. Siempre puedo decir cómo me siento					
15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones					
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos					
17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista					
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables					
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida					
20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal					
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme					
22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo					
23. Tengo muchas energías cuando me siento feliz					
24. Cuando estoy enojado, intento cambiar mi estado de ánimo					

Para interpretar los resultados proceda a llenar el siguiente cuadro:

Componente del Autocontrol emocional	Suma de los ítems asociados
Percepción	Sume los ítems del 1 al 8 (ambos incluidos) =
Comprensión	Sume los ítems del 9 al 16 (ambos incluidos) =
Regulación	Sume los ítems del 17 al 24 (ambos incluidos) =

Guía: Percepción: Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada

Comprensión: Comprendo bien mis estados emocionales

Regulación: Soy capaz de controlar mis estados emocionales y expresarlos adecuadamente

Compare ahora los resultados obtenidos con el siguiente cuadro de evaluación:

Componente	Hombre	Mujeres
Percepción	Menos de 21 Pts. = Debe mejorar su percepción. Presta poca atención	Menos de 24 Pts. = Debe mejorar su percepción. Presta poca atención
	Entre 22 y 32 pts. = Adecuada percepción	Entre 25 y 35 pts. = Adecuada percepción
	Más de 33 pts. = debe mejorar su percepción. Presta demasiada atención	Más de 36 pts. = debe mejorar su percepción. Presta demasiada atención
Comprensión	Menos de 25 pts. = Debe mejorar su comprensión	Menos de 23 pts. = Debe mejorar su comprensión
	Entre 26 y 35 pts. = Adecuada comprensión	Entre 24 y 34 pts. = Adecuada comprensión
	Más de 36 pts. = Excelente comprensión	Más de 35 pts. = Excelente comprensión
Regulación	Menos de 23 pts. = Debe mejorar su regulación	Menos de 23 pts. = Debe mejorar su regulación
	Entre 24 y 35 pts. = Adecuada	Entre 24 y 34 pts. = Adecuada

	regulación	regulación
	Más de 36 pts. = Excelente regulación	Más de 35 pts. = Excelente regulación

Hechas las pruebas, ahora le corresponde hacer la reflexión acerca de los resultados obtenidos. *Adelante, tómese un tiempo !*

Creencias

Una creencia es una idea, un pensamiento, o un esquema cognitivo que una persona tiene acerca de un objeto, una situación, de sí mismo, de otra persona, o del mundo que lo rodea. Es la forma a través de la cual nos representamos el mundo. La creencia está basada en la interpretación que un individuo hace de un hecho determinado. Pero como toda representación, las creencias no necesariamente reflejan la realidad, son tan sólo una forma de ver esta realidad:

Una concepción del mundo representa, pues, la síntesis más universal y compleja de miríadas de vivencias, influidas por otras interpretaciones, convicciones y adscripciones de valor y sentido a los objetos de nuestra percepción - derivadas de aquellas vivencias -, de las que la persona interesada es capaz: es, en el sentido más directo e inmediato, el resultado de la comunicación, (...) No es el mundo, sino un mosaico de cuadros o imágenes particulares, que hoy pueden ordenarse de este modo, y mañana de otro; un esquema de esquemas; una interpretación de interpretaciones; el resultado de incesantes decisiones extra-conscientes sobre lo que, en esta interpretación de interpretaciones, se puede y es lícito aceptar y sobre lo que se debe rechazar; de decisiones que se apoyan a su vez en las consecuencias de otras decisiones adoptadas con anterioridad"

Más recientemente, Watzlawick (1994)⁷ agrega: "(...) no existe una realidad absoluta, sino sólo visiones o concepciones subjetivas, y en parte totalmente opuestas de la realidad, de las que se supone ingenuamente que responden a la realidad «real», a la «verdadera» realidad". El autor propone la existencia de dos realidades, una realidad que es objetiva, que existe fuera e independientemente del sujeto, a la cual llama *realidad de primer orden*; y, una *realidad de segundo orden*, que se refiere a la realidad subjetiva, producto de las opiniones y pensamientos que el individuo elabora sobre la *realidad de primer orden*.

⁷ Watzlawick, Paul. 1994. "Es Real La Realidad?". Edit. Herder. Barcelona.

Cuando el individuo interpreta está construyendo, entonces, *una realidad de segundo orden*, y lo hace a partir de sus experiencias y aprendizajes tempranos. Esto trae como consecuencia, el hecho de que el significado de una creencia no esté necesariamente relacionado con la realidad. Las creencias no siempre se basan en un sistema de ideas lógico, razonable u objetivo, por lo que una creencia es susceptible de ser incorrecta, no válida, e incluso estar desactualizada, no sólo en cuanto al tiempo, sino también en lo que respecta al espacio que rodea al individuo, su mundo, su cultura, y su grupo social. Como formas o modelos de la realidad, las creencias son entonces, representaciones subjetivas, sin embargo, o a pesar de esa subjetividad, constituyen el marco de referencia para el comportamiento individual y grupal. Esto es, nos comportamos de manera congruente con nuestras creencias. Actuamos acorde con nuestros sistemas de creencias. Ahora bien, no se nace con un sistema de creencias. Es a través de los procesos de socialización primaria y secundaria, de la historia familiar, las experiencias tempranas y la cultura dentro de la cual nacemos inmersos, que vamos escribiendo nuestra historia o nuestro *guión de vida*. La experiencia temprana de un individuo, le proporciona su autoimagen, el concepto de sí mismo, las creencias acerca de sí mismo, del mundo que le rodea, del lugar que en él ocupa, de cómo son las cosas, de lo que puede o no puede esperar y de los lugares y posiciones a los cuales puede o no puede aspirar.

Las creencias por lo general no existen de manera aislada y/o desorganizada, sino que se estructuran dentro del individuo en conjuntos de ideas y pensamientos que están estrechamente relacionados, y que forman parte de un sistema mayor, que, como ya señalamos, actúa como marco de referencia para el comportamiento del individuo. Al igual que cada creencia, el sistema de creencias de un individuo se estructura y organiza durante el desarrollo evolutivo de su niñez. El niño llega al mundo con la capacidad de explorar, todo le resulta nuevo y desconocido, se topa con objetos, personas, hechos, acerca de los cuales no tiene conocimiento; se acerca a ellos y los aprehende y en la medida que avanza en su desarrollo evolutivo, esa aprehensión de lo que le rodea se va cargando de una interpretación, la cual tendrá como marco de referencia inmediata su propio ambiente, las personas que lo rodean y el sistema de creencias de estas personas. La forma como vemos el mundo dependerá en gran parte de cómo lo veían nuestros progenitores o quienes actuaron como tales.

Más adelante, las creencias que se van adquiriendo a su vez actuarán como una especie de filtro, que interpreta y traduce la realidad, a una representación interna. Pocas veces se experimenta la realidad tal cual es, se experimenta una representación de la realidad,

representación que ha sido filtrada y elaborada por el sistema de creencias propio del individuo.

Estas creencias o esquemas cognitivos con el tiempo se convierten en aprendizajes a los cuales respondemos de manera automática, esto es, sin tener clara conciencia de su existencia. El hecho de no tener conciencia de ellas implica que normalmente no nos damos cuenta de que existen ni de que están actuando.

Los sistemas de creencias abarcan todos los contextos donde se mueve el individuo, incluso existen creencias relacionadas con aquellos contextos ajenos a él. Las creencias acerca de la salud y la enfermedad se forman de manera similar dentro del individuo. Un elemento fundamental que puede observarse en toda enfermedad, es la presencia de un sistema de creencias que sustenta ciertas emociones, actitudes y conductas de la persona que ha enfermado (Barrios, 1999). Algo similar se plantea al referirnos a la presencia de un componente subjetivo que sugiere la existencia de una gran variabilidad de respuestas en las personas que se enfrentan a un mismo tratamiento, es decir, a una misma enfermedad. Esta diferencia puede explicarse a través del concepto de *expectativa de auto-eficacia*, y su influencia en nuestros patrones de pensamiento, acción y activación emocional, los cuales pueden llevar a cambiar no sólo las formas en que la persona afronta determinados eventos, sino también, su rendimiento en la ejecución. Estos cambios, se llevan a cabo dentro de una relación directamente proporcional, esto es, a mayores niveles de expectativa de auto-eficacia, mayores niveles de rendimiento en la ejecución.

Al observar a pacientes diagnosticados con enfermedades terminales (como el cáncer), nos encontramos con diferentes tipos de creencias o significados que las personas le asignan a su enfermedad. Para algunas de ellas su enfermedad representa un fracaso; para otras, la enfermedad representa un castigo y para pocos, un reto. Por otro lado, nos encontramos personas para las cuales la salud tiene que ver con la buena suerte y la enfermedad está relacionada con la mala suerte. En estos casos, la salud y la enfermedad son procesos ajenos a ellos, son instancias de suerte, no de construcción. Sin embargo, hemos visto cómo la salud o la enfermedad no constituyen un proceso ajeno al individuo. Los sistemas de creencias de una persona, inciden en su salud, generando emociones, y las emociones son una fuerza movilizadora del sistema inmunológico y de otros sistemas del organismo: las creencias influyen en las emociones y, por medio de ellas, en la salud. En la actualidad se sabe que en el cuerpo existen sistemas que pueden trasladar las emociones al nivel físico: el sistema endocrino el cual se comunica por medio de las hormonas, y el sistema nervioso que se conecta directamente con los glóbulos blancos y

la familia de moléculas de comunicación: estos son, los neuropéptidos, los neurotransmisores, los factores de crecimiento y las citocinas que influyen en la actividad celular, en los mecanismos de división celular y en el funcionamiento genético. Actualmente se puede observar en el laboratorio la terminación de algunas fibras nerviosas sobre la superficie de ciertos glóbulos blancos. Esto constituye una prueba de cómo un mensaje proveniente del cerebro influye en el sistema inmunológico, para bien o para mal.

La Psiconeuroinmunología proporciona una base científica para explicar cómo, a través de las creencias y el manejo de las emociones, podemos influir en nuestros sistemas nervioso, inmunológico y endocrino, ocasionando cambios en su funcionamiento. Si nuestros sistemas de creencias intervienen en la aparición de enfermedades, entonces, de manera inversa y a través de la modificación de nuestras creencias, el manejo de las emociones y las actitudes, permite actuar sobre el sistema inmunológico y re-establecer su funcionamiento óptimo. Algunos llaman a esta capacidad, *poder de auto-sanación*. De ser así, cabe preguntarse hasta qué punto el cambio de nuestras creencias, de ese *guión de vida* construido en los primeros años, y el manejo inteligente de nuestras emociones, puede ser el punto de partida de cualquier proceso de intervención psicológica, generando así la oportunidad de que el individuo se re-encuentre consigo mismo, con su auto-construcción o con la re-construcción de su guión de vida, permitiendo de esta forma, actuar de manera preventiva sobre su salud.

Análisis del libro "Es Real La Realidad?" de Watzlawick.⁸

Acerca de las "ideas principales"

El tema central del libro de watzlawick es que: *...lo que llamamos realidad es el resultado de la comunicación y no el reflejo de verdades eternas y objetivas...* En otras palabras, que *..."no existe una realidad absoluta, sino sólo visiones o concepciones subjetivas, y en parte totalmente opuestas, de la realidad, de las que se supone ingenuamente que corresponden a la realidad "real", a la <verdadera> realidad".*

Como consecuencia se asume que lo que denominamos "realidad" es el producto de nuestras percepciones y de la efectividad de la comunicación de la información percibida. Solo **si todos** percibiéramos el mundo de la misma manera y **si siempre** pudiéramos comunicar efectivamente esa información, **entonces** sería posible admitir la existencia de **una sola realidad**. La variabilidad de nuestra percepción de los hechos es bien conocida

⁸ **Watzlawick, Paul. 1994.** "Es Real La Realidad?". Edit. Herder. Barcelona.

y, aunque subyacente, no es el asunto principal del libro. Más bien trata de discutir los factores que influyen en la efectividad de la comunicación.

En tal sentido, dos perturbaciones principales son abordadas:

1. La confusión, es decir, la comunicación defectuosa de la información, que conduce a estados de incertidumbre o falsa comprensión de lo que se quiere comunicar
2. La desinformación, es decir, las alteraciones de la comunicación que surgen como consecuencia del ocultamiento, distorsión y/o retención, voluntaria o no, de información necesaria para la efectiva comunicación.

Con respecto a la "confusión", varios aspectos deben ser considerados. En primer lugar, encontramos los asuntos relacionados con los significados y los sentidos que asignamos a una "señal concreta", es decir, a los componentes de los discursos verbal y corporal (no verbal), y sus matices, conscientes o no, que utilizamos para comunicarnos, y que implican procesos de "traducción" e "interpretación" del "lenguaje" usado. El caso más obvio tiene lugar en situaciones en las cuales los interlocutores hablan idiomas diferentes o provienen de culturas diferentes, cualquiera que sea el grado de las diferencias, visto que una lengua (en su sentido más amplio) no solo transmite información, sino que *...además es vehículo de expresión de una determinada visión de la realidad...*

Es bien sabido que en diferentes culturas, e incluso dentro de grupos de una misma cultura, hay numerosas formas particulares de saludo, expresiones de dolor o alegría, de modos de sentarse, caminar, estar de pie, de reír, y por supuesto de hablar. Si consideramos que todo comportamiento y todo lenguaje hablado desplegado en presencia de otro, tiene carácter de comunicación, de transmisión de información, podemos comprender el amplio espacio que se abre a la confusión y al conflicto potencialmente implícito.

Especial importancia es atribuida al lenguaje no verbal o corporal en la comunicación, pues *..."los seres humanos –y por cierto también los animales- estamos sujetos a influencias de las que no tenemos conciencia y sobre las que, en consecuencia, no podemos tomar actitudes conscientes"...*

Esta llamadas "influencias sutiles" son destacadas por el autor como de suma relevancia en toda comunicación interpersonal, pero también en la interacción entre observador y observado, en el caso de experimentos de laboratorio y de investigación social o antropológica.

Los ejemplos de confusión producida por la traducción o interpretación incorrecta de señales corporales y del lenguaje hablado, son numerosos y ampliamente conocidos, por lo cual no abundaré.

Un segundo factor de confusión deriva de la existencia de “paradojas” , es decir, mensajes, bien sean estos verbales o corporales, cuya estructura misma (su propia significación o sentido) es contradictoria, inverosímil o absurda, aunque a veces tengan apariencia de verdaderos. Las expresiones paradójicas provocan diversos estados de confusión, entre los que destacan: la desconfianza en los propios sentidos; la desubicación en el contexto, una perturbación en el grado de conciencia; el desamparo moral; comportamientos esquizofrénicos y hasta depresión.

El autor señala, no obstante, que los estados de confusión pueden generar una reacción de búsqueda de información adicional (una búsqueda de orden) que arroje luz sobre la incertidumbre y la sensación de inseguridad que ésta produce, con la consecuente agudización de nuestra percepción, a los fines de captar los más mínimos detalles. También puede ocurrir, sin embargo, que la búsqueda de información sea infructuosa y esto aumente el estado de confusión, o que, para disminuirlo, aumente la tendencia a aferrarse a la primera explicación concreta que se perciba, sea ésta correcta o no.

La aludida necesidad imperiosa de “orden” <<que en mi opinión es un asunto meramente cultural y no, como el autor parece indicar, una condición inmanente al ser humano>>, nos pone en contacto con los efectos de la “desinformación” en la comunicación efectiva.

El autor señala que cuando estamos frente a situaciones en las que el mensaje se ha estructurado de tal modo que no existe un orden interno o una relación inmediata y perceptible entre el mensaje y su significado (contingencia), o no disponemos de experiencias previas o suficientes, se tiende a producir concepciones de la realidad y formas de comportamiento que interfieren fuertemente en la comunicación.

Algunas de ellas tienen que ver con la adquisición de conductas “adecuadas” a éste tipo de mensajes, que podríamos denominar “falsas” , “irracionales” o “supersticiosas”. Asume el autor que, una vez instaladas estas concepciones (creencias) de la realidad o éstas conductas --cuya función es mitigar la desazón creada por un estado de desinformación— la aclaración del mensaje no conduce a correcciones sino a un reforzamiento de las concepciones o conductas asumidas, las cuales se convierten en “no refutables” (Ver por ejemplo: el fanatismo, el racismo, las ideologías totalitarias, en el ámbito socio-político; o las creencias, preconceptos y juicios, en el ámbito personal).

Esta situación tiene su origen, según el autor, en un problema humano universal: *si, tras larga búsqueda y penosa incertidumbre, creemos haber hallado la solución de un problema* —o, agregaría yo, haber hallado el significado oculto de un mensaje— *nuestra postura, lastrada de una fuerte carga emocional, puede ser tan inquebrantable que*

preferimos calificar de falsos o irreales los hechos innegables que contradicen nuestra explicación, antes de acomodar nuestra explicación a los hechos.

No hace falta añadir que semejante actitud puede tener graves repercusiones en nuestra concepción de la realidad y en la comunicación interpersonal, pues se tiende a pasar por alto el hecho de que cada quien "ordena" el mundo desde su particular y única subjetividad, aparte de la ciega suposición de que hay una sola realidad o una sola concepción "correcta" de la realidad (la de cada quien, naturalmente).

Una característica de los problemas de comunicación generados por la desinformación es que los involucrados no pueden, por lo general, resolverlos por sí mismos, pues, al ignorar la naturaleza interpersonal del conflicto, alimentan el bucle de la desinformación.

Un caso particular de la desinformación surge cuando la conformación de una determinada concepción de la realidad no necesita ni siquiera de hechos tangibles que le sirvan de apoyo, pues ella misma crea, fabrica, sus propias "demostraciones de la realidad", como ocurre con una ola de "rumores" o en los casos de conductas paranoicas, en los cuales una suposición se consolida tanto con las pruebas a favor como con las pruebas en contra.

Finalmente, quiero destacar la importancia que atribuyo a la influencia que tienen en la comunicación efectiva, la confianza en la credibilidad de la fuente y la actitud frente a la cooperación y la interdependencia a las que el autor hace alusión.

Acerca de la existencia de un "orden" en el fondo de la realidad.

En este aspecto, el autor nos presenta tres posibles respuestas-actitudes frente a *el problema de la posible existencia de un orden en el fondo de la realidad, de un orden que sea además accesible a nuestro conocimiento...*

Las respuestas presentadas son:

- 1. El mundo no tiene ningún orden...*
- 2. La realidad solo tiene el orden en la medida en que nosotros mismos ponemos orden en el curso de las cosas ... pero sin advertir que somos nosotros quienes atribuimos ese orden al mundo...*
- 3. Existe efectivamente – en el mundo -- un orden independiente de nosotros.*

En mi opinión, el autor atribuye a éstas opciones, o bien un carácter excluyente o bien un carácter paradójico (la paradoja determinismo-libre albedrío).

En mi caso prefiero optar por una cuarta respuesta en la que es posible atribuir validez simultánea a las tres propuestas. Creo que las tres opciones coexisten y que el mundo es,

de acuerdo con el principio de la complejidad y la teoría del caos, el producto de una dialógica eterna e inmanente entre orden y desorden, de cuyas interacciones surgen las estructuras y los fenómenos auto-organizados que percibimos. Al mismo tiempo creo que cada uno de nosotros contribuye a esa dialógica matizando la realidad que percibimos, enriqueciéndola con nuestra propia visión, lo cual conduce finalmente, a esa concepción plural, polisémica, en fin, diversa cultural y psicológicamente, de la realidad en la cual transcurren nuestras vidas.

Identificación de los sistemas de representación

Este inventario, basado en la técnica de Programación Neuro-Lingüística (PNL) podrá ayudarle a identificar sus sistemas de representación, tanto el primario como el secundario o de apoyo. En cada situación elija sólo una respuesta. Responda en forma espontánea, pensando siempre en cuál es más frecuente en su caso particular, o en lo que más prefiera, o en lo que tiende a hacer con más intensidad. Al finalizar, totalice la cantidad de respuestas correspondientes a las respuestas marcadas como a., b. y c.

1.- Si tengo una noche libre prefiero: a.- ir al cine a ver una buena película b.- conversar con amigos o ir a una conferencia c.- salir a bailar
2.- Cuando llego a mi casa, después del trabajo, me gusta sobre todo: a.- sentarme a ver televisión b.—ponerme a escuchar música c.- ponerme a bailar
3.- Cuando me invitan a una reunión de amigos, lo que más disfruto es: a.- ver álbumes de fotos o revistas ilustradas b.- conversar con mis amigos c.- ponerme a bailar
4.- Cuando quiero recordar el nombre de una persona que cabo de conocer, lo que hago es: a.- asociar el nombre con la figura de la cara de la persona b.- repetir mentalmente su nombre c.- relacionar su nombre con lo que siento hacia esa persona o con la sensación que esa persona me produce
5.- Cuando me presentan a una persona, lo primero que hago es: a.- fijarme en cómo está vestido b.- oír bien cuando dice su nombre c.- darme cuenta de la impresión que me causa
6.- Entiendo mejor lo que tengo que hacer: a.- si me da instrucciones por escrito b.' Si me dan instrucciones verbalmente c.- si me dejan libre para actuar como yo quiera
7.- Cuando voy al supermercado: a.- escribo una lista detallada de lo que debo comprar b.- me voy diciendo a mi mismo mentalmente lo que necesito comprar c.- decido que comprar mientras voy caminando entre los pasillos
8.- Cuando creo que tengo sobrepeso, lo primero que hago es: a.- mirarme al espejo para ver como luzco b.- hablar conmigo mismo o con otros sobre el asunto c.- dejar de comer ciertos alimentos y ponerme a dieta
9.- Cuando converso con una persona, principalmente: a.- me fijo en su rostro y en sus gestos

	b.- atiendo a lo que dice y a cómo lo dice c.- tiendo a acercarme a ella y tocarla mientras hablamos
10.- Tiendo con frecuencia a regalar:	a.- adornos o prendas de vestir b.- CD de música c.- dulces o perfumes
11.- Al final de un día de trabajo, lo que más me provoca es:	a.- mirar fotografías, leer una revista b.- oír mi música favorita c.- tomar un baño caliente y relajarme
12.- los domingos lo que más me atrae es:	a.- visitar exposiciones de pintura, galerías o museos. b.- ir a un concierto musical c.- quedarme descansando en mi casa
13.- Cuando tengo que buscar una dirección desconocida:	a.- consulto un mapa de la ciudad b.- pregunto a alguien c.- me oriento mientras recorro el lugar
14.- En un jardín o vivero, disfruto principalmente:	a.- los colores de las matas y flores b.- hablar con las plantas o escuchar lo que dice el jardinero c.- los diferentes olores del ambiente
15.- En un café al aire libre, lo que más me gusta es:	a.- mirar a la gente que pasa b.- conversar con la gente que me acompaña c.- disfrutar la bebida o comida que me sirven
16.- En materia de deportes, disfruto más:	a.- mirar un juego de pelota por la TV b.- disfrutar los detalles del juego con amigos c.- participar en el juego
17.- Lo que me recuerdo de mi infancia es:	a.- las ropas que yo usaba y cómo me vestían b.- lo que los demás decían de mí. c.- las caricias que recibía
18.- Al levantarme en la mañana, lo primero que hago es:	a.- ver la hora en el reloj, o la luz de la ventana b.- oír las voces o los ruidos externos c.- estirarme y bostezar
19.- Cuando voy de visita a una casa, me gusta:	a.- fijarme en la decoración b.- conversar con los anfitriones c.- disfrutar la bebida y comida que mi brindan
20.- Entre mis amigos, prefiero a:	a.- los que se visten bien y lucen elegantes b.- los que son buenos conversadores c.- los que me hacen reír con sus chistes
21.- Lo que más detesto en un carro es:	a.- la carrocería rayada o con golpes b.- los ruidos persistentes c.- el poco espacio o incomodidad de los asientos

Evaluación del resultado

Cuenta las veces que seleccionó las respuestas A, B o C. La respuesta de mayor Puntuación indicará su Sistema de Representación dominante. El que le sigue en puntuación constituye su sistema de apoyo o secundario.

- A.** _____ (Visual). La vista (ver, leer) como principal elemento de percepción.
B. _____ (Auditivo). El oído (escuchar, hablar) como principal elemento de percepción.
C. _____ (Kinestésico). El tacto (hacer, sentir) como principal elemento de percepción.

Visual: Las palabras o frases que utiliza un Visual en su conversación son: mirar, visualizar, reflejar, aclarar, clarificar, visión, prever, revelar, etc. "Ha sido muy esclarecedor. Ya veo cómo enfocar esta estrategia hacia las cuestiones clave. Examinaremos la situación actual y preveamos las posibles dificultades futuras".

Auditivo: Las palabras o frases que utiliza un auditivo en su conversación son: decir, sonar, contar, discutir, preguntar, hablar, pedir, etc. Esto son los predicados. "Ha sido una discusión excelente. Se ha hablado alto y claro de los puntos principales. Esta es la clase de cuestiones que debemos preguntarnos antes de poder decir qué es lo que va a suceder en la próxima década".

Kinestésico: Las palabras o frases que utiliza un kinestésico son: tocar, sólido, áspero, sensible, caliente, mantener, etc. "Los puntos principales aparecieron con mucha fuerza. A menos que tomemos las riendas de nuestra estrategia corporativa y nos mostramos sensibles a los cambios del mercado, nos encontraremos fuera de juego, antes de darnos cuenta de ello".

CAPÍTULO 4. Las etapas de la negociación clásica y las competencias del negociador

La negociación es una relación de interdependencia a través de la cual las partes construyen juntas la realidad, en la búsqueda de la solución a un conflicto o la construcción de un proyecto compartido. Éste es un marco de referencia donde los conflictos y sus negociaciones son abordados como elementos de un proceso complejo, un sistema compuesto por partes que interactúan entre sí, y cuya interacción trae como resultado el éxito o fracaso de dicho proceso, el aprendizaje individual y colectivo, el cierre o conclusión de los procesos originales y el surgimiento de un nuevo ciclo de procesos.

Pero es también...

"El gran sendero que no tiene puertas, miles de caminos llevan a él. Cuando uno atraviesa este umbral sin puerta, camina libremente entre el cielo y la tierra". Mumon (sabio Zen)

"Ni yo, ni nadie más puede caminar ese camino por ti. Tú debes caminarlo por ti mismo. No está lejos, está al alcance. Has estado en él desde que naciste y no lo sabías. Tal vez esté en todas partes, sobre el agua y sobre la tierra". Walt Whitman

"Es un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa. Es un viaje, un desafío, una travesía, un método que se ensaya para llegar a un final pensado, imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante. No es el discurrir de un pensamiento seguro de sí mismo, es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente". Edgar Morin

"En ese camino se aprende,... pues en cada paso, único y distinto para cada negociación, se revela-descubre información que permite pensar los pasos siguientes. No hay criterios y encuadres pre-elaborados. Se negocia con –personas, grupos u organizaciones- pero en una relación de interdependencia parcial de intereses actuales y/o futuros, por lo que debe establecerse modos de colaboración, ya que no solo los resultados sino su implementación dependerá del manejo adecuado de esa relación". Carlos Atschull

Un componente relevante de la Negociación, como ya señalamos, es el énfasis en la necesidad de la negociación interna (auto-conocimiento y negociación consigo mismo), como condición para una negociación exitosa. Se parte aquí de la convicción de que: *... es poco probable que una negociación se desarrolle de manera eficaz con adultos incompetentes, es decir personas nerviosas, incapaces de mantenerse en condición de autocontrol y coherencia emocional, enfermas, cansadas, mal educadas o mal preparadas...*

Visión sistémica-compleja de la negociación

"... vivimos en un mundo caracterizado por sus interconexiones a nivel global en el que los fenómenos biológicos, psicológicos, sociales y ambientales, son todos interdependientes. Para describir este mundo de manera adecuada, necesitamos una perspectiva ecológica que la concepción cartesiana del mundo no nos puede ofrecer...necesitamos un nuevo paradigma; una transformación fundamental de nuestros pensamientos, de nuestras percepciones y de nuestros valores". Frijot Capra.

