

MÓDULO N° 4

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA NEGOCIACIÓN DIRECTA Y ASISTIDA

(Autor: Antonio Romero Gálvez)

“La conciliación surge para conducir problemas de comunicación, y esta conducción se resuelve “en” la comunicación.

Marinés Suares¹

1. INTRODUCCIÓN.

Las técnicas de comunicación son las principales herramientas que cuenta el conciliador para su trabajo. La conciliación no podrá llevarse a cabo en forma exitosa, si el conciliador no se prepara en desarrollar habilidades del buen comunicador que le permitan “leer” los mensajes ocultos, los pocos claros y reforzar los que son captados correctamente. Y estas habilidades no sólo son necesarias para que el conciliador capte, sino también para que al emitir sus mensajes los tome en cuenta para posibilitar un intercambio de pensamientos, ideas y sentimientos entre las partes y las partes con él.

La teoría de la comunicación da mucha importancia al lenguaje no verbal, pues de los estudios realizados la comunicación que se transmite tiene un componente de 93% aproximadamente de la parte no verbal, en tanto que la verbal aporta un pequeño 7%.

Para ser un buen comunicador, hay que dominar no solamente las técnicas del lenguaje verbal (hablado o escrito) sino también, y fundamentalmente, las técnicas que nos enseñan a “leer” en los tonos de voz, en los gestos y en las actitudes para contrastarlos unos con otros y tener una percepción adecuada de la calidad del mensaje que nos transmiten las partes en el proceso de comunicación.

Por ello, consideramos que este módulo es sumamente importante por ser un valioso complemento de aquel donde aprendimos la teoría de la negociación.

2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

2.1. Un Caso de la Vida Real²

El presente caso demuestra la gran importancia que tienen las comunicaciones y cómo los ruidos o distorsiones pueden afectarla, haciendo que nuestros mensajes no sean correctamente recibidos por nuestros interlocutores, generando incomprendiones y malentendidos que pueden ser fuente de conflictos.

“¿Pueden unas cuantas palabras significar, literalmente, la diferencia entre la vida y la muerte?. Así fue el 25 de enero de 1990. Ese día los problemas de comunicación entre los pilotos del vuelo 52 de Avianca y los controladores del

¹ Suares, Marinés: “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. P. 93. Edit Paidós. Segunda reimpresión 1999 de primera edición 1996.

² Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones”. P.338-339. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, 1994. Basado en J. Cushman “Avianca Flight 52: The Delays That Ended in Disaster”. The New York Times, 5 de febrero de 1990

tránsito aéreo del aeropuerto Kennedy de Nueva York dieron por resultado un accidente en el que murieron 73 personas.

A las 7:40 p.m. el 25 de Enero, el avión 52 volaba a 37,000 pies de altura, al sur de la costa de Nueva Jersey. El avión tenía combustible para volar otras dos horas, cantidad suficiente para menos de media hora que le faltaba a la nave para aterrizar. Entonces, vino una serie de demoras. Primero a las 8:00 p.m. los controladores del Kennedy informaron al vuelo 52 que debía volar en círculos, en un patrón constante, porque había mucho tránsito. A las 8:45 p.m., el copiloto de Avianca avisó al Kennedy que “se estaban quedando sin combustible”. El controlador del Kennedy, recibió el mensaje, pero el avión no obtuvo permiso para aterrizar sino hasta la 9:24 p.m.. En ese lapso la tripulación de Avianca no envió información alguna al Kennedy de que la emergencia era inminente; aunque la tripulación de cabina habló entre sí y con preocupación de que el combustible se estaba agotando.

El primer intento de aterrizaje del vuelo 52 a las 9:24 fue fallido. El avión había entrado muy bajo y la mala visibilidad entorpecía un aterrizaje seguro. Cuando los controladores del Kennedy dieron al piloto del vuelo 52 instrucciones para un segundo intento, la tripulación les volvió a informar que les quedaba poco combustible. Luego, el piloto dijo a los controladores que la nueva ruta que se asignaba al vuelo estaba bien. A las 9:32, dos de los motores del vuelo 52 perdieron fuerza. Un minuto después, los otros dos se apagaron. El avión, sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9:34 p.m.

Cuando los investigadores revisaron las cintas de la cabina y hablaron con los controladores involucrados, vieron que la falta de comunicación había ocasionado esta tragedia. Esa misma noche, el análisis minucioso de los hechos ayudó a explicar por qué un mensaje simple no se transmitió con claridad ni se recibió debidamente.

En primer lugar, los pilotos insistían que “se estaban quedando sin combustible”. Los controladores del tránsito informaron a los investigadores que era bastante común que los pilotos usaran esta frase. Cuando hay demoras, los controladores suponen que todos tienen problemas de combustible. Pero, si los pilotos hubieran dicho “emergencia de combustible”, los controladores habrían tenido la obligación de dar instrucciones a ese jet, antes que a todos los demás, y hacerlo aterrizar lo antes posible. Como dijera un controlador, “si un piloto habla de emergencia, tiramos todas las reglas por la ventana y hacemos que el individuo llegue al aeropuerto lo antes posible”. Por desgracia los pilotos del vuelo 52 nunca usaron la palabra “emergencia”, así que el personal del Kennedy jamás comprendió la verdadera urgencia del problema que tenía el piloto.

En segundo lugar, el tono de voz de los pilotos del vuelo 52 no transmitió a los controladores del tránsito aéreo la gravedad ni la urgencia del problema de combustible. En estas situaciones, muchos de estos controladores saben captar los tonos sutiles de la voz del piloto. Aunque los miembros de la tripulación del vuelo 52 manifestaran, entre ellos, bastante preocupación por el problema de combustible, cuando se comunicaron con el Kennedy su tono de voz fue calmado y profesional.

Por último, la cultura y las tradiciones de los pilotos y autoridades del aeropuerto quizás hayan llevado al piloto del vuelo 52 a optar por no hablar de una emergencia. En una situación como ésta, la experiencia y el orgullo de un piloto pueden estar en juego. El declarar una emergencia, formalmente, exige al piloto realizar infinidad de trámites. Es más, si se considera que ha habido negligencia por parte del piloto al calcular la cantidad de combustible

necesaria para un vuelo. La Oficina Federal de Aviación puede suspender su licencia. Estos reforzadores negativos hacen que, antes de declarar una emergencia, los pilotos lo piensen mucho.”

2.2. Concepto de Comunicación.

Según el “Diccionario de la Lengua Española”³, “comunicación” procede de la palabra latina “**comunicatio – onis**” que significa acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Francisco Diez y Gachi Tapia⁴, sostienen que existe diferencia entre **transmisión** de información y **comunicación**, puntualizando que la comunicación no se produce si no genera una **respuesta** (la cual va generar **otra respuesta** en el emisor original). Cuando, el receptor no genera respuesta que pueda ser percibida por el **emisor**, se tiene solo transmisión de información.