Desde el punto de vista **Ontológico** la negociación concibe al hombre y al universo como un sistema abierto, complejo y en constante interacción con su medio ambiente.

Desde el punto de vista **Epistemológico**, la negociación asume el pensamiento sistémico, vinculante, ecológico y complejo (dialógico, hologramático, recursivo).

Desde el punto de vista **Metodológico** la negociación se basa en la visión de la Fenomenología

Una negociación implica:

- ✓ Dos o más personas (partes) que interactúan desde su propia existencia
- ✓ Una interacción que requiere un proceso de comunicación efectiva
- ✓ Un contexto multicultural y complejo donde se desarrolla el conflicto.
- ✓ Un marco conceptual y metodológico, aprehendido, desde el cual las partes abordan el proceso

Variables que intervienen en la negociación:

- *Interdependencia de intereses actuales y futuros:* que incluye los temas de identidad, legitimidad, racionalidad y valores.
- Capacidad de innovación *para encontrar soluciones*
- Evaluación del tiempo *que es preciso dedicar*
- *Evaluación de los intereses subjetivos:* tangibles e intangibles
- *Peso de la historia* y los condicionamientos por antecedentes
- *Singularidad del caso* y su complejidad
- *Problemas de comunicación* y los niveles de credibilidad
- *Tensiones personales* y el manejo de las emociones

Se apela aquí al necesario aprendizaje que conduce a manejar adecuadamente los sentimientos profundos, las emociones y las reacciones que las situaciones provocan; a mantener permanentemente la atención a lo que pensamos, sentimos y hacemos con nuestro cuerpo y con nuestra palabra; a asumir responsabilidad sobre ello; a saber conversar (hacer un camino juntos); a saber esperar, a saber compartir y a saber perder.

Etapas y tiempos de la negociación

Etapas de inicio: calentamiento, acercamiento, sondeo, análisis, justificación, legitimación.

Es la etapa donde se trata de hacer un diagnóstico de la situación (recoger información, organizarla y reflexionar sobre ella); considerar los problemas humanos (percepciones, sensibilidades, preocupaciones y temores) y los intereses en juego; las formas de comunicación y, finalmente las opciones posibles y los criterios de objetividad que pueden aplicarse.

Competencias psicológicas requeridas:

Agresividad, Atractivo, Inteligencia, Memoria, Perseverancia, Simpatía y Sociabilidad

(Aquí usted puede evaluar sus competencias para intervenir en esta etapa de la negociación clásica. Para ello, promedie los valores que se asigno en estas variables, cuando hizo su evaluación de Imagen Psicológica. Como siempre, valores promedio por debajo de 5,9 indican baja competencia; valores entre 6,0 y 7,9 indican buen nivel de competencia. Valores entre 8,0 y 9,0 indican alto nivel de competencia).

Etapas media: planeación, presentación de alternativas, intercambio, diálogo, discusión.

Es la etapa donde se concretan las ideas acerca de lo que debe hacerse en cuanto a los problemas identificados, los intereses y expectativas de las partes, los objetivos a alcanzar y las opciones y criterios a proponer; donde se constatan, reconocen y manejan las diferencias de percepción e intereses, las dificultades de la comunicación, y se generan las propuestas y los criterios de objetividad.

Competencias Psicológicas requeridas:

Adaptabilidad, Autoconfianza, Autocontrol, Autoestima, Estabilidad, Madurez, Sensibilidad, Sentido Psicológico, Tacto social, Valentía.

(Aquí usted puede evaluar sus competencias para intervenir en esta etapa de la negociación clásica. Para ello, promedie los valores que se asigno en estas variables, cuando hizo su evaluación de Imagen Psicológica. Como siempre, valores promedio por debajo de 5,9 indican baja competencia; valores entre 6,0 y 7,9 indican buen nivel de competencia. Valores entre 8,0 y 9,0 indican alto nivel de competencia).

Etapas de cierre: establecimiento de acuerdos, compromisos, formas presentación de los acuerdos, formas de seguimiento, formas de comunicación.

Es la etapa donde se define y formaliza lo alcanzado y se establecen las bases para optimizar la relación entre las partes, de manera que ésta se haga sustentable.

Competencias Psicológicas requeridas:

Autoestima, Decisión, Disciplina, Iniciativa, liderazgo, sentido del placer, Responsabilidad

(Aquí usted puede evaluar sus competencias para intervenir en esta etapa de la negociación clásica. Para ello, promedie los valores que se asigno en estas variables, cuando hizo su evaluación de Imagen Psicológica. Como siempre, valores promedio por debajo de 5,9 indican baja competencia; valores entre 6,0 y 7,9 indican buen nivel de competencia. Valores entre 8,0 y 9,0 indican alto nivel de competencia).

Pautas para la preparación de la negociación (Etapa de Inicio)

a) Manejar los tiempos

b) Definir temas a negociar y temas a evitar

- Hacer lista de temas a negociar que interesan a la parte que representa en la negociación.
- Hacer lista de temas que deben ser evitados (antecedentes negativos y malas experiencias. Asuntos sensibles o álgidos)
- Tener respuesta si un tema no deseado aparece.

c) Calificar y valorar los intereses (prioritarios, deseables y concedibles)

d) Decidir si ir solo o acompañado

e) Conocer los límites de autoridad

- Tiene autoridad para decidir o debe consultar con un superior?

f) Recoger información

- Informarse detalladamente del contexto de la negociación (antecedentes, historia de las partes, contexto legal y socio-político actual, etc.)

g) Conocer al otro y analizar al interlocutor

- Conozca todo lo posible, en todos los ámbitos, sobre las partes que intervienen en la negociación (ver perfil negociador de las partes)

h) Analizar costos

- Establecer costos tangibles (materiales o económicos) y costos intangibles (confianza, credibilidad, prestigio) que están en juego y definir cuánto se está dispuesto a asumir.

i) Advertir otras influencias (externas)

- Considerar las influencias externas que pueden intervenir (otros actores no identificados, circunstancia políticas, económicas o culturales)

j) Evaluar la propia posición

- Hacer evaluación de su situación interna actual. (¿Hay problemas en la organización ? ¿Está en su mejor momento?)
- k) Desarrollar la secuencia de pasos preferida*
- Cómo desea que se desenvuelva la negociación y cuáles son los pasos para alcanzar la meta deseada?
- l) Enumerar preguntas*
- Hacer lista de preguntas sobre asuntos de interés que requieran aclaratoria de las partes
- m) Decidir cómo abrir*
- Prepararse para el discurso inicial: qué decir, en qué orden, dónde enfatizar
- n) Fijarse metas y definir sus tipos*
- Establecer con claridad hasta dónde ceder, en qué no, qué se quiere lograr respecto al asunto negociado, la relación, el rol que se desea jugar una vez producido el acuerdo, etc.
- o) Reflexionar sobre estrategias y tácticas*
- Estrategia: líneas de acción
 - Táctica: reglas de acción
- p) Ensayar y revisar el plan de acción*
- Hacer simulaciones
- q) Decidir dónde y cuándo negociar*
- Acordar espacios y momentos
- r) Establecer el modo de documentar el proceso*
- Definir sus propuestas acerca de quién llevará las actas de reuniones, si habrá grabaciones o filmaciones, y en general, acerca de cómo se documentará el proceso.
- s) Cuide los detalles*
- Ocúpese de los detalles (refrigerios, papel, bolígrafos, teléfonos, computadoras, períodos de receso, etc.)

Pautas para la Etapa media

a) Planeación

Significa, Pensar Estratégicamente, e implica ocuparse de: las aspiraciones, expectativas, intereses, metas y procesos de afirmación en juego, así como del análisis de la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Implica también el análisis de la distribución de los esfuerzos a invertir.

Como variables claves en la planeación se consideran las siguientes:

- ¿Cómo se distribuirán los roles en el equipo?
- ¿Hay diferencias internas en el propio grupo?

- ¿Es una negociación por única vez? O se espera una relación duradera con el otro.
- ¿Lo negociado tiene implicaciones en otros temas?
- ¿Cuántos temas hay en disputa?
- ¿Es necesario llegar a un acuerdo, o hay otras opciones ?.
- ¿Hay otra instancia para ratificar los acuerdos, más allá de los negociadores?
- ¿Hay restricciones en el tiempo?
- ¿Los acuerdos comprometen a las partes?
- ¿Las negociaciones son públicas o privadas?
- ¿Con qué normas se manejarán las partes?
- ¿Es posible incorporar un conciliador, mediador o árbitro, si hay dificultades?
- ¿Cómo está distribuido el poder entre las partes?
- ¿Cuál es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)?
- ¿Cómo encarar conductas y personalidades incómodas?

b) Presentación de alternativas

- Llevar propuestas, inventar opciones nuevas y generar ideas

c) Intercambio

- Circular borradores de trabajo para crítica entre las partes
- Propiciar consenso
- Presentar argumentos
- Usar criterios objetivos y equitativos
- Recurrir a profesionales independientes y respetados por las partes, en caso de dificultad

d) Discusión (manejo de las diferencias)

- Encarar cuando se trata de un valor o de una prerrogativa propia que no es negociable en las circunstancias dadas, y se la usa para apuntalar un criterio o reforzar el cumplimiento de una norma sustentada en elementos privativos. (Interviene el Líder o el negociador "duro")

- Aceptar cuando el asunto tiene bajo nivel de interés para el negociador y eso lo predispone a colaborar con el otro en el logro de sus fines. Implica admitir, consentir y se utiliza para corregir errores del pasado, fortalecer la confianza o consolidar la relación, además de crear precedentes positivos. Corresponde usar esta estrategia cuando se reconoce que la otra parte tiene legítimo derecho sobre ciertos elementos, existe una noción clara de costos y beneficios y no se ponen en peligro objetivos fundamentales. (Interviene el negociador “blando” o el conciliador).

e) Diálogo

- Profundizar en las ideas hasta encontrar el camino del acuerdo compartido, con la meta de promover la cultura de la convivencia y la paz.

Pautas para la Etapa de Cierre

a) Establecimiento de acuerdos y compromisos

- Confirme (verifique) los términos acordados
- Céntrese en los temas relevantes
- Omita los temas de poco interés
- No introduzca temas nuevos
- Evite ambigüedades en los términos
- Sea firme y no retroceda
- Sea oportuno
- Si no está satisfecho no cierre

b) Formas de presentación de los acuerdos

- Escritos formales o informales
- Escritos legales notariados
- Orales

c) Formas de seguimiento

- Designación de órgano ejecutor

- Designación de comité de seguimiento
- Distribución de responsabilidades
- Elaboración de un cronograma

d) Formas de comunicación

- Informales (teléfono, internet, otras)
- Formales (boletín periódico, visitas, talleres, etc..)
- Complejas (redes de comunicación)

Instrumento de Thomas y Kilmann: para identificar su modo individual de manejar conflictos (estilo de negociador).

Para cada numeral (del 1 al 30) seleccione la alternativa (A o B) que mejor lo describe.

- A. En ocasiones he dejado a los otros la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.

B. En vez de negociar sobre los aspectos en los que hemos estado de acuerdo, he preferido aclarar bien los aspectos en los que si hemos estado de acuerdo.
- A. Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por los resultados y en otras, más me ha importado mantener la buena relación.

B. He intentado tomar en cuenta tanto mis inquietudes como también las de la otra parte.
- A. Generalmente he estado muy decidido a lograr mis objetivos.

B. A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
- A. Según el caso, a veces he procurado mantener la buena relación pero en ocasiones he luchado por satisfacer mis intereses.

B. A veces he sacrificado mis deseos personales por los de la otra persona.
- A. Casi siempre he necesitado la ayuda del otro en la búsqueda de una solución.

B. He tratado de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
- A. He intentado evitar la creación de algo desagradable para mí.

B. He procurado imponer mi decisión.
- A. He procurado posponer la resolución del problema hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.

B. He cedido en ciertos puntos a cambio de otros.
- A. Casi siempre he estado muy decidido a perseguir mis objetivos.

B. Me ha gustado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.
-

- A. En mi opinión las diferencias no siempre valen la pena para preocuparse.
B. He hecho algún esfuerzo para alcanzar lo que a mí me ha gustado.
10. A. He estado muy decidido en perseguir mis objetivos.
B. Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por mis intereses y en otras ocasiones, más me ha importado mantener las buenas relaciones.
11. A. He procurado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.
B. A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
12. A. A veces he evitado tomar una posición que podría llevar a controversias.
B. He permitido que el otro se quede con algunas de sus posiciones si ha dejado también que yo me quede con algunas más.
13. A. He propuesto que la otra parte ceda en su posición lo mismo que yo.
B. He presionado bastante al otro para lograr mis propósitos.
14. A. He dicho mis ideas y he pedido a la otra parte que cuente las suyas.
B. He intentado explicar lo razonable y ventajosa que resulta mi posición.
15. A. He intentado no herir los sentimientos del otro.
B. He intentado hacer lo necesario para evitar malestares inútiles.
16. A. He tratado de no herir los sentimientos del otro.
B. He tratado de convencer a la otra persona de las virtudes de mi posición.
17. A. Con frecuencia he sido firme en perseguir mis objetivos.
B. He tratado de hacer lo necesario para evitar malestares innecesarios.
18. A. He dejado mantener los puntos de vista a la otra parte cuando eso la hace feliz.
B. He permitido a la otra parte que mantenga alguna de sus posiciones, cuando ella me ha permitido mantener alguna de las mías.
19. A. He intentado que los intereses y divergencias que se presenten abiertamente desde el inicio.
B. He buscado posponer la resolución del problema hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.
20. A. He tratado de discutir inmediatamente los puntos en los que no estamos de acuerdo.
B. He tratado de hallar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todas las partes.
21. A. En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.
B. Siempre he tratado de ir a una discusión del problema directamente sin rodeos.
22. A. He tratado de encontrar una posición intermedia entre los puntos de vista o intereses de la otra parte y los míos.
B. He mantenido mis deseos, no he cedido muy fácil.

23.
A. Muy a menudo he estado preocupado de satisfacer todos mis deseos.
B. Hay momentos en que he dejado que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24.
A. Si la opinión del otro parece ser muy importante para él, he tratado de satisfacer sus deseos.
B. He tratado de ir a la otra parte para obtener una solución que compromete a ambos.
25.
A. He tratado de mostrarle a la otra parte la razón y los beneficios de mi posición.
B. En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.
26.
A. Dependiendo de la situación, a veces me importa mantener la buena relación, pero en otras ocasiones peleo por mis intereses.
B. Casi siempre he estado preocupado por satisfacer todos mis deseos.
27.
A. Algunas veces he evitado tomar posiciones que puedan crear controversias, o posiciones.
B. He dejado que él o ella mantenga sus puntos de vista, si eso la hace feliz.
28.
A. Generalmente he sido firme en perseguir mis propósitos.
B. Casi siempre he buscado la ayuda de la otra parte para lograr una solución que convenga a ambos.
29.
A. He luchado por mis intereses dependiendo del caso, a veces me esfuerzo por mantener las buenas relaciones.
B. He sentido que las diferencias de intereses no merecen ser tan preocupantes.
30.
A. He tratado de no herir los sentimientos del otro.
B. Siempre he compartido el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo entre ambos.

Puntajes de la prueba sobre estilos de negociador

Marque en la letra correspondiente (A o B) a cada una de sus respuestas en las 30 preguntas anteriores. Cuente el número total de ítems con círculo en cada columna:

Estilo negociador	Competitivo	Colaborador	De compromiso	Evasivo	Acomodador
(Actitud)	(forzar)	(solucionar problemas)	(compartir)	(retirarse)	(suavizar)

Item	Competitivo	Colaborador	De compromiso	Evasivo	Acomodador
1				A	B
2		B	A		
3	A				B

4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Evalúe su respuesta: indique cuantos "ítems" se asignó en cada estilo.

Competitivo _____
 Colaborador _____
 De compromiso _____
 Evasivo _____
 Acomodador _____

Cuál es su estilo de negociador?: (marque con una X el estilo con mayor puntuación).

Por supuesto, pueden darse casos de empate o de valores muy cercanos entre dos estilos.

El entorno en la negociación y el lenguaje corporal

Como hemos establecido, en la negociación los factores psicológicos (creencias, estados emocionales y conductas), las características del entorno (ambiente) en el cual se realiza la negociación y el lenguaje corporal que utilizan los participantes, juegan un importante

rol. Estos componentes se expresan de múltiples formas y son percibidos por todos los participantes desde el comienzo mismo del proceso. Por ejemplo:

- Cómo nos afecta el espacio en el que se realizan las reuniones?
- Da lo mismo cualquier forma de disponer los asientos de los participantes?
- Seremos indiferentes a las actitudes, posturas corporales y gestualidad de los representantes de las partes?

a) El espacio de reuniones y la disposición de los asientos

Invariablemente los encuentros para negociar tienen lugar en sitios seleccionados al efecto por el anfitrión, y dotados de mesas y asientos. Puede ser que se permita a las personas ubicarse libremente (conscientes o no) en el espacio, pero al hacerlo, expresan sus relaciones de poder, inclusión, exclusión, rivalidad, colaboración, etc. No obstante, lo frecuente es que la disposición de los asientos haya sido ya definida. Estos posicionamientos no son neutros y tienen, en consecuencia, especial importancia.

- **Expresar Amistad.** Las personas suelen sentarse en ángulo, no “codo con codo” sino diagonalmente. Esta postura expresa informalidad, fraternidad y amistad. Es la más aconsejable para una negociación donde las partes tienen relaciones de amistad. La próxima vez que invite a su cliente a un almuerzo de negocios (seguramente la mesa del restaurante será cuadrada), no se siente frente a él, sino en diagonal, y verá mejores resultados.
- **Expresar Colaboración.** Es la postura de codo con codo, al lado. Expresa, por tanto, deseo de colaboración e interés por hacer una tarea en común. En una negociación, no avance hasta esta posición, si no le han dado signos de que lo haga, o estropeará el proceso. Manténgase en posición de ángulo, hasta que vea que puede ubicarse al lado: por ejemplo, pregunte: ¿desea que revisemos línea por línea el preacuerdo? ¿le importa si me siento a su lado? La respuesta lo guiará.
- **Expresar Competencia o antagonismo.** Es la postura de frente a frente. Lamentablemente, es la más típica de los encuentros de negocio. Genera una poderosa división territorial expresada sobre la mesa, agudizada por la existencia de elementos divisorios (flores, adornos, etc.). Si usted no tiene más remedio que sentarse así, y debe pasar materiales de trabajo a la otra parte, no lo deposite en el territorio de su contrario, sino en la línea divisoria, y deje que sea la otra persona quien lo introduzca en su terreno. Si no atiende a esto, pronto tendrá a un cliente malhumorado, sin saber por qué.

Las mesas. Las mesas afectan profundamente la dinámica de un proceso de negociación/mediación. Una mesa cuadrada genera grupos cerrados e hipperformales, además de muy competitivos y rivales. Una mesa rectangular genera grupos jerarquizados, cerrados y muy formales. Una mesa redonda genera grupos abiertos, cooperativos e informales. ¡Claro está! La mesa idónea para una negociación o mediación es la circular. La elaboración de un mapa kinésico y proxémico de los participantes (aunque sea mental) le permitirá una disposición que promueva la armonía. Por ejemplo, evite que siempre se sienten frente a frente el patrono y el líder sindical ... aunque la mesa sea redonda. Y no se deje engañar por las nuevas tendencias del diseño mobiliario con esquinas redondeadas o diseños irregulares: pregúntese: ¿esta mesa se parece a una cuadrada, rectangular o redonda?

Las sillas. El tamaño de las sillas refleja el estatus. En una negociación o mediación, todos deben tener el mismo tipo de silla, incluso el mediador o el líder de la negociación. Nótese que es típico de las empresas que la silla del jefe sea un sillón muy alto y ancho, en tanto que la silla de enfrente (la del empleado o cliente) suele ser pequeña, baja e incómoda. ¡Todo depende de lo que se busque! Pero... tal vez habría menos conflicto con los clientes si les damos una silla cómoda, alta y ancha, que eleve su estatus, aunque sea en apariencia.

Los objetos. Sobre y alrededor de la mesa de negociación/mediación no debe haber objetos elevadores del estatus del mediador/negociador; por ejemplo, un adorno de cristal de Bohemia, o una pluma fuente enchapada en oro, o una pintura costosa. Es un factor que introducirá inevitablemente ruido en el proceso, y puede hacer más des-armónico el arribo al acuerdo. En su lugar, coloque un adorno sencillo, utilice una pluma común, y coloque una litografía, o una fotografía.

**Una regla de oro con relación al espacio y sus componentes es:
CUIDE LOS DETALLES !!**

b) El lenguaje corporal

Como ya señalamos, un componente muy importante en el diálogo que caracteriza una negociación, además del lenguaje oral, es el lenguaje no verbal o *gestualidad*, el cual junto con la *proxemia*, constituyen formas de comunicación que aportan significados especiales a la palabra durante un evento comunicativo. Esta gestualidad puede ser intencional o no (automáticos), pero en cualquier caso constituyen un *para-lenguaje*.

Además de la Imagen general o de primer Impacto (modelo corporal y discurso) que ya describimos en el capítulo 2, existe un sinnúmero de posturas corporales, gestos y expresiones faciales, incluida la vestimenta, que envían señales interpretables acerca de nuestros estados anímicos o emocionales y de lo que está detrás de las palabras. Desarrollar capacidad para reconocerlos e interpretarlos adecuadamente constituye una competencia muy útil para el negociador.

Las *posturas corporales* se refieren a posiciones del cuerpo (incluida la posición de la cabeza, los brazos y las piernas) que asumimos en diferentes situaciones y a lo largo del evento comunicativo. A continuación algunos *tips*:

Postura de la cabeza

- Movimientos de lado a lado: negación.
- Movimientos hacia arriba y abajo: asentimiento, sumisión.
- Arriba: neutral o evaluación.
- Inclínada lateralmente: interés
- Inclínada hacia abajo: desaprobación, actitud negativa.

Postura de brazos

- Cruce estándar pero dejando ver las manos: postura defensiva, también puede significar inseguridad.
- Cruzarlos manteniendo los puños cerrados indica actitud de defensa y hostilidad.
- Cruzar los brazos escondiendo las manos es una expresión de rechazo.
- Cruzar los brazos tomándose los brazos es una muestra de restricción.

Postura de piernas

- Cruce estándar ("en tijera"): actitud defensiva.
- Cruce en 4 ("en indio"): competencia, discusión. Si se toma la pierna con la mano refleja intransigencia
- Cruce estando de pie: incomodidad, tensión.
- Cruzar los tobillos: se usa para disimular una actitud negativa.

Los *gestos* son movimientos o posturas (generalmente de las manos) que se emplean, intencionalmente o no, para distintos propósitos:

Gestos emblemáticos: son gestos intencionales y de significado universal. Ej. Dar la mano, saludo militar, pulgar hacia arriba, saludo o despedida con la mano en alto.

Gestos ilustrativos: son sustitutos de la palabra o enfatizadores. Ej. Casi todos los gestos manuales durante un discurso

Gestos reguladores: constituyen elementos que establecen pautas en una conversación. Ej. Darse la mano, saludar, invitar a sentarse, gestos para detener o hacer continuar

Gestos emotivos: son expresiones de estados de ánimo. Alegría, tristeza, ira, miedo o cualquiera de sus derivadas. Ej. Casi todas las expresiones faciales y muchos gestos con las manos

Gestos de adaptación: permiten disimular, relajarse u ocultar estados emocionales o pensamientos. Ej. acariciar una mano con la otra; sobarse la pierna o el brazo, pellizcarse, tocarse la nariz o la oreja, acomodarse el pelo, morderse las uñas o poner un dedo en la boca, manipular un lapicero y otro objeto.

Las *expresiones faciales* constituyen, en sí mismas, un para-lenguaje de extraordinaria riqueza; tanto, que existe una extensa literatura al respecto y constituye todo un campo de investigación, iniciado por Ekman⁹

Posturas, Gestos y Expresiones faciales

Estado Emocional durante la negociación	Posturas	Gestos	Expresiones
De interés	Cuerpo hacia adelante mirando al interlocutor. Piernas y pies ligeramente hacia adelante y apuntando al interlocutor	Manos enlazadas y/o expuestas, dirigidas al interlocutor	Mirada hacia el interlocutor con expresión alerta.
De oposición	Cuerpo inclinado hacia atrás. Cabeza ligeramente hacia atrás e inclinada a un lado.	Brazos cruzados al frente ocultando las manos	Mandíbula tensa o apretada. Mirada hostil. Labios apretados. Cuello tenso. Se pueden agregar expresiones de <i>incredulidad</i> (mirada

⁹ Ekman, Paul. 1971. Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research. New York.

	Piernas cruzadas		desviada, la mano toca la oreja o la nariz), o de <i>exasperación</i> (ojos muy abiertos, cejas levantadas)
De líder	Cuerpo y espalda rectos.	Manos cruzadas hacia adelante, sobre la mesa. Nunca totalmente abiertas	Mirada a los ojos del interlocutor. Expresión positiva y de firmeza
Neutral	Cuerpo hacia atrás. Brazos abiertos. Piernas debajo de la silla.	Manos abiertas y separadas, palmas hacia abajo sobre la mesa	Ojos abiertos mirando hacia el frente pero mirada distraída o ligeramente hacia abajo.
De desinterés	Cuerpo relajado	Manos jugueteando con un lapicero y otro objeto	Mirada distraída u orientada a otro lado

La posición de los ojos (la mirada)

Según la Programación Neuro-Lingüística (PNL), la posición de los ojos asumida durante el evento comunicacional, indica el tipo de pensamiento que estamos teniendo. Se han descrito siete (7) posiciones:

Posición	Significado
Ojos mirando al frente	Visualización: se interpreta lo que se oye o se ve. Expresión de interés
Ojos arriba y a la derecha	Imágenes construidas visualmente: estamos elaborando imágenes o preparándonos para simular. También para mentir
Ojos arriba y a la izquierda	Imágenes recordadas visualmente: estamos recordando imágenes. Apelamos a la memoria visual. Comparamos o buscamos
Ojos al lado y a la derecha	Sonidos/palabras construidos: estamos elaborando (creando) o simulando discursos
Ojos al lado y a la izquierda	Sonidos/palabras recordados: estamos recordando sonidos o discursos. Apelamos a la memoria
Ojos abajo y a la derecha	Sensaciones del cuerpo: hacemos contacto con emociones o las construimos. Podemos estar simulando
Ojos abajo y a la izquierda	Diálogo del cuerpo: recordamos sensaciones. introspección

En general, la posición de los *ojos a la derecha* supone elaboración, simulación, preparación para la mentira o el engaño.

La posición de los *ojos a la izquierda* supone apelación a la memoria, recordación o introspección y sinceridad.

No obstante hay que saber que en el caso de las personas zurdas, estas posiciones de los ojos se invierten (derecha a izquierda y viceversa) y asumen significados contrarios.

Algunos gestos y su significado

Sensualidad:

- Arreglarse el pelo con la mano: Es un gesto muy femenino; sugiere provocación discreta, coqueteo.
- Ajustarse el nudo de la corbata con la mano: Es un gesto equivalente al anterior. El mismo mensaje de "me gustas" puede manifestarse al arreglarse el pliegue del pantalón, las solapas de la chaqueta, el pañuelo en el bolsillo de la chaqueta, etc
- En las mujeres morderse los labios con la punta de la lengua: Es un mensaje abiertamente sexual, de provocación sutil.
- Morder un labio con el otro: El mismo mensaje anterior, sugiere cierta timidez actitud nerviosa.
- Una sonrisa con una mirada directa y prolongada (5 segundos o más) Sugiere provocación discreta y coqueteo.
- Acariciar un objeto determinado inconscientemente: Es un gesto que denota sensualidad, es un gesto típico de los individuos de sexualidad desarrollada.
- La clásica mirada de arriba, abajo: Es característica de la persona que es muy sensual.
- Mirar a una persona con frecuencia: Tiene implicaciones sexuales.
- Las mujeres que miran hacia los lados: Es un gesto femenino casi siempre se interpreta como una insinuación sexual.

Personalidad y Actitud:

- La palma de la mano abierta en todo momento: Es un gesto característico de las personas sinceras.
- El puño cerrado: Revela tensión nerviosismo, se oculta la verdad

- Los hombros caídos: Sugiere depresión incapacidad, para hacerle frente a ciertas situaciones en la vida.
- Si la persona se sienta con las dos piernas unidas paralelamente: Denota una personalidad cuidadosa, ordenada y cuidadosa.
- Si el individuo cruza la pierna en un ángulo de 90° al nivel de la rodilla: Es ambicioso. competitivo. Es una actitud poco común en las mujeres.
- Si la persona se sienta sobre una pierna: Sugiere una personalidad muy conformista a quien no le es fácil tomar decisiones
- El hombre que se sienta con una pierna sobre la otra (Apuntado hacia el suelo): Manifiesta una personalidad balanceada.
- La mujer que se sienta con las piernas abiertas: Revela independencia, un concepto muy definido de su imagen.
- Pestañear constantemente: Denota atención total.
- No mirar a una persona: Sugiere rechazo (no me interesas, no me simpatizas).
- Una mirada prolongada con la cara seria: Revela curiosidad, posiblemente hasta desprecio.
- Cuando un hombre mira hacia los lados con cierta frecuencia: Es una señal de hipocresía.
- Tocar demasiado a una persona: Puede significar un grado de alto egoísmo (rara vez amor o deseo físico).
- Las parejas que se tocan constantemente en público expresando amor: Es una manera de comunicar precisamente la inseguridad que amenaza esa relación.
- Si los miembros de una pareja apenas se tocan o miran: La relación es bastante fría. Es posible que existan serias diferencias emocionales entre sí.
- Si el hombre toca el área de los genitales: Es un gesto común en algunas culturas este denota una reafirmación masculina o, simplemente, malos hábitos.
- La persona camina muy a prisa: Sugiere una personalidad dinámica, inquieta, ansiosa por cumplir metas que se ha trazado en un tiempo determinado.
- Si el individuo camina con pasos vacilantes, y no mantiene una relación recta al caminar: Denota una personalidad vacilante, errática, insegura, tímida y cansada por los embates recibidos en la vida.
- Vestir para llamar la atención: No sólo se proyecta una personalidad exhibicionista, sino se demuestra un carácter rebelde independiente.

- Jugar con un lápiz o un objeto cualquiera: Es evidente que lo que esta persona nos provoca es nerviosismo, inquietud, ansiedad, en realidad estamos tratando de ganar tiempo y preparándonos para dar una respuesta adecuada.
- Mirar el reloj mientras se habla: Denota prisa, intranquilidad o aburrimiento.
- Mirar el reloj mientras otra persona habla: Es un gesto rudo que revela impaciencia.
- Las personas que prefieren los primeros asientos: Revelan receptividad a lo que se va a decir, tienen intenciones de aprender y participar
- Los que se esconden al final de la sala: No tienen el mismo grado de interés por aprender.
- Tamborilear los dedos sobre una superficie: Denota intranquilidad, impaciencia.
- Silbar mientras se camina por un lugar solitario: No estamos llamando la atención; estamos haciendo simplemente un ajuste psicológico por el temor de recibir cualquier tipo de agresión inesperada
- Poner los pies sobre la mesa: Denota relajamiento total, control absoluto, prepotencia o mala educación.
- Echarse hacia atrás en una butaca: Sugiere confianza en uno mismo o arrogancia.
- Un tono de voz demasiado alto: Sugiere una personalidad agresiva capaz de actuar con violencia en un momento determinado.
- Pisadas repetidas en el suelo mientras se está estático: Sugiere nerviosismo, impaciencia, intranquilidad. Se está acumulando tensión y es posible que esta estalle en cualquier momento.

Otros gestos

De las manos:

- Exhibir las palmas: verdad, honestidad, lealtad.
- Frotarse las palmas: expectativa positiva.
- Frotar el pulgar contra el índice: expresión de interés, o auto-complacencia.
- Mantener los dedos entrelazados indica frustración, aunque también se usa para disimular una actitud negativa.
- Manos tomadas detrás de la espalda: superioridad, autoridad, seguridad oarrogancia; cuando en esta posición se toma la muñeca o el brazo significa autocontrol.
- Manos detrás de la cabeza: actitud dominante, de superioridad.

- Apoyar la cabeza en la mano es una señal típica de aburrimiento. Mucho cuidado!
- Acariciarse la barbilla significa que esta tomando una decisión, acariciarse la nuca: enojo o frustración.
- Darse una palmada en la frente o nuca señal de que algo se olvido.
- Manos en la cintura: desafío, agresividad.
- Pulgares en la cintura o bolsillos: virilidad.
- Indicar con el dedo: desafío.

Del cuerpo:

- Si te inclinas demasiado hacia la otra persona, estarás invadiendo su espacio personal, esto no se debe hacer cuando aún no hay mucha confianza y parecerás demasiado agresivo.
- Los brazos cruzados son una señal. Mantener los brazos cruzados es señal de alejamiento, significa que la persona no quiere intimar, que no se siente en confianza o que no esta del todo bien.
- En el lenguaje corporal una postura encogida significa aburrimiento.
- Mantener una posición relajada con brazos y piernas ligeramente abiertas demuestra auto confianza y seguridad.
- Acercarse más de lo debido o un cuerpo rígido puede demostrar agresividad.
- Mostrarse con una postura erguida es lo mejor para cuando se quiere demostrar seguridad, valor e importancia en lo que se hace.

Existen señales que de acuerdo a los estudios de la kinestesia, muestran características propias de comportamientos específicos en las personas. Por ejemplo:

Agresividad

- Tiende a cerrar los puños fuertemente
- El cuerpo se mantiene rígido
- Señala con el dedo
- Contacto visual prolongado
- Se acerca demasiado a la otra persona

Manipulación

- Gestos exagerados

- Tono de voz muy dulce
- Exceso y abuso de contactos físicos con la otra persona (Ej: sobar o poner la mano en el hombro)
- Sobreactúa sus movimientos

Sumisión

- Taparse la boca o parcialmente la cara
- Imitar el tono de voz o estado de ánimo de la otra persona
- Poco contacto visual
- Risa nerviosa
- Asiente constantemente

Autoconfianza

- Postura erguida pero relajada
- Contacto visual directo pero con pequeñas retiradas
- Gestos calmados
- Tiene los brazos y piernas con una postura ligeramente abierta
- Mantiene una distancia apropiada

En los procesos de negociación/mediación, podemos trabajar varios campos semánticos, organizados por las antinomias: *autoridad/servicio*, *aceptación/rechazo*, *sinceridad/insinceridad*.

¿Cómo nos puede ser de utilidad el conocimiento de este catálogo de gestos en un proceso de negociación o mediación? En primer lugar, puedo hacer el mapa de las relaciones de poder, a partir del campo autoridad/servicio, para saber exactamente cómo afecta al proceso las actitudes de rivalidad, dominio, colaboración o auto-humillación, lo que me permitirá hacer más agradable, y, por ende, más corta, la negociación. Luego, puedo precisar puntualmente las expresiones de rechazo y aceptación, con lo que podrá conducir mejor la aceptación de un trato justo; por último, puede registrar la sinceridad o insinceridad en las preguntas formuladas, para tener seguridad final de que el acuerdo no solo es justo, sino sólido, o... simplemente, el acuerdo pronto será irrespetado. Por supuesto, estas tres instancias no son consecutivas, sino simultáneas.

Gestos de Autoridad. Estos se expresan desde el saludo con el apretón de manos:

- La palma abajo y el brazo tenso o simplemente semi-arqueado, con cierta inclinación hacia atrás de la cabeza. La fuerza (tono) con que se aprieta nos revela el carácter (fuerte, moderado o débil).
- Las manos cruzadas atrás, mano con mano, revelan autoridad y supervisión.
- La ojiva del poder (mano contra mano, tocándose solo los dedos, como un arco, al frente del pecho; similar al gesto de rezo) expresa poder, tanto más cuanto se abra frecuentemente; este mismo gesto pero con las manos cerca de los genitales (un triángulo invertido) es una señal agresiva sexualmente. En una negociación/mediación, la aparición de estos signos revela autoridad, poder, en quien los emite, y nos revela a una persona proclive al rol de jefe.

Gestos de Servicio. Al saludar, la palma abajo y cierta inclinación de la cabeza. A veces, el cruce de manos adelante, mano con mano. La ojiva del servicio: en vez de apuntar los índices hacia arriba (como en la ojiva del poder), apuntan hacia al frente o hacia abajo.

Gestos de Aceptación e Interés. Cuando la persona mira atentamente, con las pupilas dilatadas, expresa placer, y por ende, aceptación. Si coloca el índice (o el índice y el dedo medio) sobre la sien, expresa sumo interés; pero si se combina con el pulgar en la barbilla, denota interés y análisis. Si coloca la palma abierta sobre la mejilla (no la mejilla sobre la palma), significa también interés.

Gestos de Rechazo y Aburrimiento. Si en una negociación/mediación, cuando una parte expresa ciertos pareceres, la contraparte escucha acariciándose el mentón, estaremos en presencia de un rechazo muy crítico (porque está analizando con una actitud negativa y de superioridad). Si la contraparte se toca discretamente la nariz, el lóbulo de la oreja, el párpado o la nuca mientras escucha, el mediador deberá registrar este dato y la causa que lo produjo, para tener claros los nudos subyacentes del conflicto, y proceder luego a su solución negociada. Recordemos que el toque de nariz no es muy confiable, pues suele ser una muletilla gestual vacía de significado. Si la contraparte escucha con la mejilla descansando sobre la palma de la mano, o tamborileando los dedos, o jugando con el lapicero u otro objeto, estará diciendo que está aburrido, y tal vez sea hora de hacer algo más dinámico.

Gestos de Sinceridad. Básicamente solo conocemos dos: la mirada sostenida de manera

asertiva y mostrar las palmas de las manos, ambos signos mientras se habla. No es casualidad que se jure enseñando la palma de las manos.

Gestos de Insinceridad e Inseguridad. Cuando una persona oculta sus manos en los bolsillos traseros, puede estar expresando insinceridad o inseguridad. Lo mismo, pero en mucha menor intensidad, si ocurre con los bolsillos delanteros, solo que este gesto suele ser una muletilla gestual, y por ende, nada confiable. Si en una negociación/mediación alguien, cuando habla, se toca discretamente la nariz, el lóbulo de la oreja, el párpado o la nuca, estará expresando insinceridad o inseguridad (cuidado con la muletilla gestual del toque de nariz). Si quien habla, está recordando, dirigirá la mirada, como un flash (en unos casos más largamente) hacia su propia izquierda; si mira hacia su propia derecha, , sabremos que está creando o miente.

Proxémia y proxémica

El término **proxémica** fue introducido por el antropólogo E. T. Hall¹⁰ para describir las distancias medibles entre las personas mientras interactúan. El término **proxémia** se refiere al empleo y a la percepción que el ser humano hace de su espacio físico, de su intimidad personal; de cómo y con quién lo utiliza. Hall diferenció dos espacios en el sentido del territorio propio:

- **Espacio fijo:** es el marcado por estructuras inamovibles, como las barreras de los países, las casas o los límites de espacios exclusivos en la casa.
- **Espacio semifijo:** espacio alrededor del cuerpo. Varía en función de las culturas. Aunque este espacio puede ser invadido, si se utiliza un territorio ajeno con falta de respeto (mirar fijamente a alguien u ocupar dos asientos con bolsas cuando hay gente de pie) se da una violación del terreno.

Hall señaló que la distancia social entre la gente, está generalmente correlacionada con la distancia física y describía cuatro diferentes tipos de distancia o sub-categorías del *espacio personal o informal (la burbuja personal)*.

- **Distancia íntima:** es la distancia que se da entre 15 y 45 centímetros (0,15 y 0,45 mts). Es la más guardada por cada persona. Para que se dé esta cercanía, las personas tienen que tener mucha confianza y en algunos casos estarán

¹⁰ Hall, Edward T. 1976. Beyond culture. Doubleday. New York.

emocionalmente unidos, pues la comunicación se realizará a través de la mirada, el tacto y el sonido. Es la zona de los amigos, parejas, familia etc. Dentro de esta zona se encuentra la zona inferior a unos 15 centímetros del cuerpo, es la llamada zona íntima privada.

- **Distancia personal:** se da entre 45 y 120 centímetros (0,45 y 1,2 mts). Esta distancia se da en la oficina, reuniones, asambleas, fiestas, conversaciones amistosas o de trabajo. Si estiramos el brazo, llegamos a tocar la persona con la que estamos manteniendo la conversación.
- **Distancia social:** se da entre 120 y 360 centímetros (1,2 y 3,6 mts). Es la distancia que nos separa de los extraños. Se utiliza con las personas con quienes no tenemos ninguna relación amistosa, la gente que no se conoce bien.
- **Distancia pública:** se da a más de 360 centímetros (+3,6 mts) y no tiene límite. Es la distancia idónea para dirigirse a un grupo de personas. El tono de voz es alto y esta distancia es la que se utiliza en las conferencias, coloquios o charlas.

Diferentes culturas mantienen diferentes estándares de espacio interpersonal. En las culturas latinas, por ejemplo, esas distancias relativas son más pequeñas, y la gente tiende a estar más cómoda cerca de los demás. En las culturas nórdicas es lo contrario. Darse cuenta y reconocer estas diferencias culturales mejora el entendimiento intercultural y ayuda a eliminar la incomodidad que la gente puede sentir si percibe que la distancia interpersonal es muy grande o muy pequeña. Las distancias personales cómodas también dependen de la situación social, el género y la preferencia individual.

Rasgos faciales según la personalidad YIN o YANG

En la cultura china, una **personalidad YIN** se describe con los siguientes atributos: serios, creativos, flexibles, artísticos, de mentalidad abierta, pacientes, comprensivos, afectuosos, amables, introvertidos y con un femenino alto.

Por su parte, una **personalidad YANG** se describe como: concentrados, listos, seguros, ordenados, confiados, responsables, extrovertidos, expresivos, vivaces, alegres, decididos, impulsivos, competitivos y con un masculino alto.

Los rasgos faciales pueden ayudar a identificar la personalidad dominante en un individuo:

RASGO	Personalidad YIN	Personalidad YANG
ROSTRO	Alargado, con estructura ósea delicada	Redondo, cuadrado, estructura ósea fuerte
CABELLO	Fino, liso	Rizado, ondulado, grueso
FRENTE	Estrecha	Ancha, cuadrada, con arrugas
CEJAS	Arqueadas hacia abajo	Rectas, arqueadas hacia arriba
ARRUGAS	Pocas en el entrecejo	Profundas y rectas en el entrecejo
OJOS	Grandes y separados	Pequeños y juntos
PÁRPADO INFERIOR	Abultado	Arrugas profundas
OREJAS	Grandes	Pequeñas
NARIZ	Grande y de punta suave	Pequeña y de punta firme
LABIOS	Carnosos	Delgados
MANDÍBULA	Estrecha	Fuerte

CAPITULO 5. Negociar en tiempos revueltos: La Transformación de Conflictos y la Formación de Alianzas, un paso adelante hacia una cultura de la convivencia y la paz.

Vivimos "*tiempos de banderas*" y aunque sabemos que el conflicto es normal en las relaciones humanas y sociales y no una situación que se debe evitar, en la actualidad tanto en el ámbito personal como social, experimentamos el conflicto como un momento en el que algo rompe con el curso "natural" de nuestras vidas. A medida que el conflicto emerge, y parece que emerge de todas partes, nos detenemos y nos damos cuenta de que algo no está bien. La relación en la que la dificultad surge se complica, ya no es fácil y simple: las cosas ya no son como era antes y ... *el futuro ya no es lo que solía ser* ... Así, dejamos de tomar las cosas como simplemente son, y en cambio, usamos mucho tiempo y energía para interpretar lo que esas cosas significan o para mitigar sus consecuencias. Como la comunicación se vuelve más difícil, encontramos cada vez más complicado expresar nuestras percepciones y sentimientos. También encontramos más difícil entender lo que los demás hacen y dicen, y quizás desarrollamos sentimientos de inquietud y ansiedad o rechazo. Esto, frecuentemente, llega acompañado de una cierta urgencia y frustración a medida que el conflicto avanza y sobre todo si no hay un final a la vista.

Si alguien externo al conflicto pregunta ¿De qué se trata?, nuestras explicaciones al principio se concentraran en los temas específicos con los que las partes están lidiando, es decir, lo visible, lo anecdótico. No obstante tras el conflicto aparente, se oculta un sinfín de otros factores, no siempre tangibles y por ello no fácilmente identificables como: creencias, temores, preocupaciones, deseos, valores, necesidades y expectativas de reconocimiento, pertenencia, identidad, poder, etc.

Ese es el verdadero contenido del conflicto, los problemas inmediatos y subyacentes que deberán ser enfrentados y resueltos a través de la conciliación, la mediación, la negociación o el sentido común para la resolución de problemas.

A diferencia del concepto de "resolución de conflictos", (fundamento de los modelos clásicos de Negociación y especialmente de los Modelos de Harvard y la ONU), la propuesta de la "transformación de conflictos" constituye un nuevo paradigma que va más allá de "llegar a un acuerdo", pues permite enfocar el horizonte deseado y lograr la construcción de relaciones interpersonales, familiares y comunitarias sanas, tanto local como globalmente. La "transformación" entiende al conflicto como un proceso que evoluciona y produce cambios en la dimensión personal, relacional, estructural y cultural de la experiencia humana, y busca promover procesos constructivos en cada una de esas

dimensiones. El conflicto, bajo la visión transformadora deviene en agente de cambio personal y social pues, transforma las relaciones humanas, impulsa la cooperación mutuamente beneficiosa y fundamenta la necesidad de revisión permanente de las reglas, normas, leyes e instituciones. La transformación de conflictos permite visualizar y responder al flujo y reflujo del conflicto como oportunidades de vida para crear procesos de cambio constructivos que reduzcan la violencia, incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas reales en las relaciones humanas. Finalmente, la transformación entiende al conflicto como un proceso que evoluciona y produce cambios en la experiencia humana individual y colectiva.

Resolución de conflictos

Cuando, en general, enfrentamos un conflicto, normalmente lo que vemos son sus causas inmediatas o tangibles; no obstante, hay procesos involucrados no claramente visibles o intangibles, de tipo personal o estructural. Y es que los conflictos constituyen situaciones que implican complejidad e interdependencia relacionadas con un contexto amplio de realidades personales, sociales, económicas y políticas; temas entrelazados: emocionales, sociales, económicos, expectativas presentes o futuras, multiplicidad de intereses, y de ejercicio del poder. Estas son situaciones específicas y muy variables de un caso al otro bajo las cuales subyacen historias previas y actuales, así como expectativas de futuro. Pero además, con frecuencia involucran gran cantidad de información técnica, científica, legal, social y cultural usualmente cargada de mucha incertidumbre en cuanto a su validez. Por otro lado y cada vez con más frecuencia, los conflictos constituyen situaciones de interés público donde el Estado, frecuentemente representado por diversas instancias, se presenta como un actor obligado, pero donde, adicionalmente, encontramos intereses no-representados, sectores comunitarios o familiares involucrados, generaciones por venir, ancestros, y gran número de actores y de instancias de toma de decisiones. Frente a este panorama de complejidad e incertidumbre, la visión convencional de “resolver conflictos” (el Modelo Harvard, por ejemplo), encuentra rápidamente sus límites. Los supuestos subyacentes a esa visión y que la limitan para su aplicación exitosa en el contexto personal y socio-político que vivimos, son:

- a) *el conflicto es una situación que se debe evitar*; este elemento deja la puerta abierta a la evasión, la acomodación o el silencio cómplice

b) *una vez surgido, el conflicto debe eliminarse*; con esta visión el asunto de los métodos se hace menos relevante y abre espacios al “vale todo”. Aquí la ética está comprometida.

c) *el conflicto es producto de un error en el manejo de una situación o en el diseño o administración de un proceso*; la culpa del fracaso es pues, del negociador y no de las verdaderas intenciones de los participantes o de los juegos de poder subyacentes.

d) *el conflicto siempre constituye una perturbación de la normalidad deseada, es decir, un problema*. La urgencia es entonces llegar a un acuerdo, lo más pronto posible, para solucionar el problema sin importar la calidad de la relación a futuro. Se siembra así, con el acuerdo, la causa del próximo conflicto.

En términos de las perspectivas, “resolver conflictos” nos plantea la necesidad de dar fin a algo que no deseamos. En esta visión, el foco se centra en los contenidos inmediatos, es decir, en lo que son las causas visibles del conflicto y su propósito, frecuentemente único, es desmontar sus causas y llegar a un acuerdo. El proceso se circunscribe, entonces, a las inmediaciones de la relación donde surge el problema y tiene, por tanto, a un horizonte de corto plazo.

No obstante sus limitaciones, la visión de Resolución de Conflictos cuenta con un arsenal de métodos y técnicas que conforman parte de nuestro acervo cultural y constituye el paradigma dominante desde el cual abordamos los conflictos. El reto es cambiar paradigmas para enfrentar con alguna probabilidad de éxito, estos “*tiempos revueltos*” y las transformaciones del entorno personal, social, cultural y político que nos han tocado vivir.

Transformación de conflictos

Una adecuada definición de la visión transformadora de conflictos ha sido suministrada por John Paul Lederach¹¹.

Así, según Lederach, transformar conflictos es el proceso de:

...“visualizar y responder al flujo y reflujo del conflicto como oportunidades de vida, para crear procesos de cambio constructivos, que reduzcan la violencia, incrementan la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas reales en las relaciones humanas”.

¹¹ **Lederach, J. P. 2003.** “The Little Book of Conflict Transformation”. Good Books Eds. California, USA.

Aunque la definición es relativamente breve, sus diversos componentes contienen un cierto grado de complejidad. Para entender mejor la transformación de conflictos es necesaria una explicación de cada uno de ellos. En conjunto, estos componentes intentan capturar las actitudes y orientaciones que conjugamos para una transformación de conflictos creativa, el punto de partida del abordaje y los diferentes procesos de cambio que implica este tipo de abordaje.

Visualizar y responder: un abordaje transformativo comienza con dos fundamentos pro-activos: 1) una *orientación positiva* respecto del conflicto, y 2) un *deseo de comprometerse* en el conflicto en un esfuerzo que produce un cambio constructivo o crecimiento. Dado que el conflicto siempre produce largos ciclos de daño y destrucción, la clave para la transformación es la capacidad de mirar al conflicto como poseedor de un potencial para el cambio constructivo. La respuesta, por otro lado, sugiere una inclinación a comprometerse directamente y a tener una mayor comprensión que proviene de las experiencias de la vida. Ambas, "visualizar" y "responder" representan los caminos con los que nos orientamos ante la presencia de conflictos en nuestras vidas, relaciones, y comunidades.

Flujo y reflujo: El conflicto es una parte natural de las relaciones. A veces las relaciones son predecibles y calmas, pero hay momentos en los que ciertos eventos y circunstancias generan tensión e inestabilidad. Una mirada transformativa, más que mirar estos episodios conflictivos aislados, busca entender cómo estos episodios se insertan en un patrón más amplio de las relaciones humanas. El cambio es entendido tanto a nivel de los temas más inmediatos como a nivel de los patrones más generales de interacción.

Una oportunidad de vida: Por un lado esta frase sugiere que la vida nos da conflictos, y que el conflicto es una parte natural de la experiencia humana y de las relaciones. Una mirada transformativa, más que ver una amenaza en cada conflicto, ve una oportunidad invaluable para crecer y aumentar la comprensión que tenemos de nosotros mismos y de los demás. El conflicto nos ayuda a detenernos, evaluar y darnos cuenta. Sin él, la vida sería una plana y monótona topografía repetitiva y nuestras relaciones serían tristemente superficiales. Esta frase también sugiere que el conflicto crea vida y mantiene todo en movimiento. Puede ser entendido como un motor para el cambio que mantiene a las relaciones humanas y a las estructuras sociales atentas a las necesidades humanas, de una manera dinámica.

Procesos de cambio constructivo: esta noción enfatiza la capacidad del abordaje transformativo para construir nuevas cosas. La transformación de conflictos comienza con un objetivo central: crear cambios constructivos a partir de la energía generada por el

conflicto. Es posible producir cambios constructivos enfocando esta energía en las relaciones y estructuras sociales subyacentes. La clave está en mover el conflicto desde los procesos destructivos hacia otros constructivos. La primera tarea de la transformación de conflictos no está en hallar soluciones rápidas para los problemas más urgentes, sino generar plataformas creativas que puedan al mismo tiempo detectar los temas más visibles y cambiar las relaciones con los componentes de nuestro entorno (las estructuras sociales) y los patrones de relación subyacentes.

Reducir la violencia y aumentar la justicia: la transformación de conflictos debe ser capaz de responder a los desafíos, necesidades y realidades que existen en la vida real. ¿Cómo atender un conflicto de modo que sea posible reducir la violencia y aumentar la justicia en las relaciones humanas? Para reducir la violencia debemos atender tanto los temas y la sustancia de cualquier disputa como también los patrones y causas subyacentes. Para incrementar la justicia debemos asegurarnos que la gente tenga acceso a la información y una voz en las decisiones que afectan sus vidas.

La transformación de conflictos visualiza la paz como algo centrado y enraizado en la calidad de las relaciones. Esto implica tanto las relaciones directas entre las personas como los modos en los que estructuramos nuestras relaciones sociales, políticas, económicas y culturales. En este sentido, la paz es “proceso-estructura”, un fenómeno que al mismo tiempo es dinámico, adaptativo y cambiante. En esencia, más que ver a la paz como un estado final y estático, la transformación de conflictos considera la paz como un continuo de evolución y desarrollo de calidad en las relaciones. La paz se ve definida por los esfuerzos conscientes para responder al aumento natural de los conflictos a través de aproximaciones no violentas que atiendan la problemática y aumenten la comprensión, la igualdad, la comunicación efectiva y el respeto en las relaciones.