Para Rudolph F. Verderber, **comunicar** es un **proceso** mediante el cual compartimos **significados**⁵.

Entonces, podemos definir la comunicación de la siguiente forma:

*La comunicación es un proceso, por el cual una o más personas llamadas emisores **transmiten** algo con sentido (mensaje) con el fin de que a su vez sea **comprendido** por una o más personas (receptores) a quienes va dirigida la comunicación, generando cambios o respuestas que generan otras respuestas en el emisor original.*

*Estas respuestas de ida y vuelta son producto de la **interacción** que se produce entre el emisor y el receptor.*

(*) **Un proceso** es una serie de eventos que ocurren consecutivamente en un orden y tiempo definidos.

Concepto importante: La comunicación no es un concepto lineal, es decir, que termina cuando el destinatario recibe el mensaje (transmisión).

La comunicación es un concepto circular, o sea que, al producirse una transmisión de las ideas de A a B, se genera una respuesta (verbal o no verbal) en B, la cual es percibida por A, convirtiéndose en receptor y originando a su vez una respuesta (verbal o no verbal). **Tiene que existir interacción para que exista comunicación.** Mientras se mantenga la interacción, la comunicación se mantendrá circularmente entre las partes con mensajes de ida y vuelta.

³ Real Academia Española: “Diccionario de la Lengua Española”. P. 350 – TI. Vigésima Edición. 1984

⁴ Diez, Francisco y Tapia, Gachi: “Herramientas para trabajar en mediación”. P 29. Edit. Paidós. Edición 1999.

⁵ Verderber Rodolph F. “Comunícate” . P.6. Novena Edición – 1999 – Edit. International Thomson Editores- México.



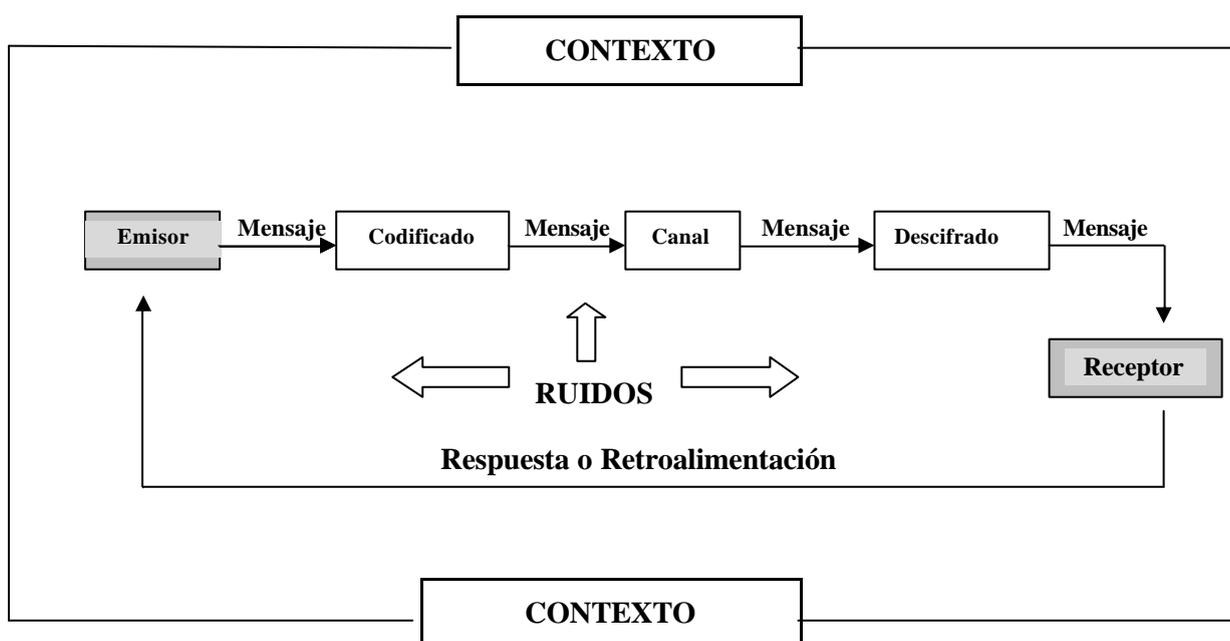
Transmisión

Comunicación
(interrelación)

2.3. El Proceso de Comunicación

La comunicación está compuesta por nueve elementos: 1) Emisor, 2) Receptor, 3) Mensaje, 4) Código, 5) Canales, 6) Contexto, 7) Presencia o ausencia de Ruido, 8) Interpretación o descodificación, y 9) Respuesta o Retroalimentación.

Este modelo puede graficarse de la siguiente forma:



- 1) **El Emisor:** Es aquella persona que tiene pensamientos o sentimientos (mensaje) que intenta comunicarlo a otros por medio de símbolos verbales y conductas no verbales
- 2) **Receptor:** Es la persona o personas a quienes va dirigido el mensaje
- 3) **El Mensaje:** Son los **pensamientos y los sentimientos** que existen en la mente del emisor y que éste **pretende transmitir y compartir** con el receptor. Es algo que tiene sentido o significado. Es el objeto de la comunicación.



- 4) **Codificación:** Es la **transformación** de un pensamiento o un sentimiento en **códigos** verbales (lenguaje, palabras, gráficos, etc.), para-verbales (tono de voz, sonidos, etc.) y no verbales (gestos, contacto visual, posturas, conductas diversas) y su correspondiente **organización** dentro de un mensaje. *Por ejemplo, cuando expongo acerca de la naturaleza del conflicto, transformo mis ideas en palabras, en gráficos y cuadros, los organizo de la mejor manera a fin de que representen lo más exacta posible la idea que tengo acerca del tema que voy a explicar, que a su vez, sea la forma más clara y sencilla para que el receptor la comprenda y reaccione frente a mi mensaje*
- 5) **Canales:** Son los medios a través del cual se transmite el mensaje. Se pueden clasificar en **tres categorías: a) verbales, b) para verbales y c) conductuales**
- a) **Verbales:** El lenguaje, las palabras, habladas o escritas, la jerga, etc.
 - b) **Para-verbales:** El tono de voz, volumen, el ritmo, las inflexiones que utilizamos al hablar, los sonidos que emitimos (por ejemplo: imitando el ruido del viento).
 - c) **Conductuales:** Son los *gestos, posturas* (manos en la cintura, brazos cruzados), *contacto visual* (la “forma” en que miramos a la persona que amamos en un momento de intimidad; la “forma” en que miramos cuando alguien nos sorprende haciendo algo incorrecto; o la “forma” de mirar a una persona que nos inspira respeto, etc.), *la distancia* que permitimos se dé entre nosotros y el receptor; los *olores o fragancias* que utilizamos para dar fuerza a nuestro mensaje; *la textura y color* de papel donde se escribe el mensaje; etc.)