Interacción directa y estructuras sociales: Los temas de la violencia y la justicia tratados arriba, sugieren que necesitamos desarrollar capacidades para comprometernos en procesos de cambio en los niveles interpersonal, inter grupal y de estructura social. Un conjunto de capacidades apunta hacia la interacción directa, cara a cara, entre personas y grupos. El otro conjunto de capacidades resalta la necesidad de mirar, buscar y crear cambios en nuestras maneras de organizar nuestras relaciones y las estructuras sociales, desde las familias y las complejas burocracias hasta las estructuras a nivel global. Esto demanda una capacidad para comprender y mantener el diálogo como medio fundamental para el cambio constructivo.

De hecho, muchos de los mecanismos basados en habilidades para reducir la violencia refieren a capacidades comunicacionales para el intercambio de ideas, el logro de

definiciones comunes y de un camino hacia las soluciones. Pero el diálogo también juega un papel crucial en el mantenimiento o cambio de las relaciones inter-personales y de las estructuras sociales. A través del diálogo, estas relaciones y estructuras pueden modificarse para ser más sensibles y justas.

Relaciones humanas: Las relaciones constituyen el corazón de la transformación de conflictos. Más que concentrarse exclusivamente en los contenidos o sustancia de una disputa, el abordaje transformativo sugiere que la clave para comprender el conflicto y desarrollar procesos creativos de cambio reside en mirar los aspectos menos visibles de las relaciones. Los temas sobre los que la gente pelea son importantes y requieren de respuestas creativas, pero las relaciones representan un tejido de conexiones que conforman el contexto más amplio del conflicto. Es a partir de este contexto relacional que los temas surgen y pueden volverse volátiles o bien, ser rápidamente resueltos.

Resolución de Conflictos o Transformación de Conflictos:

Una Comparación Sintética de las Perspectivas

	Perspectiva de "Resolución de Conflictos"	Perspectiva de "Transformación de Conflictos"
La pregunta central	¿Cómo damos fin a algo que no deseamos?	¿Cómo damos fin a algo destructivo y construimos algo deseado?
El foco	Se centra en los contenidos	Se centra en las relaciones
El propósito	Conseguir un acuerdo y una solución al problema que genera la crisis	Promover procesos de cambio constructivo, incluyendo soluciones inmediatas, pero sin limitarse a ellas
El desarrollo del proceso	Se construye e inserta en las inmediaciones de la relación donde aparece el problema	Se preocupa por responder a los síntomas y comprometer a aquellos sistemas en los que las relaciones están insertas
Visión Temporal	Tiene un horizonte de corto plazo	Tiene un horizonte de corto, mediano y largo plazo
Mirada al conflicto	Visualiza la necesidad de des-escalar (desmontar)	Visualiza al conflicto como una dinámica de flujo (des-escalada del conflicto para

	los procesos del conflicto	lograr el cambio constructivo) y reflujo (escalada del conflicto para lograr el cambio constructivo)
--	----------------------------	--

Conflicto y Cambio

Tanto el conflicto como el cambio son parte natural de la vida humana. El conflicto es un continuo en las relaciones humanas y el tejido de esas relaciones está en constante adaptación y cambio. Antes de entrar en los abordajes prácticos de la transformación de conflictos, es importante entender mejor la relación entre conflicto y cambio.

Existen cuatro modos principales en que los conflictos impactan las situaciones y cambian las cosas:

1. Personal
2. Relacional
3. Estructural
4. Cultural

Adicionalmente pudiéramos pensar sobre estos cambios en respuesta a dos preguntas. Primero, desde una perspectiva descriptiva, ¿Qué es lo que cambia el conflicto? Y segundo, desde la perspectiva de la respuesta al conflicto a medida que este surge ¿Qué tipo de cambios buscamos?. En el primer nivel, simplemente estamos tomando conciencia de los patrones comunes y del impacto del conflicto. En el segundo reconocemos que existe la necesidad de identificar cuáles pueden ser nuestros valores e intenciones a medida que buscamos responder, intervenir y crear cambios de manera activa.

La dimensión personal se refiere a cambios generados en el individuo y deseados por éste. Esto implica los aspectos cognitivo, emocional, perceptual y espiritual de la experiencia humana a través del curso del conflicto. Desde una perspectiva descriptiva, la transformación sugiere que los individuos son afectados por un conflicto tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, los conflictos afectan nuestro bienestar físico (salud), la autoestima, la estabilidad emocional, la capacidad para percibir con precisión, y la integridad espiritual. De una manera prescriptiva (p.e. relacionado con lo que alguien debería hacer) la transformación representa una intervención deliberada para minimizar los efectos destructivos de los conflictos personales o sociales y maximizar su potencial para que los individuos se desarrollen física, emocional y espiritualmente.

La dimensión relacional describe los cambios efectuados y deseados para las relaciones interpersonales. Aquí son centrales temas tales como las emociones, el poder, la interdependencia y los aspectos comunicacionales e interactivos del conflicto. Desde lo descriptivo, la transformación refiere al modo en que los *patrones* de comunicación e interacción son afectados por el conflicto. La transformación mira más allá de los temas visibles, mira los cambios subyacentes que produce el conflicto en el modo en que la gente percibe, lo que ellos buscan y como estructuran sus relaciones. Este es un aspecto significativo, ya que el conflicto explicita cuán lejos o cerca la gente desea estar, cómo van a usar y compartir el poder, lo que perciben de sí mismos y de otros y cuáles patrones de interacción desea tener. Desde la prescripción, la transformación representa una intervención intencional para minimizar el pobre funcionamiento de la comunicación y maximizar la comprensión mutua. Esto implica esfuerzos para sacar a la superficie de una manera más explícita, los miedos relacionales, las esperanzas y objetivos de las personas involucradas.

La dimensión estructural resalta las causas subyacentes del conflicto, y pone el acento en los modos en los que las estructuras sociales (la familia, por ejemplo), organizaciones e instituciones están construidas, sostenidas y cómo son modificadas por el conflicto. Se trata de los modos en los que la gente construye y organiza las relaciones sociales, económicas e institucionales para atender las necesidades humanas básicas y cómo permite el acceso a los recursos y a la toma de decisiones. En el nivel descriptivo, la transformación refiere al análisis de las condiciones que dan lugar al conflicto y el modo en que el conflicto afecta el cambio de la estructura en las instituciones sociales, políticas y económicas existentes.

En el nivel prescriptivo, la transformación representa los esfuerzos para proveer una visión de las causas subyacentes y las condiciones que crean y sostienen las expresiones violentas del conflicto. También representa la promoción de mecanismos no violentos que reducen la interacción adversarial y minimizan la violencia. La búsqueda de estos cambios persigue la consecución de estructuras que atiendan a las necesidades humanas básicas (justicia sustantiva) y maximicen la participación de las personas en la toma de decisiones que los afectan (justicia procedimental).

La dimensión cultural se refiere a los modos en los que el conflicto modifica los patrones de la vida grupal, también los modos en los que la cultura afecta el desarrollo de procesos

para manejar y responder al conflicto. En un nivel descriptivo, la transformación busca entender como el conflicto afecta y cambia los patrones culturales de un grupo (familiar, laboral, social), y como esos patrones acumulados y compartidos, afectan el modo en que la gente, en un contexto determinado, entiende y responde ante el conflicto. En un nivel prescriptivo, la transformación busca dejar al descubierto los patrones culturales que, en un contexto determinado, contribuyen al conflicto y a la violencia; también busca identificar los recursos culturales y mecanismos existentes para el manejo del conflicto y para construir con base a ellos.

El Mapa de la Transformación de Conflictos

En el estudio de los conflictos es común desarrollar un mapa que nos ayude a realizar una evaluación y un análisis del conflicto. Del mismo modo, es muy útil desarrollar un mapa acerca de los que queremos significar con transformación. La figura nos muestra una mirada resumida a ese mapa, que puede ayudarnos a visualizar el desarrollo de una estrategia para transformar un conflicto constructivamente.

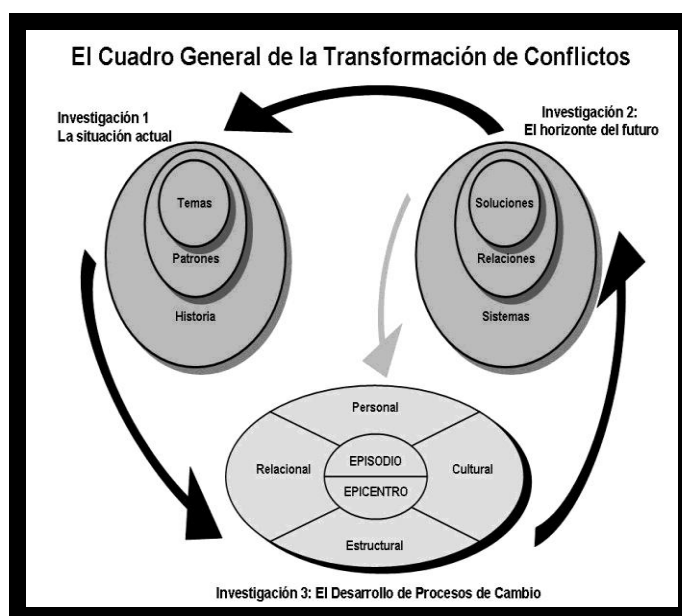


Figura. Cuadro general del proceso de Transformación de Conflictos

Este marco transformativo de referencia tiene tres componentes, cada uno de los cuales representa ámbitos de investigación en el desarrollo de una respuesta al conflicto:

- La situación actual
- El horizonte del futuro deseado

- El desarrollo de procesos de cambio vinculando a ambos.

El movimiento desde el presente hacia el futuro deseado, más que como una línea recta, se da como una serie de iniciativas dinámicas que ponen en movimiento procesos de cambio y crean una plataforma sustentable para conseguir un cambio de largo plazo. Un marco referencial de este tipo enfatiza el desafío acerca de cómo poner fin a una situación no deseada y cómo construir algo que es deseado.

La Situación Actual

El primer punto de investigación es la situación actual, el episodio conflictivo que ofrece una oportunidad para mirar tanto al contenido de la disputa como a los patrones relacionales en el contexto en el que la disputa se expresa. Esto se representa como un conjunto de esferas o círculos integrados.

Una mirada transformativa se hace dos preguntas importantes: ¿Cuáles son los problemas inmediatos que necesitan ser resueltos? y ¿Cuál es el contexto general que debe ser tenido en cuenta para poder cambiar los patrones destructivos? En otras palabras, la transformación mira a los problemas existentes como una expresión de un sistema más grande de patrones relacionales. Va más allá de la expresión "episódica" del conflicto y se enfoca en los patrones relacionales e históricos en los que el conflicto se enraíza. Dicho de otro modo, los problemas existentes conectan el presente con el pasado. Los patrones que describen cómo fueron las cosas en el pasado proveen un contexto en el cual, en una disputa, los problemas alcanzan la superficie. Pero, aún cuando los problemas existentes crean una oportunidad para recordar y reconocer, no tienen el poder de cambiar aquello que ya ha sucedido. El potencial de cambio se encuentra en nuestra habilidad para reconocer, entender y redefinir lo que ha pasado y para crear nuevas estructuras y modos de interacción en el futuro.

El Horizonte Del Futuro

El segundo punto de investigación es el horizonte del futuro, la imagen de aquello que deseamos crear. Este punto nos pide considerar lo que nosotros idealmente queremos ver realizado. Sin embargo, éste no es un simple modelo de cambio lineal, en el que haya un movimiento de la situación actual hacia el futuro deseado. Mientras los problemas presentes actúan como un ímpetu hacia el cambio, el horizonte del futuro nos muestra las posibilidades de lo que podría construirse. Representa la energía social que alimenta y crea orientación. De modo que la flecha apunta no solo hacia delante, hacia el futuro,

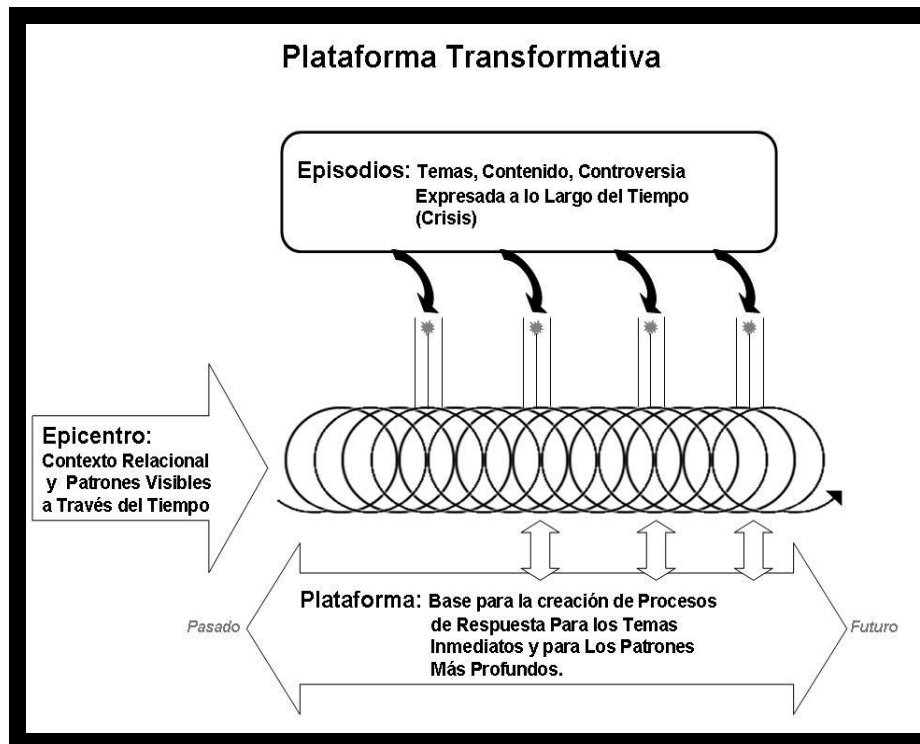
sino también hacia atrás, hacia la situación actual y la variedad de procesos de cambio que pudieran emerger. Esta combinación de flechas sugiere que la transformación es un proceso tanto circular como lineal, o, como nos referiremos a ella más adelante, un *proceso- estructura*.

El Desarrollo de Procesos de Cambio

El último punto de indagación es el diseño y sostenimiento de procesos de cambio. Este componente más amplio requiere que pensemos en la respuesta al conflicto como un desarrollo de procesos de cambio que atienden a la red de necesidades, relaciones y patrones interconectados. Dado que los procesos de cambio deben atender tanto a los problemas inmediatos como a los patrones relacionales y estructurales más amplios, necesitamos reflejar múltiples niveles y tipos de cambio más que enfocarnos en una sola solución operativa. Los procesos de cambio deben promover tanto soluciones de corto plazo como construir plataformas capaces de promover cambios sociales de largo plazo. Tomado como un todo, este cuadro general provee de lentes que nos permiten visualizar las posibilidades de respuesta inmediata y los cambios constructivos de largo plazo. Requiere de una capacidad para mirar los patrones más profundos a través y más allá de los problemas actuales, al mismo tiempo que se busca respuestas creativas que atiendan los problemas de la vida real en tiempo real. Para poder comprender mejor este abordaje necesitamos explorar más en profundidad cómo es que se conceptualizan y desarrollan las plataformas para el cambio constructivo como estructuras de proceso.

Estructura de Procesos: Plataforma para la Transformación

Ahora llegamos a la parte operativa de la transformación. El desafío central reside en cómo apoyar y sostener una plataforma con capacidad para irse adaptando, en el camino, y generar el cambio deseado, mientras que al mismo tiempo, responda de manera creativa a las necesidades inmediatas. Para encarar este desafío debemos pensar acerca de las plataformas como estructuras de procesos.



Modelo de Plataforma para la Transformación de Conflictos

En la física moderna, las estructuras de proceso son un fenómeno natural y se caracterizan por ser dinámicas, adaptativas y cambiantes, y sin embargo al mismo tiempo, por mantener una forma y estructura reconocible y funcional. Las dos palabras que componen este término, "proceso" y "estructura", refieren a dos características interdependientes: adaptabilidad y propósito. Los procesos de cambios transformativos deben poseer ambas características. Deben ser tanto *lineales* como *circulares*.¹²

En términos sencillos, lineal significa que las cosas se mueven de un punto al siguiente en una línea directa. Está asociado con la comprensión lógico-racional de los eventos, en términos de causa y efecto. Sin embargo, en el campo de lo personal y lo social, los eventos son más propensos a moverse a través de diferentes direcciones, no siempre visibles desde una perspectiva de corto plazo.

Por su parte, una perspectiva lineal nos pide volver atrás, dar una mirada a la dirección más general del conflicto y del cambio que buscamos. Nos pide que articulemos el modo en que pensamos que las cosas se relacionan, con el movimiento que se ha creado. Específicamente, nos pide que miremos los patrones de interacción y no sólo la interacción más inmediata, y que comprendamos los cambios en esos patrones más amplios.

¹² **Maiese, M. y J. P. Lederach. 2004** "Transformation." En *Beyond Intractability*, Heidi Burgess y Guy Burgess, eds. University of Colorado Conflict Research Consortium. Disponible online en: <http://www.beyondintractability.org/m/transformation.jsp>.

La comprensión circular sugiere que es necesario pensar cuidadosamente cómo es que el cambio se desarrolla realmente. Esta noción de circularidad resalta algunos elementos definitorios de los procesos de cambio transformativo. Primero, nos recuerda que las cosas están conectadas y en relación dinámica. Segundo, sugiere que el crecimiento de algo generalmente se “nutre” a sí mismo de sus propios proceso y dinámica. En otras palabras, opera como una curva de retroalimentación. Tercero, y central a nuestra indagación, el énfasis en la circularidad deja en claro que los procesos de cambios no son unidireccionales.

En este proceso a veces sentimos que el cambio deseado se está produciendo. Las cosas se mueven hacia delante y progresan, y aquello que esperamos construir parece estar a la vista. Otras veces, sentimos que hemos llegado a un “*impasse*” o que estamos dándole a una pared. Nada pasa o todos los caminos hacia delante parecen estar bloqueados. A veces sentimos que el proceso de cambio parece ir en reversa, y que aquello que se ha conseguido está siendo deshecho. En peores escenarios escuchamos frases como “años de trabajo se han caído de un solo golpe”. En los procesos de cambio es común sentir que estamos “nadando contra la corriente”. Finalmente, a veces sentimos que estamos viviendo una debacle total. Parece que todo se cae y colapsa. Estos períodos suelen ser bastante deprimente, y generalmente los acompañan ecos repetidos diciendo “tenemos que empezar todo de cero”.

Todas estas experiencias son partes integrales de los procesos de cambio y además nos ofrecen algunas luces importantes acerca del mismo. Primero, ningún punto en el tiempo determina el patrón más amplio. Más bien, el cambio conlleva diferentes conjuntos de patrones y direcciones. Segundo, debemos ser cuidadosos con eso de ir hacia delante demasiado rápido. A veces volver atrás puede generar modos innovativos de ir hacia adelante, y caerse puede crear nuevas oportunidades para construir. Tercero, debemos ser conscientes de que la vida nunca es estática, que requiere flexibilidad, tolerancia y adaptación constante.

Así pues, la clave para crear una plataforma para la transformación, en medio de un conflicto, reside en mantener una sana dosis de perspectivas tanto circulares como lineales. Una plataforma transformativa es esencialmente: la construcción de una base adaptativa y continua en el epicentro del conflicto, desde la cual es posible generar procesos que crean soluciones a las necesidades de corto plazo y proveen de capacidad para trabajar cambios constructivos y estratégicos de largo plazo, dentro de un contexto relacional sistémico.

Podemos visualizar esta idea añadiendo a nuestro concepto de proceso-estructura la escalada de los episodios de conflicto. Para entender una plataforma transformativa necesitamos visualizar la idea de una base continua desde la cual se puedan generar los procesos. Desde una mirada transformativa, el desarrollo de un proceso para dar soluciones a los problemas existentes es importante, pero no es lo central. En la transformación lo central es la construcción de una base que genera *procesos* que:

- 1) proveen respuestas adaptativas a las reiteraciones de episodios de conflicto, tanto a las presentes como a las futuras y,
- 2) atienden los patrones relacionales más profundos y de más largo plazo, aquellos patrones que producen expresiones violentas y destructivas del conflicto.

En otras palabras, una plataforma para la transformación del conflicto debe ser sensible en el corto plazo y estratégica en el largo plazo. La característica definitoria de una plataforma de este tipo es la capacidad para generar y re-generar procesos de cambio en respuesta tanto a los episodios más inmediatos como al contexto relacional. De este modo tenemos un proceso-estructura adaptativo, que puede producir soluciones creativas a una variedad de problemas.

Prácticas para las Estrategias Transformativas

El abordaje transformativo confía en una capacidad para mirar la situación actual sin sentirse sobrepasado por las demandas de los problemas existentes, por la urgencia que empuja a soluciones rápidas, ni por las ansiedades que usualmente aparecen a medida que el conflicto escala. La consecución de objetivos transformativos más grandes nos pide que miremos más allá de los problemas inmediatos y que los tomemos como ventanas. Tal como si miráramos a través de un vidrio, enfocando nuestra atención en lo que está más allá de la ventana, miramos a los problemas existentes para descubrir el contexto relacional y las causas subyacentes del conflicto. Esto es lo que algunos autores llaman la capacidad para diferenciar entre el contenido de un conflicto y su contexto emocional y relacional.

Aproximarse a la situación inmediata como a una ventana también implica la habilidad de pensar acerca del cambio sin estar constreñido por una visión temporal de corto plazo. Esto no quiere decir que la visión de corto plazo no sea apropiada. La clave está en saber reconocer la necesidad de múltiples marcos temporales y en crear estrategias que integren respuestas de corto plazo con cambios de largo plazo. Es necesario contar con procesos que tengan diferentes marcos temporales para atender los episodios inmediatos

y los patrones relacionales más amplios. Existen procesos que serán efectivos en unos casos pero no en otros.

La capacidad clave para el practicante con una orientación transformativa es la habilidad de reconocer qué tipos de procesos y marcos temporales se necesitarán para atender los diferentes tipos de cambios.

Proponer los conflictos como dilemas implica pasar de un marco de referencia que plantea "esto o lo otro" a un marco de referencia que plantea "esto y lo otro". En situaciones de conflictos sostenidos o recurrentes, a veces nos enfrentamos con lo que parecen ser decisiones imposibles que implican contradicciones absolutas. Cuando re-definimos nuestra preguntas a fin de reflejar la legitimidad de objetivos diferentes más no incompatibles, surge un cambio en nuestra forma de pensar. Antes que aceptar un marco de referencia que nos obligaba a elegir entre dos objetivos importantes, debemos re-encuadrar la pregunta en términos de objetivos interdependientes. En el ámbito social, ¿Cómo podemos construir capacidades para la paz en este contexto y, al mismo tiempo, generar mecanismos de respuesta para llevar ayuda humanitaria? En el ámbito personal, y también social, la fórmula es: ¿Cómo puedo atender a "A" y al mismo tiempo construir "B"? Este modo de formular la pregunta crea la capacidad de reconocer aspectos diferentes pero interdependientes en una situación compleja y permite desarrollar respuestas integrales. La capacidad para reformular el conflicto de este modo nos habilita para identificar de una manera más clara nuestros objetivos y buscar opciones innovativas para la acción.

En los conflictos la gente se siente abrumada, especialmente cuando hay una larga historia de patrones y episodios que no han sido atendidos constructivamente, pudiera parecer que la situación es demasiado complicada, que están pasando demasiadas cosas como para tratar de explicarlas. A veces, en conflictos que aumentado su intensidad, la complejidad describe unas situaciones en las que sentimos que nos hemos visto obligados a vivir con múltiples marcos de referencias sobre lo que significan las cosas, marcos que compiten entre sí. También nos enfrentamos a muchas cosas sucediendo al mismo tiempo, en múltiples niveles, entre diferentes grupos de personas. Esto generalmente nos lleva a una sensación de ambigüedad, que produce tres sentimientos:

- a) nos sentimos inseguros sobre el significado de todo lo que sucede,
- b) no estamos seguros de hacia dónde va la cosa, y además,
- c) sentimos que tenemos poco o nada de control sobre lo que pasa.

Usualmente esto hace que la gente evada los conflictos (huya o se esconda) o busque soluciones rápidas. Pero, a fin de tratar esa complejidad de una manera constructiva,

debemos tratarla como una amiga más que una enemiga, y reconocer su potencial para construir el cambio deseado. Una de las grandes ventajas de la complejidad es que el cambio no está atado sólo a una cosa, acción u opción. La primera clave es confiar en la capacidad que tienen los sistemas para generar opciones y caminos para el cambio. Segundo, debemos buscar esas opciones que aparecen para abrazar la más grande promesa para el cambio constructivo. Tercero, no debemos atarnos rígidamente a una sola idea o abordaje. Son numerosos los potenciales caminos para el cambio que se generan en los sistemas complejos. La complejidad es una amiga, especialmente cuando los ciclos y episodios del conflicto siempre parecen limitarse a los mismos resultados. Es aquí que podremos crear nuevos modos de mirar los viejos patrones, si prestamos atención cuidadosa a la multiplicidad de opciones.

Se ha mencionado con frecuencia la necesidad de buscar y mirar los patrones en el contexto que subyacen a la situación presente. Esto implica una habilidad para reconocer y luego desarrollar procesos de respuesta que se comprometan con el núcleo más profundo del conflicto. Dos causas esenciales de los conflictos sociales son la identidad y la relación.

La identidad es mejor entendida como una dinámica relacional que es redefinida constantemente. Básicamente no se trata de negociar un acuerdo para resolver un problema material, sino de proteger un sentido de supervivencia individual y grupal. Aún cuando raramente es atendida, la identidad da forma y mueve la manifestación del conflicto. En el nivel más profundo, la identidad se aloja en las narrativas que describen cómo la gente se ve a sí misma, quiénes son, de dónde vienen, y lo que temen ser. También se encuentra profundamente enraizada en las relaciones de las personas con los demás.

Un desafío central para la transformación reside en cómo crear espacios y procesos para alentar a las personas a detectar y articular un sentido de identidad positivo en su relación con otros y no en reacción contra ellos. Esto puede lograrse de tres maneras:

- Primero, siendo sensible al lenguaje, metáforas y expresiones que den cuenta de los sufrimientos vinculados a la identidad. A fin de trabajar con problemas de identidad esenciales, primero debemos reconocerlos como problemas.
- Segundo, atender a las demandas de identidad más que alejarnos de ellas. Debemos reconocer que el conflicto necesita de procesos que atiendan de manera más explícita los temas de identidad y relaciones. No es suficiente generar soluciones a los problemas más inmediatos.

- Tercero, más que producir inmediatas soluciones negociadas debemos diseñar procesos de transformación como plataformas dinámicas que creen patrones repetidos de intercambio y exploración.