Cuando los canales o medios que utilizamos impactan en alguna forma uno o más de los sentidos de nuestro receptor, estamos posibilitando que la comunicación se produzca, o sea, que el receptor comprenda lo que el emisor ha transmitido y emita una respuesta. Si no hay comprensión y respuesta no hay comunicación (una carta impregnada de nuestro perfume personal en un papel fino y delicado, transmite nuestro mensaje utilizando la vista, olfato y tacto).

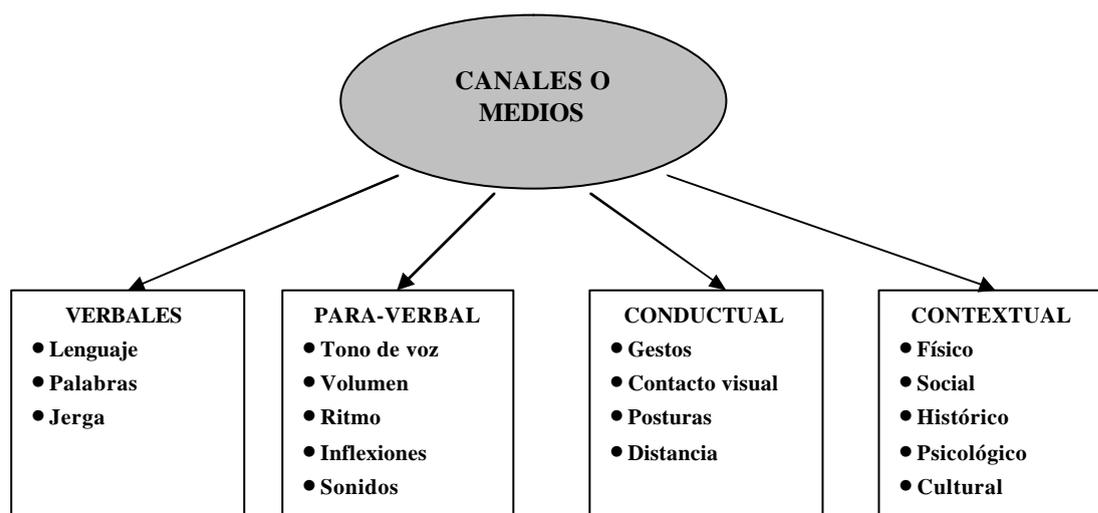
“Mientras más canales se utilicen para transportar un mensaje, es más probable que la comunicación sea exitosa”

- 6) **Contexto:** Es también un canal de comunicación. Son las condiciones o medio en que ocurre la comunicación, que incluye lo que antecede y lo que va después de lo que se dijo. *El contexto nos da una pauta de cómo debemos entender lo que se dice*. Si alguien dice “las manos arriba” y estamos en un gimnasio tendrá un significado muy

distinto a que si es dicho por una persona con pistola en mano y en un banco.⁶ Por otro lado, el contexto por sí puede comunicar un mensaje, por ejemplo si Juan invita a María a cenar en un lugar discreto, a media luz, con una botella de champagne, música suave y romántica, con un bello ramo de rosas al centro de la mesa, estará comunicando a María su interés por ella y su deseo de establecer una relación amorosa, a lo cual María podría responder en forma positiva o negativa.

Los contextos de comunicación puede ser:⁷

- a) **Físicos:** lugar, condiciones ambientales, distancia entre las partes, hora, distribución de asientos, etc.
- b) **Sociales:** Naturaleza de las relaciones que existen entre las partes: familiares, amigos, conocidos, colegas de trabajo, socios, extraños, etc.
- c) **Históricos:** Son los antecedentes que tienen las partes en sus comunicaciones y que influyen en el entendimiento del mensaje que se desea transmitir.
- d) **Psicológicos:** Estados de ánimo, sentimientos, etc. que tienen las partes en el momento que se efectúa la comunicación
- e) **Culturales:** Son creencias, valores y normas que tienen las partes.



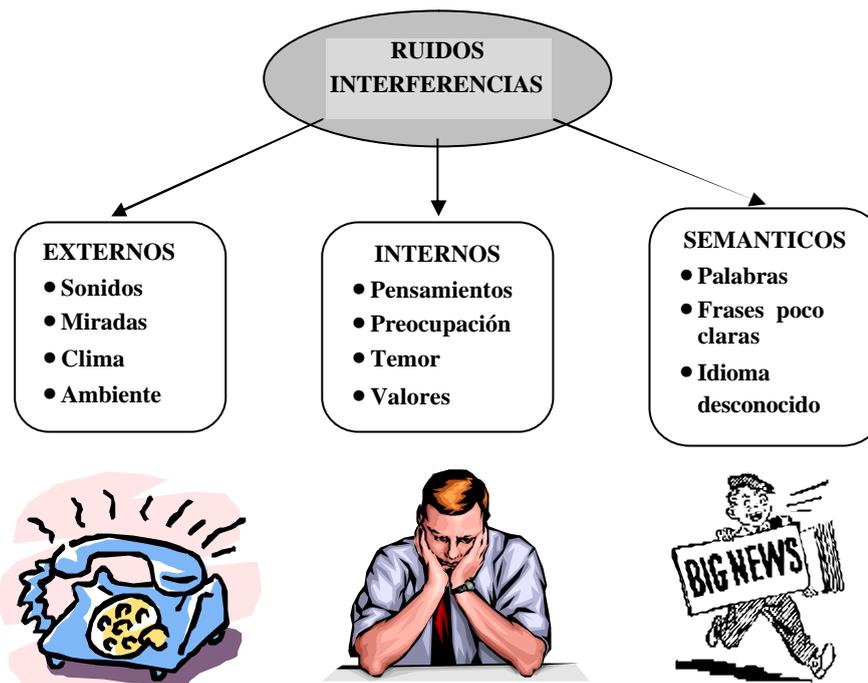
- 7) **Ruido:** Es cualquier estímulo que interfiere la transmisión del mensaje, distorsionándolo o impidiendo que el receptor capte el sentido y el significado del mensaje. Los ruidos pueden presentarse en cualquier etapa de la comunicación, incluyendo al emisor y al receptor.

Los ruidos pueden ser *externos* (miradas, sonidos o cualquier otro estímulo del ambiente que distraiga la atención de la gente), *internos* (pensamientos o sentimientos: temor, falta de atención, prejuicios, creencias, valores, etc.), o *Semánticos* (idioma empleado, palabras, o frases poco claras que inhiben la precisión del mensaje para el receptor⁸)

⁶ Marinés Suares, en su obra "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas", considera al contexto como un canal o medio de comunicación.. El ejemplo citado corresponde a esta distinguida autora

⁷ Verderber, Rudolph F., Obra Cit. Pp. 6-7

⁸ Verderber, Rudolph F., Obra Cit. P.10



- 8) **Interpretar o Descodificar:** Es el proceso inverso de la codificación. El receptor la realiza para comprender el mensaje para entender su significado. Si se falla en esta etapa, fracasa la comunicación.
- 9) **Respuesta o Retroalimentación:** Es la respuesta al mensaje. La retroalimentación indica a la persona que envía el *mensaje si éste se escuchó, y si se entendió y cómo se entendió*. Si las respuestas verbales y no verbales del receptor indican al emisor que el sentido pretendido no se captó, entonces, el emisor puede intentar una manera diferente de codificar el mensaje para hacerlo más claro a fin de que sea entendido conforme lo siente y piensa el emisor⁹.

Stephen P. Robbins afirma que:¹⁰

“La **retroalimentación** es el **control** para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original. Determina si ha habido comprensión.”

2.4. Componentes de la comunicación:

La comunicación humana tiene dos componentes: 1) componente digital, y 2) componente analógico.

a) Componente Digital

Este tipo de comunicación utiliza exclusivamente el **canal verbal**. Es el canal privilegiado para transmitir información acerca del contenido de la comunicación. Es valioso para designar objetos, pero, es pobre para describir sentimientos y relaciones.

Recibe el nombre de “digital”, por cuanto el canal verbal utiliza símbolos o códigos con significados más o menos precisos que son el resultado de acuerdos o

⁹ Verderber, Rudolph F., Obra Cit. P.10

¹⁰ Robbins, Stephen P., Obra Cit., Pag. 342

convenciones. Empero debemos tener en cuenta que esta precisión es relativa, por cuanto una misma palabra puede tener distintos significados, incluso tener una connotación positiva o negativa según el contexto en que se diga.

El conciliador debe tener un adecuado manejo del lenguaje para poder comunicarse con precisión, para ello tendrá en cuenta el nivel cultural, las costumbres, la situación socioeconómica, la procedencia, los valores de los conciliantes, para facilitar en forma eficiente el diálogo entre las partes a fin de que éstas puedan llegar a resolver sus diferencias. Deberá estar preparado para captar los dobles mensajes, la connotación positiva o negativa de las palabras a fin de reorientarlas y evitar que las diferencias se agudicen.

b) Componente analógico

Este tipo de comunicación se efectúa mediante los canales **para-verbal** (tono de voz, volumen, ritmo, inflexiones) **conductual** (gestos, posturas, contacto visual) y **el contextual** (tipo de relaciones, ubicación de las sillas, humor, etc.). El 93% del impacto de la comunicación corresponde a la comunicación analógica, en tanto que un 7% corresponde al componente verbal¹¹. De allí su gran importancia para el manejo de las comunicaciones y resolver un conflicto.

A este componente se le denomina analógico por no existir correspondencia estricta entre el signo y el significado¹². *El mensaje se ve fuertemente afectado por este componente, llegando incluso a cambiarle el sentido.* Es el responsable del impacto y de la interpretación que se da a las palabras. Si no hay correspondencia entre componente digital y el verbal, el mensaje se distorsiona. Los gestos y actitudes deben respaldar a las palabras.

Francisco Diez cita un ejemplo muy ilustrativo: “*me parece que sería conveniente que volvieras a repasar esta materia*” dependerá: a) **de quién lo diga (contexto)**: el profesor al finalizar un examen, un amigo tomando té con nosotros y discutiendo acerca de la Ley de Conciliación; b) **cómo lo diga (para-verbal)**: con tono irónico, con sonrisa zalamera, o con expresión de furia; y c) **de qué manera (conductual)**: con una mano en el hombro, o con una mirada gélida.

La respuesta que dé el **receptor** estará influenciada por la forma cómo interpreta o “escucha” el mensaje en su totalidad

2.5. Funciones de la Comunicación Humana

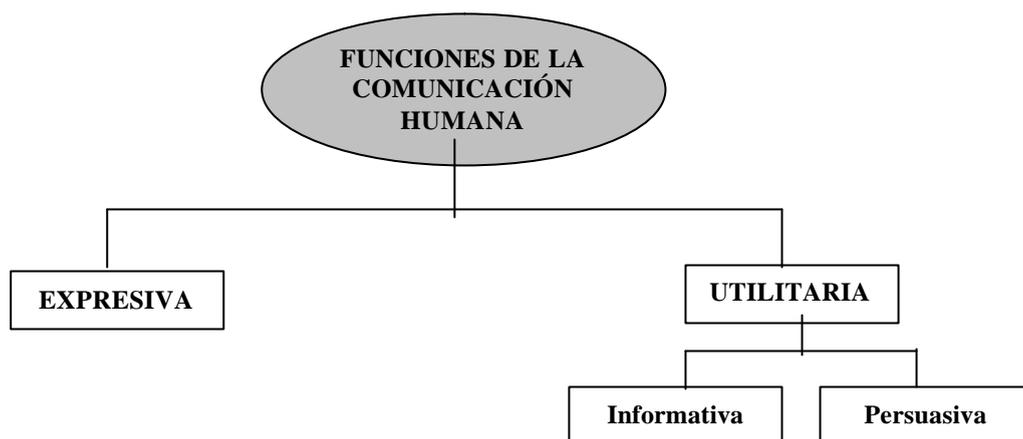
Los seres humanos nos comunicamos porque deseamos obtener información acerca de algo, brindar información o intercambiar ideas. También para cumplir con ciertas obligaciones sociales (saludar, dar el pésame, desear feliz navidad, agradecer por un favor recibido, etc.). Nos comunicamos, por necesidad, otras veces, simplemente por gusto, por simple curiosidad, por interés o por que deseamos coordinar acciones para llevar a cabo un proyecto.

Las funciones del lenguaje son muchas, ahora bien, siguiendo a Eileen McEntte¹³ podemos clasificarlas en dos grandes grupos: (1) Expresivas y (2) Utilitarias, la cual a su vez se clasifica en dos (a) Informativas y (b) Persuasivas:

¹¹ Mehrabian, Albert y Ferris, Susan R.: Universidad de California – Los Angeles: “Inference and Attitudes from Nonverbal Communication in two Channels”, en The Journal of Consulting Psychology. 1967. Vol. 31 (3) Pp. 248 – 252. Citado por John J. Emerick en “PNL. Sé la persona que quieres ser”. Edic. Urano. 1998

¹² Diez, Francisco y Tapia Gachi. Obra Cit. P. 30

¹³ McEntee, Eileen: “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”. P. 6 y 7. Edit. McGraw Hill. 1996



Algunas funciones de la comunicación humana, según E. McEntee:

EXPRESIVAS	UTILITARIAS	
	Informativas	Persuasivas
<ul style="list-style-type: none"> • Saludar • Felicitar • Fastidiar • Relajarse • Desahogarse • Sentirse a gusto • Pedir disculpas • Expresar emociones • Gozar de la compañía de alguien • Compartir vivencias • Expresar Sentimientos y emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir información • Dar información • Intercambiar ideas • Organizarse para llevar a cabo alguna acción • Compartir sentimientos y opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender una invitación • Negociar un negocio • Organizarse para llevar a cabo alguna acción. • Compartir sentimientos y opiniones.