Tres principios-guía que caracterizan este proceso de intercambio y exploración son:

- *Honestidad*, debemos trabajar en la creación de espacios donde la gente se sienta lo suficientemente segura para poder ser profundamente honesta consigo misma y con los demás sobre sus miedos, esperanzas, dolores y responsabilidades. La honestidad refleja el sentido de seguridad y construye confianza entre las partes.
- *Aprendizaje reiterativo*, debemos crear múltiples puntos de acceso y un examen repetitivo a fin de atender el tema de la identidad. La negociación y definición de la identidad es un proceso complejo que requiere de procesos de interacción con otros, al igual que una reflexión interna sobre el propio ser. El trabajo con la identidad no es un proceso inmediato o instantáneo de toma de decisión, sino un proceso de aprendizaje continuo sobre el propio ser y el otro. Esto requiere de una plataforma insistente para detectar y atender las preocupaciones sobre la identidad, dentro de un marco más amplio de cambio constructivo.
- *Intercambio apropiado*, el cual se refiere a la necesidad de diseñar el trabajo sobre la identidad en formas que sean respetuosas de las personas. Más allá del diálogo cara a cara, hay muchas maneras de aprender y comprender profundamente sobre la identidad y la relación. Algunas de ellas pueden ser diálogo a través de la música o como deporte, diálogo a través de un trabajo compartido para preservar espacios históricos de la ciudad, parques y montañas. Todas estas opciones pueden ser efectivas para lograr el aprendizaje y la comprensión, aún más que las formas de diálogo tradicional.

También es importante estar pendientes de las percepciones de la gente sobre los modos en los que la identidad se vincula con el poder y con la definición de los sistemas y estructuras que organizan y gobiernan sus relaciones. Esto es particularmente importante en los casos en los que la gente que siente que su identidad se ve erosionada, marginada o bajo una gran amenaza. Cuando se trabaja con problemas o preocupaciones ligadas a la identidad, los procesos deben esforzarse por comprender las raíces de las percepciones de la gente, y detectar los cambios sistémicos que son necesarios para asegurar el acceso y la participación respetuosa.

En fin, una de las grandes ventajas de este marco de trabajo es su capacidad para pensar en múltiples formas de respuesta. La transformación integra las contribuciones y fortalezas del abordaje de resolución de conflictos y se construye sobre ellas. En un episodio conflictivo, el abordaje transformativo se pregunta tanto por lo específico e inmediato como por el potencial para un cambio deseado y constructivo más amplio.

Es claro que hay áreas en las que la transformación se ve limitada y dónde se requiere una solución rápida y directa de un problema. Generalmente se acude a la negociación y la mediación en disputas donde las partes, cuando no tienen una relación interpersonal significativa, requieren de una solución rápida y definitiva. En estos casos es algo limitado el valor de la exploración sobre la identidad y la relación. Por ejemplo, una disputa comercial sobre un pago, entre dos personas que casi no se conocen y que dudosamente se vuelvan a ver no ofrece un contexto apropiado para explorar una práctica transformativa.

Sin embargo, en aquellos casos en que las partes comparten un largo pasado y existe un potencial de relaciones futuras importantes, cuando el conflicto aparece en contextos organizacionales, comunitarios o sociales, los abordajes simples de resolución de conflictos pueden resultar muy limitados. Aún cuando puedan resolver problemas inmediatos, pierden el gran potencial para el cambio constructivo. Esto es aún más relevante en contextos donde existen ciclos de episodios conflictivos, repetidos y enraizados, que han creado patrones destructivos y violentos. En estos casos, se deben seguir los caminos que promuevan un cambio transformativo.

La transformación de conflictos nos pone ante algunas preguntas importantes:

- ¿Hacia dónde nos estamos dirigiendo?,
- ¿Por qué y para qué hacemos este trabajo?,
- ¿Qué esperamos construir?

Tanto los que trabajan en resolución alternativa de disputas, como aquellos que desean encontrar caminos más constructivos para atender los conflictos en su vida, se han inclinado a las prácticas de resolución o transformación de conflictos porque desean el cambio. Quieren que las sociedades humanas, el grupo social en que se encuentran, sus familias, se muevan de unos patrones destructivos hacia el potencial de las capacidades creativas, constructivas y no violentas de lidiar con el conflicto humano. Esto implica reemplazar patrones de violencia y coerción con respeto, soluciones creativas, más diálogo y mecanismos no violentos para el cambio social. Para lograrlo necesitamos un complejo tejido de procesos de cambio empapado de una comprensión transformativa de la vida y las relaciones.

La clave para transformar conflictos es, pues: Educar y capacitar a todo el sistema de actores sociales, profesionales y líderes en general, en la comprensión del conflicto en su complejidad, para que las intervenciones en crisis, las políticas de prevención y los mecanismos de confrontación puedan articularse para ser más efectivos.

No obstante se debe tener presente que Transformar Conflictos requiere cambios significativos en nosotros mismos y en nuestros modos actuales de relación, es decir, un cambio de paradigmas.

Cooperación y formación de alianzas

Con esa visión transformadora, la construcción de alianzas pone el énfasis en la conformación de relaciones de largo plazo. En tal sentido, una Alianza es un acuerdo voluntario entre partes para compartir la responsabilidad global de la implantación de tareas y responder mutuamente por sus acciones. Es un proceso compartido, sensible, responsable y basado en la confianza, en el cual se asigna un alto nivel de importancia a la relación y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En términos metodológicos, la formación de alianzas se define de dos maneras:

- Como un proceso de generación de confianza, solución conjunta de problemas y administración de relaciones entre la empresa y sus socios, el gobierno estatal y local, y las comunidades con sus organizaciones y la gente.
- Como un producto concebido como un conjunto de acuerdos diseñados para un programa de administración social participativa y protagónica

La construcción de alianzas, como manejo efectivo de los asuntos sociales y ambientales, se refiere tanto al manejo de las relaciones como a la recolección y análisis de datos.

Como proceso se divide en tres (3) etapas:

- ***Exploración de la factibilidad de la alianza***, que incluye:
 - a) La identificación de las causas tangibles y no tangibles del problema;
 - b) La identificación de los componentes de “la historia” del problema;
 - c) La identificación de los actores claves (personas e instituciones);
 - d) La identificación de los líderes del proceso;
 - e) La evaluación de las competencias negociadoras de los actores claves;
 - f) La evaluación de los costos, riesgos y beneficios;
 - g) Los encuentros dialógicos y las consultas para identificar los “temas sociales y ambientales” de la alianza, medir las expectativas y definir los roles de los actores involucrados.

- ***Construcción de la alianza***, que consiste en:
 - a) la capacitación de los actores en negociación, resolución o transformación de controversias;
 - b) la construcción de consenso entre actores para promover la confianza y el acuerdo de compromisos específicos que preserven la relación;
 - c) el fortalecimiento de la capacidad de los actores para implementar sus compromisos y desempeñar sus roles.
- ***Mantenimiento de la alianza*** que consiste en:
 - a) la medición del impacto de la alianza;
 - b) el flujo de comunicación permanente entre los actores;
 - c) la evaluación permanente de la alianza para su adaptación a circunstancias cambiantes.

Productos de una Alianza

Una visión compartida y objetivos claramente explícitos

- La previsión de beneficios mutuos
- Un Plan único de trabajo con roles claros y compromisos de recursos de cada parte
- Un mecanismo acordado para enfrentar los conflictos
- Procedimientos para un diálogo permanente.

Actividades para la construcción de Alianzas

- a. Identificación de los actores claves y líderes
- b. Relevamiento de las competencias y habilidades de actores y líderes
- c. Evaluación de los riesgos, costos y beneficios de la alianza;
- d. Identificación de los "temas" de la alianza;
- e. Medición de las expectativas de los actores involucrados
- f. Definición de los roles de los actores involucrados;
- g. Programas de formación de los actores en la construcción de alianzas;
- h. Construcción de consenso entre actores para promover la confianza y el acuerdo de compromisos específicos que preserven la relación;
- i. Fortalecimiento de la capacidad de los actores para implementar sus compromisos y desempeñar sus roles.

- j. Establecimiento de los lineamientos y el Plan de acción para la construcción de la alianza
- k. Identificación de los aspectos específicos de prestación de apoyo mutuo

CAPITULO 6. La Mediación y el Arbitraje como métodos de negociación.

La Mediación: Aproximación y definiciones

Aunque algunas escuelas o corrientes de investigación establecen diferencias en cuanto a la mediación, la conciliación y los “buenos oficios”, a los fines del libro, asumiremos una visión amplia y no entraremos a considerar las diferencias clásicas que se han señalado entre estos términos.

La definición más cercana a nuestro propósito del método de La Mediación, nos la proporciona el diccionario de la Real Academia de la Lengua española en los términos siguientes:

"Actividad desarrollada por una persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuestos, con el fin de evitar o finalizar un litigio"

Jurídicamente se considera la mediación como un proceso de auto-composición, es decir, en donde las partes trabajan y deciden la solución de sus diferencias de manera autónoma, ayudados por un tercero neutral que puede ejercer los roles de facilitador, evaluador, comunicador y formulador-transformador.

Así pues, la mediación constituye una instancia voluntaria, sustentada en el principio de la autonomía de la voluntad de las partes, cuyo objetivo es utilizar un procedimiento, pacífico y cooperativo que resguarda la confidencialidad, a fin de propiciar el acercamiento de las partes, entre las cuales ha habido una comunicación deteriorada, un fuerte componente emocional involucrado, presiones externas (público interesado en el resultado con una visión competitiva), y por último, incapacidad de las partes para iniciar una negociación formal.

El mediador les ayuda a clarificar e identificar los intereses y a crear las condiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio, convirtiéndose así en una forma de negociación asistida.

Características de la mediación

- La voluntariedad
- La confidencialidad
- La neutralidad del Mediador
- La flexibilidad del proceso
- La equidad en el tratamiento de las partes
- La legalidad del proceso y de los asuntos sometidos
- La decisión vinculante para las partes (donde así lo establezca la ley)

En algunos países la mediación está respaldada por una ley especial, lo cual la hace parte del sistema de justicia, pero privilegiando la autonomía de la voluntad de las partes. Aunque aparezca dentro de algunos procesos judiciales ordinarios, siempre se trata de un proceso extrajudicial. En Venezuela aún no existe Ley de Mediación, sin embargo, asimilada a la conciliación, está instaurada en diferentes cuerpos legales, tales como: La Constitución de la República; el Código de Procedimiento Civil; la Ley Orgánica de Justicia de Paz; la Ley del Trabajo; el Código de Comercio; la Ley Orgánica de Procedimiento Penal, y la Ley orgánica para la protección del niño, niña y adolescente (Lopnna).

Modelos de mediación

Modelo circular narrativo: que enfatiza más en lo actitudinal y en la comprensión psicológica. Es la propuesta de Sara Cobb¹³ quien desde hace muchos años trabaja en el planteamiento de un sistema de búsqueda de acuerdos mínimos, en el cual se privilegie con una visión holística y sistémica, la incorporación de los mecanismos que ayuden a las partes y al mediador al logro de esos acuerdos.

En este sistema tanto el logro de los acuerdos como el prestigio de las partes son ambos muy importantes, así como la obtención de un conocimiento más profundo del proceso para aprender a resolver conflictos.

Su aporte fundamental es el establecimiento de las reuniones privadas entre el mediador y cada una de las partes, haciendo énfasis en el relato de las "historias" y argumentos que mantienen la controversia, de manera de encontrar una "fractura", un hecho extraordinario que permita incorporar nuevos elementos que contribuyan a la conformación de una "nueva historia" y así hallar la solución del conflicto. Se fundamenta en la idea de que las personas para dar sentido a sus vidas estructuran sus experiencias en forma de relatos o historias que mantienen una determinada coherencia entre los hechos, personajes y argumentos que es lo que hace que esta historia tenga sentido para cada uno.

Delia Iñigo¹⁴ reconoce en este modelo algunas ideas centrales, que podrían servir de base para el análisis de las causas de las disputas, como son:

- a) Problemas en el proceso de comunicación: el problema se presenta esencialmente en el tratamiento y desarrollo de la comunicación, esto es, no sólo

¹³ Munuera, Pilar. 2007. El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. Univ. Complutense de Madrid.

¹⁴ Iñigo, Delia. "Reflexiones sobre los principios básicos de la mediación", Universidad de Buenos Aires. En: <http://www.servilex.com.pe/arbitraje/congresopanama/a-11.html>.

en el contenido de lo que se dice, sino en el cómo se dice y de qué forma la emisión del mensaje es percibida por el receptor.

b) En los Modos de Comunicarse: que las pautas repetitivas de interacción determinan modos de comunicación.

Plantea Iñigo que la misión del mediador será ayudar a las partes a crear una historia compartida, a partir de la propia revalorización y legitimación del otro, lo que realizará a través del fortalecimiento de la comunicación mediante el enfoque de causalidad circular, estimulando a las partes a que expresen todos los aspectos y puntos de vista sobre el conflicto, seguida de una fase de indagación y creación de posibles opciones de acuerdo. Una de las principales diferencias con el modelo de Harvard radica en el tratamiento de las entrevistas. Estas inicialmente son individuales y se pone énfasis en la reflexión y en la recreación de la relación, sólo después de etapa se pasa a las conjuntas, cuando es previsible que las partes se encuentren en condiciones de concretar el acuerdo.

Modelo Lineal de Harvard: Parte del desarrollo e investigaciones de los profesores Roger Fisher, William Ury (ob. cit) y el equipo de la Escuela de leyes de la Universidad de Harvard. Se fundamenta en el establecimiento de criterios objetivos o de legitimidad para ir construyendo la historia real y legítima que deben consensuar las partes, mediante un proceso donde se privilegie la relación y la colaboración. El proceso de comunicación es esencialmente de tipo lineal, a través de preguntas abiertas; se trata de evitar los interrogatorios cerrados, los cuestionarios, que limitan la flexibilidad de las respuestas. La primera reunión es conjunta aunque puede luego el mediador realizar reuniones separadas para obtener o confirmar otras informaciones. Se evita que las partes se retrotraigan al pasado, incentivándolos a ver la relación futura. Se tiende a desactivar las emociones negativas, revalorizar los puntos de acuerdo y superar el caos, para conseguir la restauración o instalación del orden.

Modelo Transformativo: Sus creadores son Joseph Folger y Robert Baruch¹⁵. Se fundamenta básicamente en obtener un cambio, una transformación de la situación conflictiva mediante el reconocimiento, la aceptación de la otra parte (empatía, tolerancia), de su entorno y de sus circunstancias. Aunque el acuerdo final es el objetivo, este debe lograrse una vez que las partes hayan transformado sus enfoques y su percepción del otro y de ellos mismos. El mediador

¹⁵ Baruch, R. y J. Folger. 2005. The promise of mediation. The transformative approach to conflict. Wiley Eds.

plantea reuniones conjuntas y separadas, remarcando la importancia de una relación de causalidad circular, sistémica.

En resumen, podemos decir que la mediación es un proceso de tratamiento de conflictos en el que se cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución.

El conflicto es propiedad de las partes y ellas son quienes tienen que generar las opciones y alternativas para desatascar la situación.

El mediador lo que desea y hace principalmente, es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y "las compatibilidades" sean las máximas y minimizar, en todo lo posible, las incompatibilidades.

Ámbitos de aplicación de la mediación

En estos momentos en el mundo presenciamos un importante auge del mecanismo de mediación, en donde los Estados han dado carácter formal a leyes para la aplicación de esta en los ámbitos comunitario, escolar, familiar, ambiental, sanitario, político y en general en todos aquellos aspectos de las relaciones humanas donde exista la posibilidad de efectuar una transacción o donde las partes requieran de la participación de un tercero que les facilite el logro de un acuerdo. En la esfera de la política internacional, importantes procesos de mediación se han desarrollado y continúan efectuándose, como en los pasados casos de Centroamérica con el Grupo de Contadora, en 1983.

También mencionaremos a título de ejemplo estos tres procesos de mediación internacional:

- El Acuerdo de Paz de Camp David entre Egipto (Anuar El Sadat) e Israel (Menahen Begin) en 1978 con la mediación del Presidente de Estados Unidos James Carter.
- "La Cuestión del Beagle" entre Chile y Argentina con la mediación autorizado para formular "ideas"- del Papa Juan Pablo II en 1978; se resolvió a través del Cardenal Antonio Samoré, con la firma en la Ciudad del Vaticano, del Tratado de Paz y Amistad de 1984.
- Proceso de Paz entre Israel y Palestina. Un mecanismo de mediación multilateral, liderado por Estados Unidos, La Unión Europea, La Federación Rusa con el respaldo de las Naciones Unidas, siguiendo un instrumento denominado "Hoja de Ruta para una solución permanente en el conflicto entre los dos Estados, Israel y Palestina" presentada en mayo de 2003 por el Presidente George W. Bush. Este conflicto está aún sin resolver.

- Ver también “Acta de Contadora para la paz y la cooperación en Centroamérica” firmada en Ciudad de Panamá el 6 de junio de 1986.

Otros tipos de mediación

a) La composición amigable

Este mecanismo, comúnmente citado en las sugerencias y exhortos que hacen los textos legales para invitar a las partes a resolver sus diferencias, es poco aplicado “oficialmente” en nuestros países; no obstante, en Colombia (regulada por la Ley 446 de 1998) tiene un campo de aplicación más frecuente. En este esquema, las partes delegan en un tercero para que éste tome la decisión sobre cuál de las partes tiene razón. Esa decisión debe traducirse en un contrato de transacción por el cual las partes resuelven la disputa. No debe confundirse con el mini-juicio del sistema anglosajón, ni con la evaluación neutral de casos a través de expertos, ni con el arbitraje.

b) Los buenos oficios

La práctica de los buenos oficios (conocido también como una mediación) se refiere fundamentalmente a la participación de un tercero, en principio neutral, con interés difuso en la solución de la controversia mediante métodos pacíficos y negociados. En algunos casos es un convocador y facilitador, que ayuda a las partes a encontrar las vías más eficientes para el acuerdo, incidiendo esencialmente en la mejora del proceso de comunicación. La decisión, si bien proviene del entendimiento entre las partes, no es vinculante a menos que se plasme en un documento, que puede ser un contrato de transacción o un acuerdo. En general, esta práctica está asociada a la facilitación que auspician los organismos multilaterales para la solución de controversias entre sus miembros.

Roles del Mediador

En mediación, ante cualquier rol que esté desempeñando el mediador, debe mantener la neutralidad, la imparcialidad, la justicia, la equidad respecto a las partes y estar consciente de que este es un procedimiento voluntario, que depende esencialmente de la autonomía de la voluntad de las partes, tanto para iniciarlo, auto componer la decisión o acuerdo o terminar la mediación. No obstante, algunos procesos de mediación poseen características particulares respecto a la actuación del mediador. Algunos de los roles más comúnmente utilizados son:

a) Buen Oficiante: Convocador y facilitador

- i. Persuade a las partes sobre la ventaja de la negociación en comparación con otras vías alternas (mantenimiento del conflicto o vía jurisdiccional)
 - ii. Se ocupa esencialmente del contexto y de los procedimientos
 - iii. Puede convocar a las partes sin los costos de la iniciativa
 - iv. Proporciona un ámbito neutral y constructivo para la negociación
 - v. Su actuación tiene especial importancia en la pre negociación
- b) Comunicador y oyente
- i. Establecer comunicación entre las partes.
 - ii. Puede reunir conjuntos de concesiones mutuas y armar “paquetes” para su consideración. (Técnica de texto único)
 - iii. Es un emisor, receptor e intérprete de mensajes explícitos y tácitos que se envían las partes.
 - iv. Su intervención separa a las personas del problema, y a las posiciones de los intereses.
 - v. Compila puntos de acuerdo entre las partes y las presenta como una opción de solución en la cual estas han manifestado el acuerdo.
- c) Formulador
- i. Colabora con las partes en la búsqueda de un tipo de acuerdo
 - ii. Se ocupa de la parte sustantiva del conflicto y ocasionalmente puede proponer soluciones.
 - iii. Incentiva la fase de creación y generación de opciones de solución.
 - iv. Contribuye a que las partes aclaren sus intereses y los preserven.
 - v. Podría presentar el proyecto de acuerdo.
- d) Manipulador
- i. Introduce fórmulas de solución que presenta como propias.
 - ii. Da recomendaciones para agregar valor a las opciones de solución.
 - iii. Puede utilizar estrategias y tácticas para deslegitimar o desmejorar las alternativas de las partes para no llegar al acuerdo (MAAN).
 - iv. Se confunde con las partes de la negociación.

Fases del proceso de Mediación

- a) Según el modelo de Lowry y Harding¹⁶
- i. Convocatoria (El convenio de mediación)

¹⁶ **Lowry, R Y J. Harding.** “The Art of Facilitating Settlement”. Straus Institute of Dispute Resolution. En: <http://law.pepperdine.edu/straus>.

- ii. Apertura
 - iii. Comunicación
 - iv. Negociación
 - v. Clausura
 - vi. El Acuerdo Negociado
- b) Según Christopher Honeyman¹⁷
- i. Investigación (de los hechos, iniciándose la disputa)
 - ii. De creación de empatía (con las partes)
 - iii. De invención (de propuestas de solución)
 - iv. Persuasión
 - v. De distracción (para aliviar tensiones entre las partes)
- a) Según el Modelo de Harvard
- i. Introducción
 - ii. Comunicación y exploración
 - iii. Identificación de puntos e intereses
 - iv. Generación de opciones
 - v. Cierre (los acuerdos o el inicio de otro mecanismo)

Un modelo de entrevista de Mediación

Existen algunos modelos de entrevista en mediación. Hemos pretendido recopilar las técnicas y procedimientos más utilizados y que pueden ser aplicables con cualquier modelo de mediación y rol del mediador.

1. Para cualquier tipo de entrevista, conjunta o individual
 - a) Establecer las reglas de interacción o de debate.
 - b) Escuchar atentamente. La escucha del mediador debe concentrarse en las contradicciones que aparezcan en el relato, que pueden ser indicadores de “hechos extraordinarios” que no fueron incorporados a la historia.
 - c) Demostrar interés.
 - d) Usar de manera apropiada el contacto visual.
 - e) Interrumpir lo menos posible (sólo para parafrasear, hacer las preguntas claves o para finalizar la entrevista).
 - f) Aprender a estar cómodo con el silencio.
 - g) Tomar notas: incluyendo las palabras textuales de las partes.

¹⁷ HONEYMAN, C. 1988. “Five Elements of Mediation”. Negotiation Journal.

- h) Eliminar tantas distracciones como sea posible (ruidos fuertes, paso de personas, interrupciones).
- i) Resistirse a "deducir" la situación o la solución demasiado rápido.
- j) Evitar utilizar expresiones que impidan la comunicación.

2. Para entrevistas conjuntas

- a) Todas las anteriores
- b) Conceder igualdad de tiempo en las intervenciones de las partes.
- c) Garantizar el respeto entre las partes.
- d) Solicitar a cada parte que comparta sus reacciones sobre lo que está diciendo la otra parte.
- e) Empatizar (no simpatizar). Una buena expresión de empatía hacia una parte generalmente no es tomada como signo de predilección hacia ella.
- f) Preparar a las partes para que expresen sus pensamientos y sentimientos de manera que tengan la mejor oportunidad de que la otra parte los entienda y los acepte.
- g) Parafrasear y cambiar los comportamientos negativos de comunicación, tales como insultos y ataques verbales.
- h) Tolerar cierto nivel de discusión mientras que le ayude a usted o a las partes a conocer y a entender algo.

Algunas preguntas claves en la entrevista de mediación

- a) Según el modelo lineal de Harvard
 - Introducción
 - ¿Están suficientemente cómodos para que comencemos?
 - ¿Hay alguna otra pregunta?
 - Identificación de problemas/temática
 - ¿Hay algo más que quisiera decirle a (el nombre de la otra parte)?
 - ¿Qué más considera que sea importante decir para poder apreciar la situación totalmente?
 - ¿Algo que quisiera añadir?
 - Según lo entiendo usted está diciendo/sintiendo...
 - ¿Hay algo más que debemos incluir?
 - ¿Algún otro tema del que quisieran hablar?
 - Generar Opciones
 - ¿De qué manera le gustaría que se resolviera esta situación?

¿Qué está dispuesto a hacer para resolver esta disputa?

¿Qué opciones identifica usted que podrían usarse para manejar el problema?

Esas son algunas soluciones posibles, ¿hay alguna otra que pudiéramos pensar?

¿Qué cree que es apropiado en este caso?

- Selección de opciones

“¿Qué es lo mejor para usted(es)?

¿Qué necesidades e intereses tiene usted que ve atendidos con esta opción?

¿Cuáles de los temas son de mayor prioridad para usted?

¿Ve problemas potenciales al considerar esta opción?

¿Cuándo considera que X deba suceder?, ¿Dónde?, ¿Cómo?

- Desbalance de poder o partes pasivas

¿Qué es lo que usted quisiera lograr hoy/en esta sesión?

No hemos escuchado mucho acerca de lo que usted piensa al respecto.

¿Hay algo más que quiera incluir?

- Impase o punto de ruptura

¿Qué necesita suceda para poder continuar?

¿Cómo será su relación en el futuro?

¿Qué les parece si tomamos esta oportunidad para identificar algunos intereses en común?

¿Qué piensa pueda suceder si no arreglamos la situación en esta sesión?

Cómo aprovechar frases claves en el proceso de mediación?

El modelo de Mediación Narrativa Circular, incorpora el concepto de “fractura” en las historias de las partes. Considera que por esta razón el mediador debe comenzar el proceso con entrevistas separadas para evitar que la primera historia “colonialice” a la segunda. De esta manera, el mediador debe estar atento a la narrativa de la parte y tratar de encontrar esas frases claves que podrían abrir la brecha para detectar la ruptura en la historia que narra. Debe tratar de obtener una definición clara del problema que incluya el reconocimiento propio de cada parte sobre sí misma y de cada parte sobre la otra. Teniendo en mente el objetivo de “abrir” las historias, que significa la posibilidad de modificar el sentido de los hechos, el mediador atenderá especialmente a “las palabras clave”.

Estas palabras son aquellas que tienen alguna significación especial para el que narra la historia y su significación puede estar dada por la repetición de las mismas o por el contenido emocional puesto en ellas. La función del mediador será descubrir aquellos hechos que contradigan algún aspecto de la historia.

Citando a Maturana, Markus¹⁸ indica que existen cuatro operaciones en el proceso de construcción de la realidad: distinción, descripción, explicación y narración.

La distinción, consiste en identificar un objeto como distinto de un fondo, para lo que se recurre, consciente o inconscientemente a un criterio de selección.

La descripción que hacen las partes del problema es siempre posterior al acto de demarcación o distinción. Primero se distingue y luego se describe.

La explicación consiste en el detalle, la reformulación o la elaboración de las observaciones de un hecho dentro de la historia, de acuerdo al sistema de valores y creencias del individuo.

La narrativa es la manera en que el sujeto, sobre la base de los puntos anteriores, cuenta la realidad.

Estas ideas son una guía para detectar y aprovechar las oportunidades del mediador para llevar a cabo su tarea en la mejor forma posible en virtud de que lo que las partes perciben, describen, piensan y actúan proviene fundamentalmente de esas distinciones que establecen, y las descripciones de los hechos que refieren se basan en distinciones establecidas al observar.

Es por esta razón que ante un mismo problema las partes poseen percepciones, puntos de vista, "verdades" y pensamientos diferentes de los mismos hechos (realidad objetiva) que las llevaron a construir diferentes historias.

Algunas de estas frases se categorizar como "generalizaciones" que los individuos emplean sin precisión y también algunas que indican un contenido emocional importante.