3. LA COMUNICACIÓN Y LA CONCILIACIÓN.

Entender lo *qué es la comunicación* es de vital importancia para el conciliador, pues como sostiene Francisco Diez, *si la conciliación es comunicación, necesitamos saber usarla como herramienta básica*¹⁴ Esto implica reconocer que la comunicación no sólo es verbal (digital), sino también es analógica (gestos, tonos, actitudes y contextos), que deben ser debidamente interpretados.

En la vida cotidiana es difícil no reaccionar frente a una reacción irrespetuosa, un gesto de desdén o un comentario dicho con ironía, pero los conciliadores necesitamos poder detectar cómo nos impacta un mensaje, cuando es importante no reaccionar de modo automático y, sobre todo, cómo utilizar la riqueza de los canales no verbales y extralingüísticos¹⁵.

El conciliador debe ser una persona que sepa *escuchar, callar y preguntar*. Debe tener en cuenta que *todas las personas necesitamos ser escuchadas y comprendidas*. Sin este reconocimiento, el manejo de un conflicto resultará difícil.

¹⁴ Diez, Francisco y Tapia, Gachi. Obra cit. P. 29.

¹⁵ Diez, Francisco y Tapia, Gachi. Obra cit. P. 31

Al escuchar durante todo el proceso conciliatorio, debemos prestar mucha atención a las palabras que se digan, a los tonos de voz, a los gestos, actitudes y reacciones fisiológicas de las partes y de nosotros mismos, para poder captar lo que realmente sienten las partes y tener un sentido completo de los mensajes que durante todo el proceso se comuniquen.

Es necesario siempre tener en cuenta que las personas son primero emocionales y después racionales. Según la investigación efectuada en 1967 por Albert Mehrabian y Susan R Ferris, el 7% del mensaje real se comunica en forma verbal (digital), que a través del tono de voz comunicamos el 38% y que a través de posturas corporales y cambios fisiológicos el 55%. Así pues, el 97% de nuestros mensajes se comunican a nuestros receptores por los componentes analógicos de la comunicación.

De esta forma, la comunicación permite al conciliador:

- Un uso adecuado de la comunicación verbal y no verbal.
- El reconocimiento de la gran importancia que tiene la comunicación no verbal en la solución de conflictos.
- Generar confianza: credibilidad y respeto.
- Conocer el tipo de relación que sostienen las partes.
- Facilitar la conexión interpersonal mejorando la comunicación.
- Comprender los sentimientos y emociones de las partes.
- Diferenciar posiciones de reales intereses de las partes.
- Interpretar las percepciones que afectan las comunicaciones y relaciones entre las partes.
- Hacer comprender a las partes la importancia que tiene el proceso de conciliación al cautelar su **dignidad personal** permitiéndoles que sean ellos los constructores de la solución de sus problemas y no un tercero, sea juez o árbitro.

4. PROCESO DE COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO

El **conflicto** siempre es consecuencia de la **interacción** que sostienen dos o más personas. Esta interacción define un intercambio de mensajes y respuestas verbales y no verbales, es decir, un proceso de **comunicación**. En este proceso de comunicación, las partes transmiten **contenidos** de información y buscan definir la **naturaleza de su relación** (de competencia o de colaboración; de negocios o de competencia; de igualdad o de subordinación; de amistad o de enemistad; de amor o de odio, de confianza o de celos y desconfianza, etc.).

Así por ejemplo, en las relaciones laborales se da el **conflicto y la negociación** como medio de solución de las controversias en donde juegan un rol importante las **posiciones** y los **intereses** de las partes, los cuales **definen la relación** entre los trabajadores y los empresarios, y su forma de solución: **de diálogo** (aceptación de reunirse para encontrar soluciones), o de **rechazo o confrontación** (romper los tratos directos e irse a la huelga). En las **transacciones** (intercambio de información) se define la naturaleza de la relación frente a problemas concretos.

En el proceso de comunicación en situaciones de conflicto, cobra especial importancia la dinámica de la comunicación que incluye no solamente el lenguaje verbal (digital) a través del cual las partes intercambian información, sino también, y fundamentalmente el lenguaje analógico (tonos, gestos, actitudes de las partes), los cuales contribuyen a agudizar el conflicto (rechazo de la relación) o a resolverlo mediante acuerdos armoniosos (aceptación de la relación).

La conciliación¹⁶, desde el punto de vista de la Teoría de la Comunicación tiene dos etapas y en ellas debe trabajar el conciliador:

¹⁶ Linck, Delfina: “Mediación y Comunicación”, en “Mediación. Una Transformación en la Cultura”. Edit. Paidós. Primera edición. 1996

Primera etapa: Limitar y encauzar la comunicación que tenga algún grado de **disfunción**.

La disfunción es el fenómeno que afecta la comunicación entre las partes, impidiendo que sus intereses sean respetados y atendidos. Se caracteriza por una serie de ruidos o interferencias que fomentan el antagonismo y el conflicto, restando posibilidades de solución a las controversias, e incluso, impidiendo que las partes vean el daño o perjuicio que el proceso del conflicto les ocasiona.

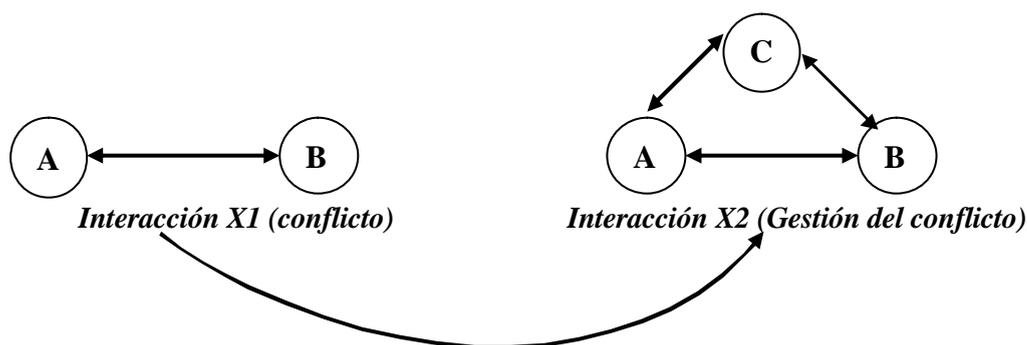
Segunda etapa: Fomentar una **apertura creativa de la comunicación** de las partes, fomentando un **clima de cooperación** y de creatividad para la generación de soluciones.

Rol del Conciliador en la solución de un conflicto.

El rol del conciliador como gestor del conflicto puede resumirse en:

1. Usar adecuadamente la **facultad que le dan las partes** para intervenir en el conflicto: crear empatía y saber llegar a las partes.
2. Modificar la **forma cómo pueden y deben comunicarse** las partes.
3. **Definir la relación** que debe existir entre las partes.

Cuando las partes deciden solicitar la intervención de un conciliador, por el solo hecho de permitir la intervención de un tercero, cambian la naturaleza de su relación, es decir, de una posible relación de franco antagonismo a una relación que incluye su disposición a ser ayudados. El conciliador debe utilizar este poder que le dan las partes para influir en una mejor comunicación entre ellas, minimizando o, si es posible, anulando la disfuncionalidad que enturbia la comunicación. El siguiente gráfico representa estos conceptos



CONCILIACIÓN:

Nuevo marco de relación

- *Sanea la comunicación.*
- *Redefine la relación del conflicto (presente).*
- *La forma en que el conciliador se comunica introduce efectos directos en la comunicación entre las partes.*
- *Objetivo: favorecer el cambio en la definición de la Relación (futuro).*

El conciliador debe tener sumo cuidado en definir su relación entre las partes, generando empatía (confianza), pues de ello dependerá sus posibilidades de ayudar a las partes a definir su propia relación.

5. PRINCIPIOS O AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

Para que el conciliador pueda lograr comunicación efectiva que le permita ayudar a las partes a definir su relación y, por tanto, a resolver satisfactoriamente sus diferencias, debe conocer y tener en cuenta algunos **principios** que por su **carácter práctico** se les denomina axiomas de la comunicación. La comprensión y la práctica de estos axiomas es la “diferencia que marca la diferencia” entre una conciliación eficiente y una no eficiente.

- a) **Los seres humanos siempre nos comunicamos en forma verbal y en forma analógica.** En toda comunicación las personas utilizamos el lenguaje verbal, así como gestos, tonos, actitudes, etc. que definen la naturaleza del mensaje. El lenguaje verbal siempre va acompañado del lenguaje analógico.

El conciliador debe *siempre* utilizar palabras que sean comprensibles para las partes, esto significa tener en cuenta el nivel cultural de los conciliantes, las costumbres, estrato social, profesión u oficio, sexo, religión, valores, etc.

Asimismo, no solamente debe estar atento a los mensajes no verbales, sino que debe orientar su conducta en forma adecuada: su tono de voz, su forma de vestir, su trato debe ser cortés y considerado, debe transmitir solvencia profesional, ser receptivo, flexible y firme pero cordial y respetuoso.

- b) **Es imposible no comunicarse.** Siempre que estamos frente a una persona no podemos dejar de comunicarnos, sea a través de palabras, de gestos o conductas, los que son percibidos por otros que sacan alguna conclusión o sentido y generan una respuesta. El silencio o la falta de respuesta es también una comunicación. El conciliador en el momento mismo que inicia las sesiones debe ser consciente de que la comunicación se inicia desde el primer instante¹⁷.

- c) **Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional.** Cuando nos comunicamos transmitimos mensajes a través del lenguaje digital (hablado o escrito). Ese es el **contenido**, la idea, pensamiento, sentimiento o emoción. Pero, además, en toda comunicación *se califica el mensaje*, esto es, se define la naturaleza o tipo de las **relaciones** entre las partes que se comunican: relaciones de aceptación o rechazo, de igual o de dependencia, de cooperación o de competencia, de respeto o de falta de respeto, de flirteo o de rechazo, comercial o social, y así sucesivamente. **Por ejemplo:** “te invito a almorzar” (mensaje). Puede ser aceptado (“gracias. Te parece a las doce? – acompañado de una sonrisa”) o rechazado (“no gracias. Tengo mucho trabajo – con gesto adusto”).

Con la *comunicación digital es fácil transmitir contenidos*, pero es difícil definir una relación; en tanto que con la comunicación *analógica es fácil definir una relación* pero difícil transmitir contenidos. El conciliador califica ambas situaciones no sólo en los mensajes transmitidos sino también en las respuestas.¹⁸

- d) **¿Toda comunicación tiene una finalidad u objetivo sea consciente o no.** Siempre comunicamos una idea, un sentimiento, una disposición o un estado de ánimo. Cuando Juan invita a almorzar a Pedro para discutir un proyecto, podría hacerlo con la intención de aclarar un malentendido, estrechar más sus relaciones, etc.

- e) **Los intercambios comunicacionales que efectúan las partes son simétricos o complementarios.** Los intercambios son **simétricos** si la respuesta es de igual tipo e intensidad. Por ejemplo: “podrías ayudarme con este trabajo” – “Encantado. Cuenta conmigo”. “¿Debes limpiar la cocina?” – “¿por qué no la limpias tú?”. En cambio son **complementarios**, cuando se responde con una conducta opuesta: “podrías

¹⁷ Caivano Roque J.: “Negociación y Mediación”. P. 262. Primera Edición. 1997.

¹⁸ Caivano Roque J.: Obra Cit. P. 262.

ayudarme con este trabajo?” – “¿qué piensas, que estoy ociosa?”; “debes limpiar la cocina” - “perdona, enseguida la limpio” (sometimiento).

- f) **La comunicación tiene implicancias éticas.** La manipulación, el engaño, el aprovechamiento, son actitudes reñidas con la ética. La comunicación orientada con respeto, consideración, tolerancia para lograr acuerdos “ganar-ganar”, donde se respeta los derechos y la dignidad de las personas es una comunicación ética. El conciliador tiene que ser una persona ética con actitud de servicio y solvencia profesional.

6. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA NEGOCIACIÓN DIRECTA Y ASISTIDA.

Las técnicas de comunicación constituyen las **principales herramientas** que tiene a su disposición el conciliador a fin de lograr entendimiento con las partes y obtener información valiosa referente a sus necesidades e intereses.

Las principales técnicas de comunicación son las siguientes:

1. La escucha activa.
2. La empatía.
3. Las preguntas.
4. El parafraseo o paráfrasis.
5. El replanteo.
6. Mensajes del YO.
7. Asertividad.
8. Análisis transaccional.

1. La Escucha Activa

Premisa: Las personas tenemos la necesidad de ser escuchadas y de ser comprendidas.

Esta premisa sugiere que los conciliadores debemos **escuchar mucho y hablar sólo lo necesario**, prestando atención a los **hechos** que narran las personas y, sobre todo, a sus **necesidades, intereses y motivaciones**, a sus temores y preocupaciones, aspiraciones y deseos, a sus problemas y posibilidades; a sus sentimientos de inseguridad y a todo aquello que permita visualizar puntos sobre los cuales las partes puedan dialogar en la búsqueda de una solución equitativa.

Saber escuchar no sólo es escuchar más y con más interés, sino principalmente, prestar **atención y concentración** a todas las formas de comunicación, es decir: (1) **escuchando las palabras** y (2) percibiendo los **tonos** y (3) observando los **gestos, conductas** y posibles **cambios fisiológicos** de nuestro interlocutor.

Las personas somos más emocionales y menos racionales

Los procesos inconscientes determinan la mayoría de nuestras acciones. Si tu mente inconsciente no aprueba tus decisiones conscientes, entonces, será difícil emprender una acción, incluso será más difícil mantener tu conducta¹⁹.