Algunos ejemplos son:

- Ante una repetición constante de la palabra "enojo", el mediador podría indagar de la siguiente manera, tratando de precisar ""¿qué es lo que le produce el enojo? ¿hay algo que usted hace antes de que se produzca el enojo? ¿qué hace después? Tomemos nota que la pregunta no se inicia con un "¿por qué?, ya que esto nos llevaría a una justificación de la propia percepción del narrador.
- En cuanto a las generalizaciones, procuramos que quien relata precise el sujeto y las ocasiones de ocurrencia, los lugares, de manera de encontrar los puntos de

¹⁸ **MARKUS, Miriam.** "La narrativa en las mediaciones. Acerca de las intervenciones del mediador" en revista digital "Mediando" en: <http://www.geocities.com/~suarez/Publicaciones/NarrativaMiriam.htm>

ruptura, como por ejemplo: "siempre llega enojado del trabajo", la pregunta podría ser: ¿recuerda alguna vez en la que no haya llegado del trabajo enojado? Otra generalización es "todos", "ninguno", "nadie", etcétera. Estas son puertas que pueden desestabilizar las historias. También las construcciones sin sujeto, como por ejemplo: "Se rompió el vaso", o "la cocina es un asco". Este trabajo nos permite modificar el sentido dado a los hechos, y desde ahí construimos una historia diferente.

Algunas frases inconvenientes en Mediación

Existen algunas expresiones, frases, preguntas que el mediador debe evitar, bien sea porque podrían hacer suponer parcialidad de su parte en el proceso de mediación, o porque pudiesen generar estados emocionales en las partes que bloqueen u obstaculicen el desarrollo de la actividad.

De igual modo es importante que el mediador se abstenga de sugerir, recomendar, hacer juicios de valor sobre la conducta de las partes, deslegitimarlos o establecer conexiones emocionales con ellos. No debe confundirse esta recomendación de cuidado con la fase de "distracción" o la de "empatía" ni mucho menos con la posibilidad de intervención de un mediador en rol manipulador. Algunas de las expresiones a evitar podrían ser:

- a) Diciendo a la otra persona qué debe hacer: "Usted debe..." "Yo espero que usted..." "Usted no puede..."
- b) Haciendo una amenaza implícita con: "y si no..." "Más vale que.....porque si no lo hace..."
- c) Haciendo sugerencias no pedidas: "Déjeme sugerirle..." "Sería mejor si usted..."
- d) Juzgando a la otra persona negativamente: "Usted no está pensando correctamente..." Y "Usted está mal."
- e) Alabando sin sinceridad: "Usted es una persona inteligente" "Usted tiene un gran potencial." (de manera que muestra una ausencia de sinceridad, o falsedad con la única intención de forzar el desarrollo de confianza)
- f) Etiquetando a la otra persona: "Usted no está siendo razonable."
- g) Psicoanalizando a la otra persona: "Usted tiene problemas de autoridad."
- h) Inculcando a un tercero: "Por qué hizo usted eso?" "¿Quién ha estado influyendo en usted?"
- i) Bromeando para tratar de aligerar las preocupaciones: "Piense positivamente" "Usted piensa que tiene problemas, no sabe lo que dice."

El Procedimiento de Mediación

El procedimiento y/o reglamento de mediación van a variar mucho o poco dependiendo de la institución que lo aplica, en razón de la evolución y desarrollo de la aplicación de estos métodos alternos de resolución de conflictos y de la doctrina jurídica que impere en el país donde se encuentre ubicado. En ese sentido, nos limitaremos a ofrecer algunos de los elementos esenciales de un procedimiento de Mediación que pudiera servir de guía o referencia.

1. De la Solicitud de Mediación

La solicitud de Mediación podrá ser presentada de forma oral o escrita, ante la instancia de Mediación, manifestando la voluntad de lograr un acuerdo extrajudicial a través de la Mediación, en virtud de la intervención y gestión del Centro o del mediador previamente convenido. La anterior solicitud podrá ser presentada por una de las partes interesadas de manera individual, por ambas de común acuerdo o por sus representantes legales debidamente facultados con o sin apoderado.

2. Acuerdo de las partes

Cuando las partes hayan acordado por escrito someter sus controversias a la mediación de la instancia escogida, dicha mediación deberá llevarse a cabo de acuerdo con el Reglamento vigente al inicio del procedimiento de mediación, sujeto a cualesquiera modificaciones que las partes puedan acordar por escrito. En aquellos casos en que no exista sometimiento a la mediación o contrato que la contemple, una de las partes puede solicitar a la instancia de mediación que convoque a la otra para hacerse parte de la mediación. Recibida tal solicitud, la instancia de mediación se contactará con las otras partes involucradas en la disputa e intentará obtener que se sometan al proceso de mediación.

3. Requisitos de la solicitud de Mediación

La solicitud de Mediación deberá contener:

- a. Identificación de las partes y de sus representantes legales, si fuere el caso, indicando nombre, domicilio, dirección y teléfonos.
- b. Las causas o razones que motivan la Mediación.
- c. Los asuntos o razones que motivan la Mediación.
- d. La estimación del valor de las pretensiones o la manifestación de que carecen de un valor determinado.

En todo caso, la solicitud de Mediación deberá estar acompañada de los respectivos anticipos de costos administrativos.

4. Requisitos del mediador

Ninguna persona podrá actuar como mediador en un conflicto en que tenga algún interés financiero o personal en el resultado de la mediación, a menos que las partes lo permitan por acuerdo escrito. Antes de aceptar el nombramiento, el potencial mediador deberá declarar cualquier circunstancia que pueda dar lugar a una presunción de prejuicio o que le impida una oportuna reunión con las partes. Una vez que la instancia de mediación reciba dicha información, deberá reemplazar al mediador o informar inmediatamente a las partes para sus comentarios.

5. Notificaciones

Cuando la solicitud de Mediación haya sido presentada por una de las partes involucradas en la controversia, la instancia de mediación procederá a notificar por escrito a la otra parte, teniendo ésta un término o plazo para contestar si acepta o no el procedimiento de mediación. En caso de no recibir contestación en el término señalado, se considerará como no aceptado el procedimiento. Las notificaciones o comunicaciones se considerarán válidamente hechas, siempre que se dirijan al domicilio de las partes.

6. Gestión de la Mediación.

Aceptada la solicitud de Mediación, la instancia de Mediación designará al mediador o mediadores, de acuerdo a lo establecido en su Reglamento e invitará a las partes a la sesión de Mediación, salvo acuerdo en contrario de las partes para designar ellos mismos a los mediadores.

7. Competencia del mediador

El mediador no tiene la autoridad para imponer una solución a las partes, pero intentará ayudarlas a resolver satisfactoriamente su controversia. El mediador está autorizado para conducir en forma conjunta o separada reuniones con las partes y para hacer recomendaciones orales o escritas para llegar a un acuerdo. Cuando sea necesario, el mediador puede también contar con opiniones de expertos sobre aspectos técnicos de la controversia, siempre y cuando cuente con el acuerdo de las partes y éstas cubran los costos de obtención de dichas opiniones. Los arreglos para obtener tales opiniones deberán ser hechos por el mediador o por las partes, según lo determine el mediador.

El mediador está autorizado para poner término a la mediación cuando, a su juicio, la realización de nuevos esfuerzos para la mediación no contribuirán a solucionar la controversia entre las partes.

8. Honorarios del mediador

El mediador debe ser remunerado según el servicio prestado, tomando en cuenta los honorarios por él establecidos y la cuantía y complejidad del caso. El Centro, basado en tales antecedentes, establecerá junto con las partes y el mediador, una remuneración razonable por hora o por cuantía, tan pronto se inicie la mediación. Si las partes no se ponen de acuerdo sobre los honorarios, el Centro los establecerá e informará de ello a las partes.

9. Depósitos

Antes de comenzar la mediación, cada parte deberá depositar lo que le corresponda de la cuota que cubre los gastos de la mediación según lo indique el Centro y todas las sumas adicionales que el Centro estime necesarias para costear los gastos del proceso. Cuando la mediación haya terminado, el Centro deberá rendir un informe contable y rembolsar cualquier suma de dinero no gastada a las partes.

10. Proceso de Mediación

Para el desarrollo de la Mediación, se atenderá a los principios de confidencialidad e informalidad del proceso que rigen la instancia de mediación.

Con el plazo establecido de anticipación a la primera sesión de mediación programada, cada parte deberá entregar al mediador un breve escrito exponiendo su posición frente a los asuntos que necesitan ser resueltos.

A discreción del mediador, tales escritos pueden ser mutuamente intercambiados entre las partes.

Durante la primera sesión, las partes deberán aportar toda la información que sea necesaria para que el mediador pueda desempeñar adecuadamente su función.

El mediador puede solicitar a las partes que complementen tales informaciones.

En el día y hora señalados para la sesión, el Mediador explicará a las partes el alcance del procedimiento y sus efectos, tanto jurídicos como prácticos, y las motivará a realizar un diálogo libre y espontáneo en el cual se expresan y analicen las distintas alternativas de solución del conflicto.

11. Confidencialidad

La información confidencial que sea dada a conocer al mediador por las partes o por testigos durante el curso de la mediación, no podrá ser divulgada por el mediador. Toda información o documento recibido por el mediador en su calidad de tal será confidencial.

El mediador no podrá ser obligado a divulgar tal información ni a testificar en relación a la mediación en ningún juicio o procedimiento judicial.

Las partes deberán mantener la confidencialidad de la mediación y no podrán basarse en o presentar como prueba en ningún procedimiento arbitral, judicial u otro:

- a) puntos de vista expresados o sugerencias hechas por la(s) otra(s) parte(s) en relación con un posible arreglo de la controversia;
- b) reconocimientos hechos por la(s) otra(s) parte(s) durante el curso del procedimiento de mediación;
- c) documentos, notas, u otra información obtenida durante el procedimiento de mediación;
- d) propuestas hechas valer o puntos de vista expresados por el mediador; o
- e) el hecho que una de las partes haya o no manifestado su intención de aceptar una propuesta de conciliación hecha por el mediador.

12. Número de Sesiones de Mediación

De no llegar a un acuerdo en la primera reunión, la sesión de Mediación podrá continuar en sesiones subsiguientes, las cuales podrán ser determinadas según las necesidades, a juicio del Mediador y con la anuencia de las partes.

13. Lugar de la Mediación

El lugar donde se realizará la Mediación será en la sede de la instancia de mediación o cualquier otra que designen las partes.

14. El Acuerdo de Mediación

Cuando se logre un acuerdo entre las partes, el mediador o mediadores suscribirán un acuerdo de Mediación conjuntamente con las partes, en el cual se consignará de manera expresa los puntos de dicho acuerdo; precisando las obligaciones que se generan del entendimiento, el lugar, las condiciones y plazos para su cumplimiento, en los casos en que haya lugar, y la expresión del efecto de mérito ejecutivo que presta el documento, si la ley así lo establece.

Del acuerdo de mediación se expedirán tantas copias como partes hubiere, más una; y deberá ser firmado por el mediador y las partes.

En caso de que en la Mediación no se alcance la solución definitiva del conflicto se determinarán los puntos de desacuerdo, consignando en el documento que las partes quedan en libertad de acudir a otros mecanismos alternativos de solución de conflictos o la vía judicial, si así lo hubiesen convenido.

Parágrafo: En virtud del principio de confidencialidad que rige la Mediación, el acuerdo no incluirá las argumentaciones y las propuestas de las partes.

15. Conclusión del Procedimiento de Mediación

El procedimiento de Mediación concluirá:

1. Por la firma del acuerdo.
2. Por el desistimiento de una o ambas partes, si así se conviene.
3. Por la inasistencia no justificada a dos (2) reuniones programadas, lo cual será considerado como desinterés en la solución de la controversia.
4. Por incapacidad de una o ambas partes.

Parágrafo: Cuando las partes no hubieren logrado acuerdo alguno en la solución de la controversia objeto de Mediación, el mediador redactará un acta haciendo constar la ausencia de acuerdo, mediante la cual se da por concluido el procedimiento de Mediación. Esta acta no podrá ser utilizada en ningún otro tipo de proceso.

16. Suspensión de Acciones Judiciales o Arbitrales

Las partes se comprometen, durante el trámite de Mediación, a no iniciar ningún procedimiento arbitral o judicial respecto de una controversia que sea objeto del procedimiento en cuestión.

17. Peritajes y actuación de expertos

En el curso del procedimiento de Mediación en que las partes requieran de un peritaje, la instancia de Mediación, procederá al nombramiento del perito o experto de la lista existente en la institución o de aquellos que recomienden las partes. El pago de los honorarios del perito aprobado por las partes, deberá ser cancelado según lo convengan estas y la instancia de mediación. No obstante, se acostumbra que el pago se haga por adelantado una vez convenido el monto de los honorarios.

Modelo de Cláusula de Mediación

1. Del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio

“Si surge una disputa a raíz de o relacionada con este contrato o el incumplimiento del mismo, siempre que dicha controversia no pueda ser resuelta mediante discusiones directas, las partes acuerdan tratar primero de solucionarla a través de la mediación administrada por el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara

Chileno-Norteamericana de Comercio antes de recurrir al arbitraje, juicio o algún otro procedimiento de resolución de conflictos”.

2. Cláusula de Mediación con recurso al arbitraje. Cámara de Comercio de Santiago A.G (Chile)

“Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre los contratantes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez o ejecución de este contrato o cualquier otro motivo será sometida a Mediación, conforme al Reglamento Procesal de Mediación vigente del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

En caso de que la Mediación no prospere, la dificultad o controversia se resolverá mediante Arbitraje con arreglo al Reglamento Procesal de Arbitraje del mismo Centro que se encuentre vigente a esta fecha.

Las partes confieren poder especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G., para que, a solicitud escrita de cualquiera de ellas, designe al árbitro arbitrador de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

En contra de las resoluciones del arbitrador no procederá recurso alguno, por lo que renunciamos expresamente a ellos. El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción”.

Lo que “debe” y “no debe” hacerse en el Proceso de mediación

LO QUE DEBE HACERSE	LO QUE NO DEBE HACERSE
Guiar el proceso	Descalificar la exposición de alguna de las partes o tomar partido. Poner por delante su autoridad.
Definir los objetivos	Dejar sin definir los objetivos de las partes al acudir al proceso de mediación.
Preguntar para obtener la información básica	Dar interpretaciones personales o descalificar los argumentos sin tener la información suficiente.
Ser neutral	Involucrarse en el problema, o mostrar su carga emocional mientras habla. Tomar partido
Escuchar activamente	Dar sus impresiones personales sin haber escuchado, incluso emitiendo frases con una carga de agresión hacia las partes.
Ser paciente	Tratar de forzar la solución

Crear y mantener confianza	Tomar partido y emitir opiniones conclusivas o juicios antes de que las partes terminen de exponer sus historias.
La solución debe emerger de las partes en conflicto	Formularon la posible solución antes de concluir el proceso.
Ayudar a clarificar e identificar los intereses	Poner palabras en boca de los participantes. Expresar sus opiniones sin haber escuchado a las partes.
No buscar culpables	Señalar responsabilidad a priori o parcializarse
El acuerdo es voluntario	Imponer el acuerdo o la solución
No amenazar	Amenazar de cualquier manera o imponer autoridad
No dar consejos	Aconsejar sin haber concluido el proceso
Los asesores asisten a la mediación	Tomar partido o actuar como si se fuera parte del asunto
Actúa como contenedor	Profundizar el conflicto agregando elementos irritantes o descalificadores
Crea un clima armónico y agradable	Destacar las incompatibilidades y los desacuerdos. Descalificar o emitir juicios prematuros
Promover la sostenibilidad del acuerdo en el tiempo	Propiciar acuerdos injustos o respecto a los cuales alguna parte está inconforme

El Arbitraje

El juicio arbitral es una figura que se menciona desde la antigüedad. Se habla de él en los libros de *Moisés* y se empleaba en la India, Grecia y Roma, así que se conoce como una de las instituciones más antiguas.

En el código Justiniano estos juicios eran objeto de legislación especial. Durante la edad media, la Iglesia y las naciones fundadas por los "Bárbaros" concedían una gran importancia al arbitraje estableciendo obligatorio su empleo en muchos casos. De esta manera, los conflictos entre las comunas, entre los príncipes, entre aquellas y éstos, y entre los soberanos y los estados, se sometían al conocimiento de árbitros. Se comenta que durante el reinado del Emperador Kang Shi, uno de los más grandes *Emperadores Manchú*, hubo grandes quejas sobre la corrupción y tiranía de las cortes. El Emperador ante una petición y luego de reflexionar y considerarla promulgó el siguiente decreto:

"El Emperador, considerando la inmensa población del Imperio, la gran división de la propiedad territorial y el notorio carácter litigioso del pueblo Chino, es de la opinión de que las demandas tenderían a incrementarse a un nivel tremendo si las personas no tuvieran temor a los tribunales y si se sintieran seguros de que allí siempre encontrarían una justicia expedita y perfecta....."

"....Como el hombre siempre está dispuesto a engañarse a sí mismo en lo atinente a sus propios intereses, las disputas serían entonces interminables y la mitad del Imperio no sería suficiente para resolver las disputas de la otra mitad. Yo deseo, por lo tanto, que todos aquellos que recurran a las cortes sean tratados sin ninguna compasión y en forma tal que les haga sentirse asqueados de la ley y temblorosos de comparecer ante un magistrado..."

"...De esta manera el mal será cortado desde la raíz: los buenos ciudadanos que puedan tener dificultades entre ellos las resolverán como hermanos refiriéndolas al arbitraje de algún hombre mayor o al mayor de la comuna. Para aquellos que son problemáticos, obstinados y enfadadizos, déjenlos que se arruinen en las cortes; esa es la justicia que les corresponde."

No obstante, durante la edad moderna, los soberanos colocaron grandes obstáculos a la actividad arbitral e intentaron su abolición. Pero, la Iglesia continuó resaltando su eficacia y extendiendo su alcance, con el fin de lograr una mayor participación en el campo de la justicia civil y de fortalecer su poder en el ámbito secolar.

Con la aparición del Estado moderno, las comunidades cedieron su monopolio para definir las diferencias entre sus miembros a una nueva estructura que denominarían Estado, el cual a través de su estructura judicial o administrativa y de procesos, se apropiaría con carácter exclusivo, de la decisión de las mismas.

Los constituyentes franceses no sólo restablecieron el carácter obligatorio del arbitraje para las controversias surgidas entre socios sino que lo hicieron obligatorio para las diferencias familiares.

De allí surgen los tribunales de familia; a los jueces de elección popular se les llamó árbitros públicos, para diferenciarlos de los árbitros nombrados por los particulares.

Con el paso del tiempo, el uso abusivo del arbitraje fue ocasionando una reacción que produjo sucesivas reformas a la legislación, lo cual condujo a los Estados a abolir casi por completo esta figura del arbitraje obligatorio.

El arbitraje fue luego evolucionando desde ser en un testigo de actos, hasta solucionador de controversias como juez. Esta fue probablemente la primera figura, la de árbitro mediador, de carácter privado, interviniendo antes que la justicia oficial.

También se usó el término árbitro como referencia importante en opiniones sobre determinados asuntos, la cual era tomada en cuenta.

La doctrina romana distinguió entre arbitraje privado y público. El privado era ejercido por particulares y afectaba principalmente a sujetos privados. En el público, el objeto o las partes que intervenían, eran públicos y quien desempeñaba el cargo de árbitro era una persona con respaldo oficial, por su cargo o por delegación.

Trascurridos los siglos y por la fuerza que tomaron las controversias, se fue generando un ambiente de muy difícil manejo para el Estado, el cual no podía atender de manera ágil, eficiente y oportuna y con el nivel esperado, las controversias que se le presentaban.

Es así como a principios del siglo veinte y motivado al alto grado de congestión, el bajo nivel técnico ofrecido y el cada vez menor acceso de la población a la solución de sus diferencias, se reviven las viejas instituciones y construcciones jurídicas que habían sido desplazadas por la vía judicial.

La pérdida de confianza en la justicia impartida por los tribunales organizados conforme a las reglas tradicionales provocaron en los años 30 del siglo pasado, un movimiento que, básicamente propiciaba otras vías de solución de los conflictos intersubjetivos, distinta al mecanismo de la jurisdicción de los tribunales estatales.

En su camino inicial, este movimiento se vio debilitado en la década de los sesenta y se fortaleció nuevamente hacia los ochenta, lo cual coincide con el auge y el declive de lo que histórica y políticamente se conoce como la guerra fría. Resurge el cuestionamiento de la vía judicial como método natural para la resolución de las controversias y se coloca sobre la mesa la posibilidad de arreglo directo negociado y la utilización de sistemas de centenaria tradición, mayor aun que la existencia del poder judicial, como el arbitraje y la amigable composición, coincidiendo en esta ocasión con el renacimiento de una era marcada por la cooperación y la globalización.

El sistema anglosajón de ADR (*Alternative Dispute Resolution*) constituye el modelo de este movimiento, heredero de otro movimiento anglosajón llamado "de libre acceso a la justicia". En los Estados Unidos de Norteamérica, por la década de los años 70, surge en la Universidad de Harvard una tendencia con mucha dinámica, con una corriente del

pensamiento llamada "*Critical Legal Studies*" que se constituyó en semilla embrionaria para quienes se oponían al sistema jurídico vigente, tendiente a recuperar estas antiguas figuras, modernizarlas y adecuarlas a la realidad y necesidades. Actualmente, sería necesario armonizarlas con las tendencias del mundo moderno, basados en diferentes conceptos de soberanía e impregnarlos de movimientos de globalización y universalización de las relaciones entre los pueblos.

DEFINICIONES

- a) El arbitraje como modo de arreglar un litigio o conflicto de intereses y entendido como acción y efecto de arbitrar, deriva del latín *arbitrare*, juzgar como árbitro, que, a su vez, deriva de *arbiter*, el que asume el papel de juez entre las partes. Arbitraje significa, entonces, el ejercicio de la facultad que ha recibido el árbitro para resolver un conflicto de intereses o litigio.
- b) En el orden etimológico, la palabra arbitraje deriva del latín *arbitrium*, que significa arbitramento, arbitraje, sentencia arbitral. *Arbitrium*, a su vez, se encuentra en relación con *arbiter* y *arbitri*, términos latinos que significan árbitro, juez, perito y también con *arbitror*, que significa creer, juzgar, estimar o pensar.
- c) "Se trata de un tipo de justicia privada, dictada por un particular antes que por el juez del Estado".
- d) Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, establecido por la ley, por medio del cual, las partes involucradas en un conflicto, que sea de carácter transigible, es decir cuya solución dependa directamente de las partes, es sometido a la decisión de árbitros, quienes actuando como jueces, emiten una decisión, equivalente a una sentencia judicial, denominada *laudo arbitral*.
- e) Es la institución conforme a la cual dos o más personas, en el ejercicio de su autonomía de la voluntad, acuerdan someter, a uno o varios árbitros, la solución de un conflicto jurídico determinado sobre materia de la cual tengan libre disposición; conflicto que, de acuerdo a lo que dispongan las partes, puede ser resuelto conforme a derecho o conforme a equidad.
- f) El arbitraje es una institución que se basa en la autonomía de la voluntad de las partes. Al respecto, señala la autora española Ana María Chocrón Giráldez¹⁹ que el arbitraje "...encuentra su origen en la autonomía de la voluntad de las partes y es

¹⁹ **CHOCRÓN GIRÁLDEZ, Ana María. 2000.** Los Principios Procesales en el Arbitraje. José M. Bosch Editor. Barcelona

esta autonomía la que hace posible que los particulares puedan solucionar sus controversias del modo que estimen oportuno".

- g) El Arbitraje es un método alternativo que permite la solución concluyente y eficaz de los conflictos entre dos o más partes; donde un tercero neutral, denominado árbitro define la controversia en forma definitiva a través de un laudo o decisión vinculante.
- h) El arbitraje es una institución que permite a las partes, dirimir los conflictos surgidos entre ellas sin necesidad de acudir a los órganos jurisdiccionales del Estado. Las partes que deciden someter su controversia a arbitraje lo hacen en virtud de un principio universal del derecho privado, el principio de autonomía de la voluntad de las partes, concediéndole a los árbitros una serie de facultades o poderes que le permiten el ejercicio de su función. El Arbitraje es un método alternativo que permite la solución concluyente y eficaz de los conflictos entre dos o más partes; donde un tercero neutral, denominado árbitro define la controversia en forma definitiva a través de un laudo o decisión vinculante.

En el mundo empresarial las controversias deben resolverse definitivamente y el arbitraje es la mejor forma de hacerlo.

Características

- a) **Igualdad:** Se da igual oportunidad a las partes para que expongan su caso y para que las mismas puedan presentar sus fundamentos y pruebas para sustentar su reclamo.
- b) **Autonomía de la voluntad de las partes:** El arbitraje es un sistema privado de pronunciar sentencias; son las partes, y no el Estado quienes controlan los poderes y deberes de los árbitros.
- c) **Autoridad de cosa Juzgada:** La decisión de los árbitros es final y concluyente y pone término a la disputa de las partes, siendo su cumplimiento obligatorio en virtud de un compromiso tácito.
- d) **Proceso flexible:** El procedimiento arbitral sigue una lógica distinta de la de Poder Judicial en cuanto a plazos y a formalidades.
- e) **Exclusivo y excluyente:** Una vez acordado el arbitraje entre las partes, mediante cláusula arbitral o acuerdo compromisorio, el proceso se realiza exclusivamente bajo la competencia del tribunal arbitral, estando excluido el

recurso a la jurisdicción ordinaria para conocer de la diferencia o controversia establecida en la cláusula compromisoria.

Ventajas para su aplicación en la resolución alternativa de conflictos.

- a) **Universalidad.** Por medio de la justicia arbitral, se pueden resolver todo tipo de conflictos, con la condición de que estos sean transigibles.
- b) **Celeridad.** El arbitramento es una opción rápida, si se tiene en cuenta que el tiempo para fallar es el que las partes acuerden o en su defecto, el término de seis (6) meses.
- c) **Eficacia.** Los fallos arbitrales (laudos) producen los mismos efectos jurídicos que las sentencias proferidas por los jueces de la República.
- d) **Inmediación.** La interrelación de los árbitros con las partes es permanente, lo que sin duda conduce más fácilmente a la verdad; los árbitros decretan y practican directamente las pruebas con la colaboración de las partes y sus apoderados, lo que redundará a favor de la lealtad procesal.
- e) **Flexibilidad.** El proceso arbitral no es informal en estricto sentido, pero sí reviste a los árbitros de suficiente discrecionalidad para la instrucción del proceso, lo cual le otorga una gran flexibilidad, además de permitir la posibilidad de configurar reglas a la medida para cada clase de problemas a ser resueltos.
- f) **Economía.** La economía del proceso arbitral no hay que mirarla y pensarla únicamente en su costo, sino también en su agilidad y prontitud, sumado al hecho de que su costo es previsible anticipadamente y el plazo finito del proceso configura una opción de economía más atractiva que la vía judicial ordinaria.
- g) **Reserva.** El desenvolvimiento del proceso arbitral se mantiene dentro de la más estricta reserva y confidencialidad. Los procedimientos arbitrales son totalmente confidenciales.
- h) **Idoneidad.** Las especiales calidades morales y profesionales de los árbitros son garantía de imparcialidad, equidad y justicia en los fallos.
- i) **Pacífico y amigable:** Es un proceso en el cual las partes disponen de un entorno más amigable que el judicial ordinario, a la vez que más dinámico e interactivo, debido a la naturaleza participativa por el principio de la autonomía de la voluntad de las partes, lo cual lo hace menos hostil y más llevadero y que en muchos casos no rompe la relación y permite profundizarla y mejorarla.