Las palabras transmiten la **parte consciente, racional** de la comunicación, mientras que **los tonos, gestos, posturas corporales**, transmiten la **parte emocional**.

¹⁹ Díez Francisco y Tapia, Gachi. Obra cit. P 74.

Es necesario recordar que **el 7%** de la comunicación proviene de las **palabras**; el 38% de las características tonales y el 55% de las características conductuales o corporales; o sea, **el 93% es no verbal**.



Por tanto, cuando el conciliador escucha en forma activa, no debe prestar solamente atención a las palabras sino que debe concentrar su atención en los aspectos no verbales de la comunicación para así **descifrar y entender el significado preciso del mensaje**. Para ello debe utilizar todos sus sentidos mediante **observación activa** y auxiliarse de las diversas **técnicas de la comunicación** utilizando **la empatía** (generar confianza), los diversos tipos de **preguntas** (que tienen un poder muy grande para aclarar y entender el sentido del mensaje), la **paráfrasis** (para verificar si hemos captado correctamente el mensaje) y otras más.

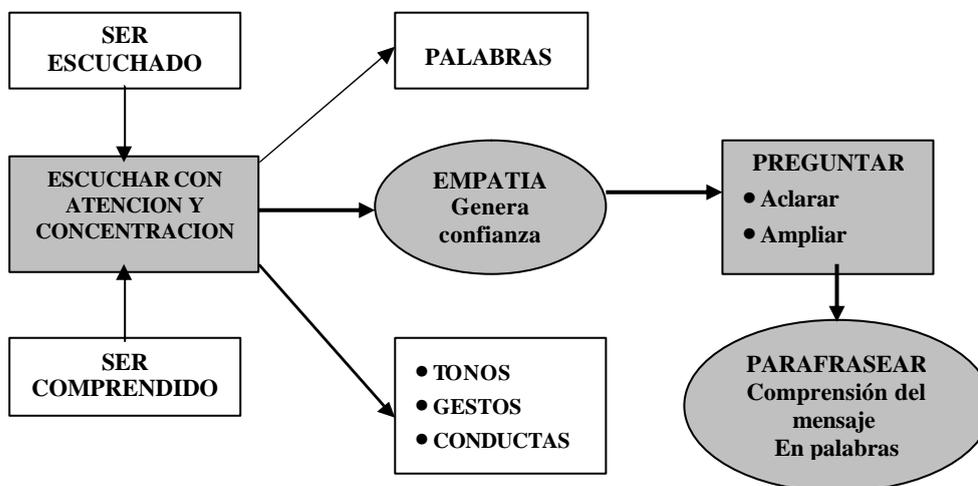


Grafico: La Escucha Activa.

Consejos prácticos para practicar la escucha activa.

- a) Fijar la mirada al interlocutor con atención y respeto demostrando interés.
- b) Inclinar ligeramente hacia la persona a quien escuchamos.
- c) Tener mentalidad abierta (intentar comprender).
- d) No interrumpir.
- e) No hablar demasiado.
- f) Asentir con la cabeza y con expresiones breves: aja, hum, continúe...
- g) Tomar apuntes.
- h) Al final, resumir con palabras lo que comprendió del mensaje (paráfrasis).

2. La Empatía

Es el proceso por el cual se trata de **experimentar, entender y comprender** lo que piensa y siente la persona a la cual escuchamos. Cuando se logra la empatía **generamos confianza** en las partes lo cual nos permite obtener la información necesaria para poder ayudar a los conciliantes a mejorar su comunicación y a encontrar soluciones a sus problemas.

La empatía es la preocupación por los demás. Para lograrla hay que prestar atención seria a lo que las partes dicen y pueden sentir mientras hablan.

Hay que tratar a las partes con cortesía, educación y respeto, evitando las críticas así como las interrupciones. Las críticas a una de las partes, cuando sea necesario hacerlo, se debe efectuar en las sesiones privadas, nunca en reunión conjunta, salvo que ésta sea para ambas partes. Demostrar un comportamiento que proyecte ética, neutralidad, deseo de ayudar y solvencia profesional.

El conciliador debe ser percibido como una persona honesta, discreta, madura, inteligente, educada, sencilla, paciente, comprensiva, franca, sincera, objetiva, de mentalidad abierta, dinámica y optimista.

Una persona con la que otros evitan conversar es percibida como hipócrita, burlona, chismosa, envidiosa, mentirosa, terca, prejuiciosa, de mentalidad cerrada, impaciente superficial, indiscreta, distraída, voluble, aburrida y pesimista.²⁰

3. Las Preguntas

Son herramientas sumamente valiosas para obtener **mayor información y aclarar aspectos oscuros de la información recepcionada** por el conciliador. Todos nosotros desde muy pequeños hemos aprendido a hacer preguntas, pero no siempre las hemos hecho en forma correcta, por lo que no hemos podido obtener la información que deseamos y en su lugar se ha generado confusión, irritación y que las personas se pongan a la defensiva. Para evitar estos problemas debemos tener en cuenta los siguientes principios²¹:

- a) **Deben ser específicas.** Preguntar sólo sobre lo que se requiere aclaración y/o información adicional. Cada pregunta debe ser solamente **sobre un solo hecho o cosa** . Debe evitarse preguntas sobre varios asuntos a la vez.
- b) **Deben ser claras.** Planteadas en palabras que puedan ser comprendidas, estas deben ser sencillas evitando términos poco conocidos. Debe tenerse en cuenta el nivel cultural de la persona y sus costumbres idiomáticas.
- c) **Deben ser completas.** Bajo presión, nuestra tendencia es utilizar preguntas de una o dos palabras (¿Qué? ¿Cómo?) que pueden ser percibidas como bruscas o abruptas. Ejemplo: “*mi esposa siempre dice que no la comprendo*” - ¿Cómo?. Debería preguntarse: *¿Te dio algún caso específico en el cual no mostraste comprensión?*
- d) **Deben ser efectuadas en tono adecuado.** Expresando consideración, respeto y un genuino interés. Evite preguntar en tono aburrido, sarcástico, mordaz, superior, dogmático o evaluador. Ejemplo: “*qué bien se te ve caramba... ¿no podrías vestirte mejor?*”.
- e) **Ponga “la carga de la ignorancia” sobre sus propios hombros.** Ejemplo: “*¿Disculpe Luis, creo que no le entendí bien, podría explicarme por qué su esposa dice que usted no la comprende?*”

²⁰ Párrafo adaptado de McEntee, Ellen: Obra cit. P. 16.

²¹ Basado en Venderber, Rudolf F. Obra Cit. P. 135 y Ss.

Clase de Preguntas

Las preguntas pueden clasificarse según **la cantidad de información** y según el **tipo de la misma** que se desee obtener.

Según la cantidad de información que se desee obtener: (a) las abiertas y (b) las cerradas.

a) Preguntas abiertas.