- j) **Certidumbre:** el laudo arbitral tiene la misma fuerza legal que una sentencia judicial y, conforme a la Convención de Nueva York de 1958, es susceptible de ejecución en el extranjero.
- k) **Independencia e imparcialidad:** tanto el CAM como los árbitros que designa actúan de manera independiente e imparcial.

Tipos de arbitraje

- a) **Según la elección del ente administrador:**
 - i. Arbitraje Institucional
 - ii. Arbitraje Ad Hoc
- b) **Según las reglas aplicables al fondo del asunto**
 - i. Arbitraje de Derecho
 - ii. Arbitraje de Equidad
- c) **Según la voluntad en la elección**
 - i. Arbitraje Voluntario
 - ii. Arbitraje Forzoso
- d) **Según el ámbito de aplicación**
 - i. Arbitraje Interno o nacional
 - ii. Arbitraje Internacional

Principales cuerpos normativos sobre arbitraje, vigentes en el país

- a. Constitución de la República
- b. Código de Procedimiento Civil (CPC)
- c. Ley orgánica de la Procuraduría General de la República
- d. Ley de Arbitraje Comercial
- e. Convención de Nueva York (1952) (diciembre 1994)
- f. Convención de Panamá (1975) (21-2-85)
- g. Ley Modelo UNCITRAL (21-6-85)
- h. Ley Procesal del Trabajo
- i. Ley de Derecho Internacional Privado

- j. Reglamentos: CEDCA, CACCC

La CLAUSULA ARBITRAL O COMPROMISORIA

La cláusula compromisoria es un acuerdo de voluntades que se celebra casi siempre conjuntamente con uno o varios negocios jurídicos y en donde las partes declaran de antemano su decisión de someter cualesquiera controversias que pudiesen resultar de la interpretación o ejecución de dichos negocios, a la exclusiva jurisdicción de árbitros. Artículo 608 CPC. Ley entre las partes: Artículo 614 CPC.

Partes de la cláusula compromisoria

- a) Definición de las Partes
- b) Consentimiento del sometimiento al mecanismo
- c) Materia del Conflicto
- d) Definición del Tribunal Arbitral
- e) Método de constitución del Tribunal
- f) Derecho Aplicable
- g) Lugar de Tramitación del Proceso
- h) Idioma
- i) Reglas Procesales
- j) Previsiones sobre el Laudo Arbitral

CLAUSULAS MODELO

CLÁUSULA MODELO CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ²⁰

“Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, se resolverá por un Tribunal de Arbitramento, que se sujetará al reglamento del Centro de Arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo con las siguientes reglas:

- a.** El tribunal estará integrado por (número impar de árbitros) designados por las partes de común acuerdo. En caso de que no fuere posible, los árbitros serán designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, a solicitud de cualquiera de las partes.
- b.** El Tribunal decidirá en (derecho o equidad)

²⁰ Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia.

MODELO B

El Tribunal estará integrado por (número impar de árbitros) designados por (tercero). En caso de no hacerlo dentro de los días siguientes a la solicitud de una de las partes, cualquiera de ellas podrá solicitar al Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, que proceda a su designación.

CLAUSULA TIPO DE ARBITRAJE CON ARBITRO ARBITRADOR (CHILE) ²¹

Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre los contratantes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez o ejecución de este contrato o cualquier otro motivo será sometida a Arbitraje, conforme al Reglamento Procesal de Arbitraje vigente del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

Las partes confieren poder especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G., para que, a solicitud escrita de cualquiera de ellas, designe al árbitro arbitrador de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

En contra de las resoluciones del arbitrador no procederá recurso alguno, por lo que renunciamos expresamente a ellos. También pueden las partes designar directamente a la persona del árbitro, en vez de delegar en la Cámara de Comercio de Santiago. Pero, en este caso, el o los árbitros designados deben ser necesariamente miembros de la lista del Centro.

El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción. Si las partes desean reservarse el derecho de apelar para ante un tribunal arbitral de segunda instancia, se deberá sustituir el párrafo final por el siguiente: "En contra de las resoluciones del arbitrador procederá el recurso de apelación para ante un tribunal arbitral de segunda instancia, el cual estará compuesto por tres miembros designados por la Cámara de Comercio de Santiago de entre quienes integran el cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, a petición escrita de cualquiera de ellas, a cuyo fin le confieren poder especial irrevocable. El o los árbitros quedan especialmente facultados para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción."

CLAUSULA TIPO DE ARBITRAJE CON ÁRBITRO DE DERECHO

Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre los contratantes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez o ejecución de este contrato o cualquier otro

²¹ Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago de Chile, adscrito a la Cámara de Comercio de Santiago.

motivo será sometida a Arbitraje, conforme al Reglamento Procesal de Arbitraje vigente del **Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago**.

Las partes confieren poder especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G., para que, a solicitud escrita de cualquiera de ellas, designe al árbitro de derecho de entre los abogados integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago. También pueden las partes designar directamente a la persona del árbitro, en vez de delegar en la Cámara de Comercio de Santiago. Pero, en este caso, el o los árbitros designados deben ser necesariamente miembros de la lista del Centro. En contra de las resoluciones del árbitro de derecho procederán los recursos que correspondan de acuerdo a las normas generales, de los que conocerá un tribunal arbitral de segunda instancia, el cual estará compuesto por tres miembros abogados designados por la Cámara de Comercio de Santiago de entre quienes integran el cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, a petición escrita de cualquiera de las partes, a cuyo fin también le confieren poder especial irrevocable. Si las partes no desean la segunda instancia arbitral, deberá eliminarse el tercer párrafo y sustituirse el párrafo final por el siguiente: "El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción."

El tribunal de primera instancia, como así mismo el de segunda, quedan especialmente facultados para resolver todo asunto relacionado con sus competencias y/o jurisdicciones.

CLAUSULA TIPO DE MEDIACION Y ARBITRAJE CON ÁRBITRO ARBITRADOR

Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre los contratantes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez o ejecución de este contrato o cualquier otro motivo será sometida a Mediación, conforme al Reglamento Procesal de Mediación vigente del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

En caso de que la Mediación no prospere, la dificultad o controversia se resolverá mediante Arbitraje con arreglo al Reglamento Procesal de Arbitraje del mismo Centro que se encuentre vigente a esta fecha.

Las partes confieren poder especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G., para que, a solicitud escrita de cualquiera de ellas, designe al árbitro arbitrador de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago. También pueden las partes designar directamente a la persona del árbitro, en vez de delegar en la Cámara de Comercio de Santiago. Pero, en este caso, el o los árbitros designados deben ser necesariamente miembros de la lista del Centro.

En contra de las resoluciones del arbitrador no procederá recurso alguno, por lo que renunciamos expresamente a ellos. El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción. Si las partes desean reservarse el derecho de apelar para ante un tribunal arbitral de segunda instancia, se deberá sustituir el párrafo final por el siguiente: "En contra de las resoluciones del arbitrador procederá el recurso de apelación para ante un tribunal arbitral de segunda instancia, el cual estará compuesto por tres miembros designados por la Cámara de Comercio de Santiago de entre quienes integran el cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, a petición escrita de cualquiera de ellas, a cuyo fin le confieren poder especial irrevocable. El o los árbitros quedan especialmente facultados para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción."

CLAUSULA TIPO DE MEDIACION Y ARBITRAJE CON ÁRBITRO DE DERECHO

Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre los contratantes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez o ejecución de este contrato o cualquier otro motivo será sometida a Mediación, conforme al Reglamento Procesal de Mediación vigente del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago.

En caso de que la Mediación no prospere, la dificultad o controversia se resolverá mediante Arbitraje con arreglo al Reglamento Procesal de Arbitraje del mismo Centro citado que se encuentre vigente a esta fecha.

Las partes confieren poder especial irrevocable a la Cámara de Comercio de Santiago A.G., para que, a solicitud escrita de cualquiera de ellas, designe al árbitro de derecho de entre los abogados integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago. También pueden las partes designar directamente a la persona del árbitro, en vez de delegar en la Cámara de Comercio de Santiago. Pero, en este caso, el o los árbitros designados deben ser necesariamente miembros de la lista del Centro.

En contra de las resoluciones del árbitro de derecho procederán los recursos que correspondan de acuerdo a las normas generales, de los que conocerá un tribunal arbitral de segunda instancia, el cual estará compuesto por tres miembros abogados designados por la Cámara de Comercio de Santiago de entre quienes integran el cuerpo arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, a petición escrita de cualquiera de las partes, a cuyo fin también le confieren poder especial irrevocable. Si las partes no desean la segunda instancia arbitral, deberá eliminarse el cuarto párrafo y sustituirse el párrafo

final por el siguiente: "El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción."

El tribunal de primera instancia, como así mismo el de segunda, quedan especialmente facultados para resolver todo asunto relacionado con sus competencias y/o jurisdicciones.

CLAUSULA COMPROMISORIA DEL TRIBUNAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE DEL MERCOSUR (TICAMER)

Se recomienda la redacción del siguiente texto de Cláusula Compromisoria en los Contratos:

"Todo litigio, discrepancia o reclamación resultante de éste contrato o relacionado con él, o con su incumplimiento, terminación o invalidez, deberá ser resuelto mediante la Conciliación y el Arbitraje de conformidad con el Reglamento del Tribunal Internacional de Conciliación y Arbitraje del MERCOSUR (TICAMER) de la Cámara de Comercio del Mercosur y Latinoamérica vigente en la actualidad, con expresa renuncia a cualquier otra jurisdicción nacional o internacional, pública o privada, aún en caso de corresponder. Las partes convienen además que:

- a) La autoridad nominadora será la Cámara de Comercio del MERCOSUR y Latinoamérica;
- b) El número de árbitros será de tres (3) nombrados por el TICAMER;
- c) Las partes acuerdan que la Conciliación y el Arbitraje se realice en ... ;
- d) Las partes acuerdan que el idioma a utilizar en el procedimiento de Conciliación y de Arbitraje sea;
- e) Las partes acuerdan que el derecho aplicable al procedimiento sea exclusivamente el que resulta de la aplicación del Reglamento del TICAMER y que el derecho sustancial sea ... "

CLAUSULA ARBITRAL DE LA INSTITUCION ALEMANA DE ARBITRAJE

La Institución Alemana de Arbitraje (DIS) recomienda a todas las partes que deseen hacer referencia en sus contratos al arbitraje de la Institución la inclusión en los mismos del siguiente convenio arbitral:

"Todos los litigios que se susciten en relación con el contrato (definición del contrato) o sobre su validez, se solucionarán definitivamente mediante la aplicación del Reglamento

de Arbitraje de la Institución Alemana de Arbitraje, con exclusión de la vía judicial ordinaria”.

Así mismo, se recomienda la inclusión de las siguientes cláusulas:

- El lugar en el que se desarrollará el procedimiento arbitral será
- El número de árbitros se fija en
- El derecho material aplicable es el derecho
- El procedimiento arbitral se desarrollará en el idioma

CLAUSULAS ARBITRALES DE LA CORTE DE ARBITRAJE DE LONDRES (LCIA).

Controversias futuras

Para aquellas partes que deseen someter sus controversias futuras al arbitraje bajo el Reglamento de Arbitraje de la LCIA, se recomienda la cláusula que se transcribe a continuación. Las palabras entre corchetes deben ser borradas o completadas, según proceda.

«Cualquier controversia surgida de o en relación con este contrato, incluida cualquier cuestión relativa a su existencia, validez o extinción, se someterá y será finalmente resuelta mediante arbitraje de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la LCIA, Reglamento que se entiende incorporado por referencia a esta cláusula. El número de árbitros será [uno/tres]. La sede del arbitraje será [ciudad y/o país]. El idioma del arbitraje será []. La ley aplicable al contrato será la ley sustancial de [].»

Controversias presentes

Si surgida una controversia no existe convenio de arbitraje suscrito entre las partes o si las partes desean enmendar una cláusula de resolución de controversias para someterse al arbitraje bajo el Reglamento de Arbitraje de la LCIA, se recomienda la cláusula que se transcribe a continuación. Las palabras entre corchetes deben ser borradas o completadas, según proceda.

«Surgida una controversia entre las partes relativa [], por medio de la presente las partes acuerdan que la controversia se someta y sea finalmente resuelta mediante arbitraje de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la LCIA, Reglamento que se entiende incorporado por referencia a esta cláusula. El número de árbitros será [uno/tres]. La sede del arbitraje será [ciudad y/o país]. El idioma del arbitraje será []. La ley aplicable al contrato será la ley sustancial de [].»

CLAUSULA CEDCA (Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje de Venamcham)

Cualquier controversia que se suscite en relación con el presente contrato será resuelta mediante arbitraje de derecho, de conformidad con las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, en la ciudad de Caracas, Venezuela, en la sede que determine el Tribunal Arbitral, en idioma español, de acuerdo con el reglamento del Centro Empresarial de Conciliación y de Arbitraje (CEDCA), por tres árbitros nombrados conforme a ese reglamento. Los árbitros no podrán dictar medidas cautelares. El laudo arbitral será motivado, y será objeto de la discusión prevista en dicho reglamento. La citación para la contestación de la demanda de arbitraje se realizará en la dirección de la parte demandada indicada en este contrato.

Procedimiento arbitral

El procedimiento arbitral debe respetar el carácter contradictorio enmarcado dentro del principio de jurisdicción. Esto significa que durante el mismo se debe ofrecer a cada una de las partes todas las posibilidades para exponer sus demandas y argumentos, conocer y discutir los de su adversario, proporcionar todos los elementos de prueba y criticar u oponerse a los de su adversario, así como también participar o hacerse representar en las audiencias y peritajes que se realicen

El procedimiento arbitral debe ser no obstante flexible y rápido, sin dilaciones injustificadas. (Art. 618 CPC, 12 y 15 LAC)

Un procedimiento típico de una institución de arbitraje es como el que sigue:

Fases:

- a) Solicitud del Arbitraje
- b) Notificación
- c) Nombramiento de los árbitros. Aceptación Expresa del nombramiento
- d) Instalación del Tribunal Arbitral
- e) Establecimiento de los términos de referencia o compromiso arbitral.
Contestación de la demanda (Art. 614 CPC)
- f) Consignación de los Gastos
- g) Primera Audiencia
- h) Lectura del Compromiso Arbitral
- i) Cuestiones sometidas a decisión (Acta de misión)
- j) Presentaciones relativas a la existencia o validez del acuerdo arbitral
- k) Decisión sobre su propia competencia (Art. 7 LAC).
- l) Independencia de la Cláusula Arbitral
- m) Fijación de las Audiencias Posteriores

- n) Audiencias posteriores
- o) El Laudo Arbitral
- p) Comunicación
- q) Ejecución

Los árbitros

El principio que rige al arbitraje es en esencia el de la autonomía de la voluntad de las partes. En ese sentido las partes en el acuerdo o cláusula arbitral establecieron el número de árbitros que conformarían el Tribunal Arbitral. Corresponde entonces a las partes su nombramiento. Los centros de arbitraje realizan un nombramiento "supletorio" de los árbitros, bien sea porque las partes así lo hayan acordado o porque al acogerse al Reglamento del Centro de Arbitraje, así esté allí establecido.

Los árbitros no están para defender los intereses de las partes, no son sus jueces particulares ni sus abogados. Ellos están allí para proporcionar al juicio arbitral una solución jurídica valedera tras un procedimiento contradictorio y complejo.

Los mecanismos más aplicados para el nombramiento de los árbitros contemplan que cada una de las partes nombre uno y el tercero es escogido por los dos árbitros ya nombrados.

Las leyes y reglamentos establecen la manera de nombrar, sustituir y recusar un árbitro cuando por diversas circunstancias así se requiera.

Los árbitros, una vez que han aceptado la función, constituyen de acuerdo al procedimiento escogido, el Tribunal Arbitral, el cual decide su propia competencia, de acuerdo al principio de Kompetenz-Kompetenz.

LEY APLICABLE AL FONDO

Con relación a este tema, se recomienda que las partes se pongan de acuerdo sobre el derecho aplicable al contrato y refieran dicho acuerdo en el compromiso o cláusula arbitral. En caso de no haber referencia a la ley de fondo, los árbitros deben decidirlo y esta situación podría generar sorpresas desagradables a las partes. Por lo general, las partes plantean en las cláusulas compromisorias que los árbitros fallen "en conciencia", en "equidad", con poderes de amigable componedor. Sin embargo, debido a problemas que se derivaban de la aplicación de leyes problemáticas para la ejecución de los laudos, los centros de arbitraje y los árbitros expertos recomiendan que el derecho escogido pertenezca a un sistema legal suficientemente desarrollado y vinculado con el objeto de las controversias que pudieran derivarse del contrato. Otra recomendación es que las

partes tengan en cuenta la posibilidad de excluir las “reglas de conflicto de leyes” de derecho internacional privado, bien sea expresamente o designando un derecho sustancial del país respectivo. Una última recomendación invita a estar conscientes de que el derecho seleccionado permita el arbitraje para el tipo de contrato en cuestión, ya que algunas legislaciones nacionales se reservan ciertos temas (no sólo de orden público) para la justicia ordinaria.

Requisitos de El laudo arbitral

- a) Será dictado por escrito
- b) Constará la fecha y lugar en que ha sido dictado
- c) Firmado por todos o la mayoría de los árbitros
- d) Será motivado, a menos que las partes hayan acordado lo contrario (Art. 29 y 30 LAC)
- e) Será publicado por el juez (Art. 625 CPC)
- f) La Notificación será realizada por el Tribunal Arbitral (Art. 31 LAC)
- g) Cualquier aclaratoria y complementación será realizada por el tribunal arbitral (Art. 32 LAC)

Recurso de nulidad del laudo

- a) Ante el tribunal que haya publicado el laudo (Art. 627 CPC)
- b) Ante el Tribunal Superior competente del lugar donde se haya dictado el laudo (Art. 43 LAC)

Causas:

- a) Por las causas de invalidación de cualquier acto que tenga fuerza de sentencia ejecutoria (Art. 327 y 328 CPC)
- b) Por las causas de anulación de las sentencias de los árbitros (Art. 626 CPC)
- c) Por las causas enumeradas en el artículo 44 de la LAC
- d) Por las causas indicadas en el artículo V de la convención de Nueva York y en la ley Modelo de Uncitral

Reconocimiento del laudo arbitral

El Laudo Arbitral dictado por un tribunal arbitral venezolano o extranjero, será reconocido por los tribunales nacionales como sentencia definitivamente firme con autoridad de cosa juzgada, si necesidad de *exequatur*, es decir, de un “ejecútese”.

- a) Ley Aprobatoria de la Convención Interamericana sobre eficacia extraterritorial de las sentencias y laudos arbitrales extranjeros (G.O. 33.144. 15/01/1985)
- b) Ley Aprobatoria de la convención Interamericana sobre arbitraje comercial Internacional (G.O. 33.170 22/02/1985)
- c) Ley aprobatoria de la Convención sobre el reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales en e extranjero (G.O. 4.832 Extraordinaria 29/12/1994)
- d) Ley aprobatoria del Convenio sobre Arreglo de diferencias relativas a inversiones entre Estados y Nacionales de otros Estados (G.O. 35.685 3/4/1995)
- e) Art. 48 LAC

CAPITULO 7. Negociar a la venezolana?: las Competencias Negociadoras Del Venezolano. El Modelo Cultural.

El título del libro sugiere la idea de que, al menos en alguna extensión, hay una forma particular de negociar entre venezolanos, que difiere de los modelos clásicos conocidos. En este capítulo intentaremos dar cuenta de esa interrogante.

Desde el 2005, concebimos la idea de diseñar un Modelo Venezolano de Negociación que responda a las particularidades de nuestra población y que pudiera ser útil también en Latinoamérica. Aunque la tarea no está concluida, hemos avanzado en la respuesta a las preguntas: ¿cuáles son las competencias negociadoras del venezolano?; ¿hay diferencias entre grupos sociales en cuanto a esas competencias?.

Durante cuatro años nos dedicamos a evaluar 39 variables definidas como competencias negociadoras, agrupadas en tres categorías:

1. Elementos generales básicos (7 variables: Lengua, Filiación Étnica, Contexto Ecológico, Clases sociales, Religión, Valoración de la edad, Valoración del Género)
2. Elementos propios de la negociación (15 variables: Forma preferida de presentación, Papel de la informalidad, Vocabulario personal, Lenguaje emocional, Importancia asignada a la conversación, Importancia asignada al intercambio de información personal, Importancia asignada a la declaración de las metas de la negociación, Importancia asignada a la estructura de la negociación, Modelo de estructura y división de tareas dentro del grupo, Modalidades para concluir la interacción, Modo de definición de los roles, Peso relativo asignado a la oralidad y a la escritura, Actitud y tonos preferidos, Valores sociales dominantes, Requisitos de imagen).
3. Elementos intersubjetivos o intraculturales (17 variables: Percepción cultural de la negociación, Concepción de la contraparte, Perspectiva temporal del otro, Base de la confianza, Administración de los acuerdos, Toma de decisiones, Formalidad, Papel asignado a la negociación informal, Pre-negociaciones, Nivel de transigencia, Emocionalidad, Argumentación, Tácticas de poder, Nivel de discusión, Manejo del tiempo, Tipo de acuerdo preferido).

Los resultados de esta evaluación se refirieron particularmente a cuatro Grupos Sociales:

1. Líderes o altos funcionarios de instituciones de gobierno
2. Líderes o altos gerentes de empresas privadas
3. Líderes de comunidades urbanas u organizaciones comunitarias
4. Líderes de comunidades indígenas

Estarían pendientes de evaluación, al menos tres grupos más: líderes de comunidades rurales y agrícolas, líderes de organizaciones políticas (partidos) y, líderes de Organizaciones no gubernamentales (ONGs).

El total de la muestra estudiada abarcó 368 personas, unas 136 de las cuales fueron participantes del “*Diplomado en Negociación y Resolución de Conflictos*” coordinado desde 2007, por la Asociación Civil Punto de Encuentro y patrocinado por la Dirección de Extensión Universitaria de la Universidad Central de Venezuela.

A continuación se muestra un cuadro que resume las competencias negociadoras mostradas por los representantes de los cuatro grupos sociales evaluados.

CUADRO DE COMPETENCIAS DE GRUPOS SOCIALES VENEZOLANOS.

I. Elementos Generales Básicos

COMPETENCIAS NEGOCIADORAS EVALUADAS	GRUPOS SOCIALES			
I. Elementos generales básicos	Instituciones oficiales o de gobierno	Empresas privadas	Comunidades urbanas	Comunidades Indígenas
1. LENGUA: definir preferencias: si es escrita u oral	Escrita. Español.	Escrita. Español.	Escrita. Español	Oral. No hay lengua escrita.
2. FILIACIÓN ÉTNICA: origen, relaciones con otras lenguas, historia	Criolla con dominancia de blancos y mestizos	Criolla con dominancia de blancos. A la filiación étnica se sobrepone la cultura empresarial	Criolla con dominancia de mestizos y blancos	Grupo Suramericano-Caribeño. Sin hibridización o mestizaje.
3. CONTEXTO ECOLÓGICO: características ecológicas básicas (ecosistema dominante, clima), ubicación geográfica regional.	Ambiente urbano dominante. Urbanizaciones de clase media o barrios consolidados	Ambiente urbano dominante. Urbanizaciones de clase media o alta	Ambiente urbano dominante. Urbanizaciones y barrios consolidados o marginados	Bosques y sabanas tropicales. Asentamientos tradicionales
4. CLASES SOCIALES: organización social en clases y/o castas (criterios para definirlos: religiosos, económicos, culturales)	Organización social sobre criterios de jerarquía política o administrativa	Organización social sobre criterios de jerarquía laboral. Influye el nivel socio-económico	Organización social con base a estratificación socio-económica y capacidad de consumo.	No existen. Jerarquías sociales por edad y criterios religiosos.
5. RELIGIÓN: monoteísta, politeísta, animista, atea	Monoteísta. Católica o protestante con elementos sub-culturales indígenas y africanos	Monoteísta. Católica.	Monoteísta, católica o protestante con elementos sub-culturales indígenas y africanos	Animista
6. EDAD: importancia social y cultural	Poca importancia. Valoración de la juventud.	Poca importancia. Valoración de la juventud.	Alta valoración de la juventud	Se valora a los ancianos y a los niños
7. GÉNERO: Valoración y papel social del género. (valoración de la mujer)	Machista, pero con la mujer asumiendo liderazgo	Machista, con la expresión femenina minimizada	Matrisocialidad (Machista pero con la mujer asumiendo liderazgo familiar o social)	Alta valoración de la mujer

II. Elementos propios de la Negociación

COMPETENCIAS NEGOCIADORAS EVALUADAS	GRUPOS SOCIALES			
II. Elementos propios de la negociación:	Instituciones oficiales o de gobierno	Empresas privadas	Comunidades urbanas	Comunidades Indígenas
1. <u>Formas de presentación de los participantes</u> : define el tipo de vínculo que se desea, distante o cercano; formal o informal	Formal pero cercano.	Muy formal, distante.	Informal	Informal, cercano
2. <u>Papel de la informalidad</u> : contribuye a definir la naturaleza del vínculo deseado y es un factor evaluado en el otro.	Media	Baja y sólo ocasionalmente media. Seriedad.	Media, alta. Respeto	Media, alta. Uso del humor.
3. <u>Vocabulario personal</u> : contribuye a definir la naturaleza del vínculo que se desea establecer. Uso de nombres propios, apellidos o apodos; uso de títulos o status en el grupo.	Formal pero con espacio para la emocionalidad. Nombres propios o apellidos según convenga. Igual con el status o los títulos para la alta gerencia o la jerarquía política.	Formal, distante, racional. Usa apellidos o títulos y jerarquías	Informal coloquial. Nombres propios o nivel jerárquico laboral o académico.	Informal, cercano, emocional. Expresa cómo se sienten. Apelación a los nombres propios.
4. <u>Lenguaje emocional utilizado preferentemente</u> : otro elemento que contribuye a definir el tipo de vínculo deseado. Amistoso, distante, formal, informal, espontáneo.	Formal pero amistoso. Sentido del humor.	Formal, distante. Oculta lo que siente.	Espontáneo	Amistoso, espontáneo. Sentido del humor.
5. <u>Importancia de la conversación</u> (antes y durante la negociación): se estila o no, son parte del ritual o no	Alta, antes y durante la negociación.	Alta, pero sólo durante la negociación.	Alta, antes y durante la negociación	Alta, antes, durante y después.
6. <u>Importancia asignada a la información personal</u> : se estila intercambiar información personal o no	Media, especialmente si sirve al propósito de la negociación.	No se intercambia información personal	No se intercambia información personal	Baja. No hablan de sus asuntos personales.
7. <u>Importancia asignada a la declaración de las metas de la negociación</u> : se estila declarar las metas con anticipación o estas se sobreentienden	Alta. Pero la preservación de la relación es importante. Las metas pueden redefinirse durante la negociación.	Alta, lo más importante es definir los acuerdos. Poca importancia a la relación posterior.	Media. Centrados en las soluciones.	Media, lo importante es la relación con la comunidad. Las metas se establecen en el proceso
8. <u>Importancia asignada a la estructura de la negociación</u> : se espera que haya un reconocimiento previo de las etapas de la negociación o estas se construyen en el proceso.	Media. Puede haber modificaciones en el proceso.	Alta. Todo debería estar definido de antemano	Baja. Se construye en el proceso	Baja. Se construyen en el proceso
9. <u>Modelo de estructura y división de tareas dentro del grupo</u> : Existe un modelo preestablecido culturalmente o no. La división de las tareas dentro de un grupo responde a un modelo o no.	No hay modelo. La estructura y división de tareas es circunstancial	Alta estructuración y división de las tareas. Generalmente responde a un modelo preestablecido de negociación.	Baja. No hay modelo. Las tareas se distribuyen en el proceso	Baja. Las tareas se distribuyen en el proceso.

10. <u>Modalidades para concluir la interacción</u> : existe un estilo preferido (formal o informal) para concluir una sesión de trabajo.	Mixta	Despedida formal.	Mixta.	Despedida informal o según sea conveniente
11. <u>Modo de definición de los roles</u> : anticipado e informal, formalmente definido, declaratorio, definición de interlocutores válidos o autorizados.	Formal pero flexible. Sólo el líder está definido	Formalmente definido, declaratorio, exigen definición de interlocutores válidos o autorizados.	Informal. Los roles pueden ser transferidos. Roles basados en la representatividad	Baja, informal. Todos intervienen en el proceso, pero el vocero oficial es el Capitán de la comunidad
12. <u>Peso relativo asignado a la oralidad y a la escritura</u> : las culturas orales asignan gran peso a las palabras. Lo que se escribe es también objeto de negociación. Se requiere un documento para validar los acuerdos o no. Cuán precisos deben ser los documentos.	Los acuerdos orales son válidos pero deben formalizarse en un documento legal	Lo que se escribe es también objeto de negociación. Se requiere un documento muy preciso para validar los acuerdos.	Los acuerdos orales son válidos pero deben formalizarse	La palabra vale mucho, como corresponde a una cultura oral. Los documentos deben reflejar claramente los beneficios para la comunidad, pero lo demás es superfluo.
13. <u>Actitud y tonos preferidos</u> : existen actitudes y tonos preestablecidos culturalmente. Se exige seriedad o se acepta la informalidad Los tonos de la voz transmiten emocionalidad y sentimientos	Variable	Tono serio y formal. Sólo ocasionalmente algo de informalidad (en los recesos)	Tonos basados en la emocionalidad y los sentimientos	Variable según las circunstancias y el tema. Se apela al humor.
14. <u>Valores sociales dominantes</u> : identificar los valores sociales dominantes en la cultura (honestidad, respeto, sinceridad, responsabilidad, etc..)	Valoración del respeto, el compromiso, la responsabilidad, la justicia.	Alta importancia a los valores que preservan la institucionalidad. Los valores personales no cuentan. Respeto, responsabilidad.	Pragmáticos. Lo importante son los resultados y productos. Exigencia de respeto, verdad y responsabilidad	Alta importancia a la honestidad y la sinceridad. Justicia, solidaridad, compromiso, respeto, responsabilidad
15. <u>Requisitos de imagen</u> : identificar los requisitos de imagen que son importantes en cada cultura	Variable y flexible. Se valora más el discurso.	Se valora la imagen formal (intelectual, triunfadora con discurso analítico)	variable	No hay, al menos en apariencia. Pero son lectores agudos de la imagen del otro

III. Elementos intersubjetivos o intraculturales

COMPETENCIAS NEGOCIADORAS EVALUADAS	GRUPOS SOCIALES			
III. Los elementos intersubjetivos o intraculturales	Instituciones oficiales o de gobierno	Empresas privadas	Comunidades urbanas	Comunidades Indígenas
1. <u>Percepción cultural de la negociación</u> . Identifica los aspectos que cada una de las culturas define como la mejor manera de negociar y conseguir los mejores resultados (Distributiva, Integrativa, mixta)	Mixta. Se negocia para llegar a acuerdos preservando la relación, pero sin menoscabar la autoridad institucional.	Negocian para ganar. Lo importante es preservar la institución. Las relaciones son importantes sólo si apoya lo primero. Distributiva	Regateo. Importan los resultados	Negocian para crear relaciones duraderas e Inter dependientes. Lo importante son los beneficios para la comunidad. No hay aspiraciones personales
2. <u>Concepción de la contraparte</u> : Hace referencia a las bases sobre las que se inicia el contacto con la contraparte. Disposición	Se negocia desde la autoridad legal pero con respeto. Hay desconfianza y temor respecto al	Dominada por la desconfianza y el escepticismo. La disposición al acuerdo depende de	Dominada por la desconfianza y el escepticismo, pero dispuestos al acuerdo si ello los beneficia.	Dominada por la desconfianza y el escepticismo, pero siempre dispuestos al acuerdo. Respeto al

inicial hacia el otro (Respeto, confianza, valoración, etc)	otro por la posibilidad de menoscabo de la autoridad	lo que está en juego. Respeto formal al otro.		otro y a sí mismos.
3. <u>Perspectiva temporal del otro</u> : Describe el horizonte temporal deseado en la relación con la contraparte. Define también el tiempo que dedica a las diferentes etapas del proceso negociador (Corto, mediano o largo plazo).	Mediano a largo plazo. Se negocia para fortalecer la institución y reforzar la autoridad	Corto o mediano plazo. Se negocia para obtener acuerdos beneficiosos para la empresa	Corto plazo. Se centran en las soluciones inmediatas	Largo Plazo. Se negocia para establecer relaciones duraderas y construir proyectos a futuro para beneficio colectivo
4. <u>Base de la confianza</u> : Define los elementos de seguridad sobre los cuales se está dispuesto a negociar y a comprometerse. (capacidad de promesas sanas y nivel de compromiso con los acuerdos)	Historial de promesas incumplidas por retardo burocrático o inestabilidad institucional. Incompetencia operativa por falta de recursos humanos y financieros.	Se compromete sólo si los beneficios son claros para la empresa. Siempre dispuestos a abandonar la negociación, pues sienten que tiene poder.	Se atiende preferentemente a los acuerdos que los benefician pero pueden eludir sus compromisos al primer incumplimiento.	Exigen cumplimiento de las promesas y de los acuerdos. Altamente sensibles al incumplimiento de promesas o compromisos orales.
5. <u>Administración de los acuerdos</u> : Establece el nivel de control que se desea tener sobre las acciones a realizar después de la negociación (bajo, medio, alto)	Aspira a tener control del proceso y las acciones debido a su autoridad legal.	Exigen alto nivel de control de las acciones acordadas.	Exigen participación pero frecuentemente esperan que los otros cumplan	Exigen participación en todas las etapas de ejecución de las acciones.
6. <u>Quiénes negocian?</u> : Define los criterios utilizados para seleccionar a los negociadores y/o voceros. (Jerarquía, capacitación, imagen)	Puede haber un líder institucional pero puede delegar en un equipo calificado.	Jerárquica. Sólo negocian los funcionarios autorizados.	Líderes comunitarios o sus representantes	El Capitán de la comunidad es el vocero oficial, pero todos participan. La Asamblea es su instancia preferida.
7. <u>Toma de decisiones</u> : Define el nivel de responsabilidad de quien interviene en el proceso. (Individual, compartida, validada, legitimada)	Legitimada por la autoridad institucional	Validada y legitimada por la alta gerencia de la empresa	Compartida. Ocasionalmente se valida con la comunidad	Los acuerdos deben ser validados por la Asamblea de la comunidad. El Capitán es sólo un vocero
8. <u>Formalidad</u> : Establece la forma en que se desarrolla el protocolo cultural establecido para la negociación. (Informalidad, formalidad flexible o rigurosa)	Formalidad flexible	Rigurosa formalidad en la negociación y los acuerdos	Las negociaciones son informales pero exigen acuerdos formales.	Las negociaciones son informales pero exigen acuerdos formales.
9. <u>Negociaciones informales</u> : Define la existencia de relaciones fuera de la mesa oficial. (No se acostumbra, sólo si es necesario, preferida)	Se acostumbran	No suelen usarse.	Preferidas pero requieren validación de los líderes o la comunidad.	Preferidas, pero requieren validación con la comunidad
10. <u>Pre-negociaciones</u> : Posibilidad de acercamientos previos al inicio oficial de la negociación. (Se acostumbra, sólo si es necesario, preferida)	Se acostumbran	Sólo si es necesario	Preferida	Preferida
11. <u>Nivel de transigencia</u> : Define la intención inicial de imponer puntos de vista. (Baja, media, alta)	Media. Capacidad para transigir	Baja. Transigen si las circunstancias los obligan.	Media	Transigentes. Sólo son exigentes con los beneficios para la comunidad y el respeto a su identidad y valores
12. <u>Argumentación</u> :	General	Precisa	General y flexible.	General, flexible pero

Establece los criterios comunicacionales aplicados por cada cultura. Tipos de argumentos preferidos (General o vaga, flexible, precisa)			Mas intuitiva que racional	directa. Uso de recursos metafóricos y poéticos.
13. <u>Emocionalidad</u> : Importancia y disposición oral y/o corporal de las emociones. (Alta, media, baja; coherencia y equilibrio)	Media	Baja	Alta	Alta pero coherente. El que no cree poder controlarse, no asiste o se inhibe de hablar.
14. <u>Tácticas de poder</u> : Establece la existencia de criterios de fuerza en función del valor asignado a los intereses en juego y el escenario. (Fuerte, todo o nada, astucia, coaliciones)	Fuerte con tendencia a formar coaliciones	Fuerte, todo o nada	Fuerte. coaliciones	Conocen su fuerza y no dudan en usarla, pero no la explicitan a menos que sea necesario. Astucia.
15. <u>Nivel de la discusión</u> : Criterios utilizados en la argumentación. Uso de los actos lingüísticos. (General, concreto)	General	Concreto	General.	Pasan de lo general a lo concreto. Alto sentido práctico. Usos lingüísticos poéticos y metafóricos
16. <u>Manejo del tiempo</u> : empleo del tiempo y su eficacia. (Sistemas temporales: monocrónico, policrónico, complejo)	Policrónico (flexibilidad en el manejo del tiempo)	Monocrónico (rigidez en el manejo del tiempo y los lapsos)	Monocrónico pero flexible.	Sistema temporal policrónico y complejo
17. <u>Tipo de acuerdo</u> : Define los criterios existentes para cerrar una negociación. (Oral, escrito, escrito legal detallado)	Escrito legal	Escrito legal detallado	Se acepta el acuerdo oral pero el escrito es preferido	El acuerdo oral es valioso. Pero el documento es útil para definir los beneficios para la comunidad.

Lo primero que salta a la vista al analizar el contenido de la tabla de competencias es que no parece haber un modelo particular de negociación que sea común a “todos” los venezolanos, sino más bien un archipiélago de “estilos negociadores” según el grupo social de que se trate; no obstante destaca con características singulares el estilo de las Comunidades Indígenas las cuales, aunque representan sólo el 2,3 % de la población del país²², muestran una presencia política y un protagonismo social sin precedentes a raíz de la aprobación del texto constitucional de 1999.

Otro caso que muestra uniformidad y singularidad de estilo es el de las empresas privadas (y algunas empresas públicas), las cuales se comportan en el ámbito de la negociación, siguiendo con gran fidelidad el Modelo Harvard, instalado como referente.

La diversidad de estilos y sus aparentes singularidades, sin embargo, no logra ocultar los rasgos comunes que comparten y a partir de los cuales podría comenzar a definirse un “Modelo”.

Estos rasgos comunes son:

En los elementos generales básicos

²² INE. 2010

1. El importante papel y la alta valoración de la mujer. Aquí parece que la negociación dejó de ser un asunto de hombres.

En los elementos propios de la negociación

2. El trato preferentemente cercano con niveles medios/altos de informalidad. Esto incluye la aceptación de la in-puntualidad.
3. La informalidad vale también para el vocabulario (poco técnico) y para el lenguaje emocional.
4. La preservación de las relaciones es importante, aunque se siguen privilegiando las soluciones (resultados y acuerdos).
5. La negociación muestra niveles bajos/medios de estructura; es decir, las etapas no siempre se respetan y la división de tareas dentro de cada grupo es, frecuentemente, circunstancial. Lo mismo ocurre con la asignación de roles.
6. Alta valoración de los acuerdos y los compromisos verbales.
7. Las actitudes y los tonos de voz son variables y muy dependientes de la emocionalidad. No obstante el sentido del humor está presente con frecuencia, bien como expresión de alegría o como ironía y sátira.
8. Se valora el respeto, el compromiso, la solidaridad (sobre todo si hay elementos emocionales o afectivos), la responsabilidad, y más recientemente, la justicia.
9. Los requisitos de imagen son variables y flexibles. Aquí también se aprecia un cierto grado de informalidad.

En los elementos intersubjetivos o intraculturales

10. Se negocia con voluntad de fortalecer los vínculos entre las partes, pero las soluciones y beneficios son, con frecuencia, más importantes.
11. Las relaciones están dominadas, de entrada, por la desconfianza o el escepticismo.
12. Aunque negocian los líderes, las decisiones finales frecuentemente están sujetas a consulta o aprobación posterior, bien sea por parte de una autoridad superior o un organismo colectivo. Los negociadores pocas veces tienen poder y autoridad plena para decidir.
13. Las perspectivas temporales son variables, aunque predomina el corto plazo; el manejo del tiempo es flexible y depende de las circunstancias.
14. Las negociaciones informales y las pre-negociaciones son preferidas frente a las negociaciones formales. Hay tendencia a los acuerdos de cúpulas.
15. Los niveles de transigencia tienden a ser medios/altos, especialmente si existe empatía entre las partes.

16. La argumentación suele ser general y cargada de emocionalidad, con frecuentes apelaciones a los sentimientos. La argumentación técnica suele ser secundaria y presentarse sólo cuando es inevitable. Es más intuitiva que racional.
17. La emocionalidad suele estar presente con niveles medios/altos, en todas las etapas de la negociación. Frecuentemente es el discurso dominante.
18. Se utilizan con frecuencia tácticas de ejercicio del poder y hay tendencia a la formación de coaliciones.
19. Aunque se suele concluir con la formalización escrita de los acuerdos, se asigna gran importancia a los acuerdos verbales previos.
20. El nivel de seguimiento y control posterior al cumplimiento de los acuerdos logrados es medio/bajo. Con frecuencia se omite o no se asigna importancia a la asignación de responsabilidades y a los lapsos de cumplimiento.

La siguiente tabla nos permitirá comparar los “principios” que orientan al Modelo Harvard de Negociación, con las características comunes dominantes en el estilo de negociación de los grupos venezolanos evaluados.

Modelo Harvard	Grupos venezolanos evaluados
No hay referencias ni preferencias de género	Alta participación de la mujer en la negociación
Se promueven niveles bajos de informalidad.	Trato preferentemente cercano con niveles medios/altos de informalidad. Esto incluye la in-puntualidad.
Se promueve el lenguaje técnico y el control de la emocionalidad.	Vocabulario poco técnico y lenguaje emocional dominante.
Se favorecen las negociaciones altamente estructuradas, el cumplimiento cabal de las etapas, una clara división de Las tareas y una alta definición de los roles.	Negociación con niveles bajos/medios de estructura; la división de tareas es, frecuentemente, circunstancial. Lo mismo ocurre con la asignación de roles.
Los acuerdos verbales no son aceptables.	Alta valoración de los acuerdos verbales.
Se promueve el control sobre las actitudes y los tonos de voz. Poca utilización del humor.	Actitudes y tonos de voz variables y muy dependientes de la emocionalidad. Sentido del humor presente.
Se valora el respeto y la responsabilidad.	Se valora el respeto, el compromiso, la solidaridad, la responsabilidad, y la justicia.
Alta atención a la imagen y la apariencia	Requisitos de imagen, variables y flexibles.
Se promueve el fortalecimiento de los vínculos a través de la negociación, pero los acuerdos son el foco principal	Se negocia con voluntad de fortalecer los vínculos entre las partes, pero las soluciones y beneficios son, con frecuencia, más importantes.
Se promueve la confianza como punto de partida de la negociación.	Las relaciones están dominadas, de entrada, por la desconfianza o el escepticismo.
Se asigna gran importancia a la autoridad de los participantes para llegar a acuerdos. La ausencia de esta autoridad es percibida como un problema.	Aunque negocian los líderes, las decisiones finales frecuentemente están sujetas a consulta o aprobación posterior, bien sea por parte de una autoridad superior o un organismo colectivo. Los negociadores pocas veces tienen poder y autoridad plena para decidir.
La perspectiva temporal es de corto plazo. El manejo del tiempo es riguroso (monocrónico) y altamente vinculado a los costos económicos de la negociación.	Las perspectivas temporales son variables, aunque predomina el corto plazo; el manejo del tiempo es flexible y depende de las circunstancias.
Las negociaciones informales y las pre-negociaciones no son preferidas.	Las negociaciones informales y las pre-negociaciones son preferidas frente a las negociaciones formales. Hay tendencia a los acuerdos de cúpulas.
Los niveles de transigencia son bajos o medios y dependen del tipo de acuerdo que se aspira lograr. La empatía no cuenta.	Los niveles de transigencia tienden a ser medios/altos, especialmente si existe empatía entre las partes.
La argumentación suele ser concreta con altos niveles de apelaciones técnicas. Racional.	La argumentación suele ser general y cargada de emocionalidad, con frecuentes apelaciones a los

	sentimientos. La argumentación técnica suele ser secundaria y presentarse sólo cuando es inevitable. Es más intuitiva que racional
Se promueve alto control de las emociones, a las cuales se les considera como elementos de debilidad.	La emocionalidad suele estar presente con niveles medios/altos, en todas las etapas de la negociación. Frecuentemente es el discurso dominante.
Utiliza tácticas de poder cuando es necesario.	Se utilizan con frecuencia tácticas de ejercicio del poder y hay tendencia a la formación de coaliciones.
La formalización escrita de los acuerdos es de suma importancia y a menudo adquiere características de texto legal. Lo escrito anula lo dicho.	Aunque se suele concluir con la formalización escrita de los acuerdos, se asigna gran importancia a los acuerdos verbales previos.
Se asigna gran importancia a las cláusulas de seguimiento y control del cumplimiento de los acuerdos, así como a la asignación de responsabilidades, establecimiento de los lapsos y costos del seguimiento. Se promueve la elaboración de cronogramas detallados para estas actividades.	El nivel de seguimiento y control posterior al cumplimiento de los acuerdos logrados es medio/bajo. Con frecuencia se omite o no se asigna importancia a la asignación de responsabilidades y a los lapsos de cumplimiento

Como se observa, hay algunas coincidencias, pero las diferencias son significativas, y aunque dicho modelo sigue siendo la referencia, la informalidad, la emocionalidad y la empatía prevaecientes en nuestro particular estilo de negociar, nos aleja de las normas que suponemos aceptadas.

CAPÍTULO 8. ¿Qué hacer cuando no se puede negociar?: el manejo de situaciones.

Como hemos dicho, todo proceso vinculado a las relaciones humanas -ya sea que se trate de un proceso interno o personal, interpersonal (pareja o familia), del grupo social o de la organización donde se labora- supone natural e inevitablemente la existencia de conflictos. En la mayoría de los casos es posible aplicar métodos de resolución o transformación de conflictos, como los que hemos descrito aquí, que constituyen alternativas a la acción judicial (demandas y juicios); sin embargo no siempre es posible negociar.

Existen situaciones, como por ejemplo, los casos de enfermedad incurable o crónica, adicciones, fobias o patologías de un familiar con el cual se convive, que se presentan como conflictos que producen graves perturbaciones en la dinámica de la cotidianidad y en los cuales no es posible establecer claras responsabilidades o culpas; también en la política o el trabajo surgen situaciones en las que el "otro" se niega a negociar pues tiene la fuerza o el poder; en estos casos uno puede sentir que la acción individual y a veces las de grupo, no son efectivas en la resolución del problema.

Definimos como "manejo de situaciones" a: *... "la ejecución consciente de acciones cuyo fin es enfrentar una situación insoluble (temporal o permanente) para obtener los mejores resultados (el alivio de la situación) con el menor costo tangible o emocional posible".*

Se trata aquí, de aprender a convivir con la situación planteada, contribuyendo a su alivio y no permitiendo que nuestra salud física, mental y espiritual (o nuestro patrimonio), se vea socavada por la situación. La meta sería que, en el proceso, o una vez concluida o "cerrada" la situación, podamos sentirnos indemnes o, al menos, habiendo pagado un bajo costo físico, emocional, espiritual o material.

El manejo de situaciones requiere que:

1. Las acciones a emprender sean conscientes y no improvisadas
2. Las acciones se ejecuten desde una condición de personalidad interdependiente (el otro es tan importante como yo), lo cual supone una condición emocional balanceada y plena (manejo de las 4 emociones: ira, temor, tristeza, alegría)
4. Se conozcan las emociones que están en juego en la situación
5. Se conozcan los paradigmas dominantes en los participantes y cuáles son sus principios morales y éticos.

Una guía para evaluar sus paradigmas dominantes y sus principios ético-morales se muestra en el cuadro siguiente:

PARADIGMAS	(F) Filosófico (reflexivo/inquisidor). Se pregunta: Por qué? (C) Científico (pragmático). Se pregunta: Cómo? (M) Metafísico (intuitivo/legitimador). Se pregunta: Para qué?
COMBINACIÓN DE PARADIGMAS	F+C= Creador-investigador F+M= Pensador-idealista C+M= Renovador F+C+M= Pleno
PRINCIPIOS MORALES	La esperanza (Todo es posible) El placer (El disfrute es lo importante) La razón (Los argumentos son lo importante) El diálogo (Conversando todo se arregla)
PRINCIPIOS ETICOS	Realista: (Ética flexible) Egoísta: (Ética pragmática-El fin justifica los medios) Trágico: (Las cosas siempre saldrán mal) Dramático: (Si lucho y me preparo ganaré)
COMBINACIÓN ETICA-MORAL IDEAL	Dramático-Dialógico

Adicionalmente, manejar situaciones donde la negociación no es posible, requiere que:

1. El responsable del manejo (el que asume la responsabilidad de conducir la situación) sepa lo que dice, es decir, difunda y comunique efectiva y eficientemente.
2. El responsable tenga la imagen personal y psicológica adecuada a la situación.

Modos de operación del manejo de situaciones:

1. Defina el problema, esto es, haga el mapa de la situación
 - Verifique si la situación es simple o compleja;
 - Verifique si es temporal o permanente.
 - Identifique los actores involucrados: directos o indirectos
 - Verifique si hay actores ocultos o poco visibles, pero influyentes
 - Identifique su papel en la situación: directo, indirecto u ocasional
 - Evalúe el papel de los cuerpos de creencia y las posturas religiosas
 - Evalúe los posibles costos materiales que atender la situación podría tener y verifique las disponibilidades de los involucrados.
2. Analice el problema en sus componentes racionales y emocionales.
Componentes racionales: (por ejemplo)

- El tiempo del cual dispone para atender el asunto
- Los recursos profesionales requeridos
- El costo económico

Componentes emocionales: (por ejemplo)

- La naturaleza y magnitud del vínculo afectivo
- El nivel de responsabilidad que cree tener
- El tiempo que quisiera dedicar al asunto (la motivación)
- Las emociones que lo dominan
- La existencia de sentimientos de culpa

3. Defina si su rol en el manejo de la situación:

- Es accidental o profesional;
- Es interno o externo;
- Es individual o de grupo; y si
- Requiere bajo o alto perfil.

4. Defina con claridad cuándo comienza y cuándo termina su rol

5. Considere los mecanismos de manejo de poder que podría utilizar

- Autoridad: otorgada o que tiene formalmente
- "autoritas": autoridad otorgada por la gente
- Coacción: uso de la fuerza o amenaza de su uso
- Influencia: motivación o persuasión
- Manipulación: uso del engaño o la simulación.

6. Finalmente, evalúe las acciones que tomará para proteger su calidad de vida, especialmente:

- El tiempo para el descanso y sana recreación (relajación y manejo del estrés)
- El tiempo para atender sus asuntos personales (trabajo, familia, pareja)
- La calidad del régimen de su alimentación

Como se ve, no existen fórmulas fáciles ni mágicas en lo relativo al manejo de situaciones problemáticas en las que la negociación no es posible. Saber manejarse en esas situaciones dependerá de sus habilidades y competencias, del nivel de evolución de su personalidad y de la toma de conciencia acerca de las personas involucradas y del contexto en el cual la situación se presenta y desenvuelve. En todo caso, aunque estas situaciones suelen ser una calamidad, son al mismo tiempo, una gran oportunidad para el fortalecimiento y el crecimiento personal; la actitud que asuma frente a ellas hará la diferencia.

Mientras tanto, no olvide la meta: *contribuir a aliviar la situación sin que su salud física, mental y espiritual, así como su patrimonio material terminen seriamente afectados.*

Contraportada

Con la visión de la negociación como ... *un camino que se piensa, una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente* ... nos propusimos poner al alcance de las personas emprendedoras, cada vez más interesadas en el tema de la negociación, los elementos relevantes del proceso, expuestos con criterio pedagógico pero no ausente de la crítica a los modelos que se nos han presentado como referentes en el arte de negociar. Hemos hecho énfasis en la importancia del auto-conocimiento y el manejo de creencias y emociones, así como en describir los modelos alternativos y las nuevas concepciones sobre el tema. Como elemento novedoso, incluimos una aproximación al estilo singular de negociación de los venezolanos, construida a lo largo de varios años de investigación y experiencias negociadoras de los autores.

Punto de Encuentro A.C.

Presidente:

Alex Fergusson Laguna

Directores:

Marilyn González

Graciela Posada Sessarego

Ileana Napolitano Páez

Jordi Maciá Ferré

Asesora Legal:

Lelly M. Milani Belandria

Miembros Asociados:

Maria Grazia Boldrin

Kenia Campano

Tomassina Pascuzzo

Javier Pirraglia

PUNTO DE ENCUENTRO A. C.

CCCT- Primera Etapa. La Estancia. Chuao.

Piso 1 Oficina 102. Caracas 1060-A.

Telefax (58-212) 959-6028

www.puntodeencuentro.org.ve

LOS AUTORES

- Alex Fergusson. *Biólogo y Ecólogo, Profesor-Investigador en Ecología Humana en la Facultad de Ciencias de la UCV. Egresado del "Curso de Alta Gerencia en Negociación y Resolución de Conflictos, de la Universidad Metropolitana (UNIMET). Actual Coordinador del Diplomado en Negociación de la Universidad Central de Venezuela*
- Roberto de Vries. *Médico Psiquiatra y Comunicador Social. Docente y Consultor de Imagen. Autor de numerosas publicaciones en el área de la Psicología de la Negociación y Vida Sustentable.*
- Graciela Posada. *Especialista en Psicología Gestalt. Experta en Coaching y Consultoría Organizacional. Egresada del "Curso de Alta Gerencia en Negociación y Resolución de Conflictos, de la Universidad Metropolitana (UNIMET).*
- Orlando Córdova. *Internacionalista. Egresado del "Curso de Alta Gerencia en Negociación y Resolución de Conflictos, de la Universidad Metropolitana (UNIMET).*
- Marilyn González. *Comunicadora Social. Egresada del "Curso de Alta Gerencia en Negociación y Resolución de Conflictos, de la Universidad Metropolitana (UNIMET).*