Son aquellas que permiten obtener amplia información sobre el asunto que se pregunta, y **se plantean al inicio del proceso de conciliación** para tener toda la información posible acerca del conflicto (intereses, necesidades y otros factores acerca del contenido de la información y de las relaciones entre las partes). Empiezan con las palabras: **Qué, Por qué, Para qué, Cuándo, Cómo y Dónde**

Ejemplos:

- ¿**Qué** ocasionó que usted se sintiera ofendido?
- ¿**Por qué** cree usted que su esposa decidió abandonarlo?
- ¿**Para qué** tomó usted los papeles que estaban en el escritorio de su jefe?
- ¿**Cuándo** fue que empezaron los problemas de suministros de autopartes a su empresa?
- ¿**Cómo** cree usted que podría cumplir con el pago de su deuda?
- ¿**Dónde** fue que usted se encontraba cuando ocurrió el accidente?

b) Preguntas Cerradas

Son aquellas que son respondidas con un sí o con un no o con dos o tres palabras. Se pueden utilizar cuando necesitamos obtener datos precisos, pues evitan las respuestas evasivas o ambiguas. Deben utilizarse con prudencia, dado que conllevan el peligro de limitar negativamente la materia del discurso.²²

Con las preguntas cerradas recibimos tres estilos diferentes de respuestas:

- De aceptación o confirmación.
- De negación.
- Breve información.

Ejemplos:

- ¿Está de acuerdo con la propuesta de Luis? – sí
- ¿Puede pagar la deuda en dos partes? - no
- ¿A qué hora llegó a trabajar ayer? – a las 9:30.

Según el tipo de información que se desee obtener: Las preguntas pueden ser clasificadas en: (a) Reflexivas (b) Estratégicas y (c) Circulares

a) Preguntas Reflexivas

Son utilizadas cuando las partes se cierran en sus posiciones para hacerlas pensar sobre las posibles consecuencias que afectarían sus intereses y necesidades.

Ejemplo:

- ¿Está dispuesto a llegar a un juicio si no llega a un acuerdo?
- ¿Cómo cree que afectaría a sus hijos el cambiarlos de escuela a mitad de año?
- ¿Cree usted que su empresa podría enfrentar una huelga?
- ¿Ha pensado en las consecuencias que tendría para su empresa que su socio se retire?

²² Caivano Roque J. Obra Cit. P. 266

b) Preguntas Estratégicas

Son aquellas que se utilizan para poder salir de una situación que se encuentra atrapada a fin de **buscar otras formas de solución**.

Ejemplo:

- *¿Qué propondría usted para llegar a un acuerdo?*
- *¿Qué modificaciones sugeriría usted para llegar a la firma del contrato?*
- *¿Qué pediría usted para permitir que su esposa mantenga la tenencia de su hijo?*
- *¿En qué otra forma cree usted que podría realizarse el trabajo?*
- *¿Cómo le gustaría que fuese su relación con su esposa?*

c) Preguntas Circulares

Son aquellas que relacionan circunstancias o hechos donde una podría determinar a la otra (causa-efecto)

Ejemplo:

- *¿Tiene algo que ver el problema que tuvo usted con su esposa (causa) con su negativa a que pinten su departamento?(efecto)*
- *¿Su negativa a que su esposo visite a su hijo (efecto) se debe a que él no acepta aumentar la pensión de alimentos?(causa)*

4. La paráfrasis o parafraseo.

Luego de la intervención de cada una de las partes, el conciliador debe reproducir lo expuesto en un lenguaje propio, no adversarial, más despersonalizado y del cual se han quitado las connotaciones negativas y la carga de agresividad²³

El parafraseo permite que las partes puedan rectificar, aumentar o mejorar su información permitiendo al conciliador obtener información más completa.

En el parafraseo debe eliminarse los elementos de ataque personal, los términos absolutos (todo, nada, siempre, nunca) así como todo aquello que implique confrontación y personificación del problema²⁴.

Ejemplo:

- *“Mi jefe es un desconsiderado, imagínate que el otro día faltando solo diez minutos para las cinco de la tarde, me dio tres cartas muy importantes que tenían que ser puestas en el correo esa misma tarde. ¿Qué piensa que soy una máquina? Y después de todo si no se logra cumplir, la responsable soy yo”*
- *“Si entiendo bien, lo que a ti te preocupa es que tu jefe no te entrega el trabajo con suficiente tiempo para que lo puedas cumplir bien. ¿Es correcto?”*

El parafraseo puede iniciarse con frases como las siguientes:²⁵

- *“Si he interpretado bien lo que usted acaba de relatar...”*
- *“Corríjame si me equivoco: pareciera entonces que usted lo que desea es”*
- *“Quiero estar seguro de haber entendido, lo que usted necesita es que”*

5. El replanteo

El replanteo también se conoce con el nombre de **“reencuadre”** y se puede usar para impulsar efectivamente la comunicación, haciendo que las partes al fijar su atención en

²³ Caivano, Roque J., Obra Cit. P.268.

²⁴ Caivano, Roque J., Obra Cit. P.269

²⁵ Caivano, Roque j., Obra Cit. P. 269

las **posiciones** (y muchas veces con ataques verbales directos o indirectos) puedan ver sus **intereses**, buscar **opciones de solución** y luego de su **evaluación** lograr acuerdos duraderos.

Para replantear o reencuadrar debemos cambiar las palabras, el concepto o la descripción de un elemento de información para que sea más fácil entenderlo o aceptarlo.

El replanteo o reencuadre según Karl A. Slaikeu, tiene las siguientes características:

- Es un ejercicio de traducción a través del cual el mediador cambia la comunicación **pasando de una forma de lenguaje a otra**, con la esperanza de que en el segundo lenguaje el contenido pueda ser más digerible para la otra persona o más conducente a la colaboración en la solución de problemas.
- **Es una técnica útil para pasar de las posiciones a los intereses.**
- Es particularmente útil para **descomprimir situaciones intensas** (emociones) utilizando una palabra o término diferente para describir algo que una parte puede haber planteado de un modo particularmente chocante²⁶.

Ejemplos de replanteo o reencuadre de oraciones:

- *El padre de mis hijos es un perfecto sinvergüenza, tiene una vida muy disipada, nunca llega temprano a su casa, y así quiere tener la custodia de mis hijos.*
 - *¿Lo que usted quiere decir es que sus hijos estarían mejor con usted?*
- *Este señor es un abusivo, es conocido en toda la empresa porque nunca cumple con sus obligaciones con sus trabajadores y ahora pretende despedirme sin pagarme lo que me corresponde por 5 años de trabajo.*
 - *¿Debo entender señora que lo que usted reclama es que le paguen sus beneficios sociales por los cinco años de trabajo?*
- *Mire señor, Pedro es un perfecto tonto, no lo quiero ver más en mi empresa, cada vez que se le encarga un trabajo, se le da las instrucciones y no obstante siempre lo hace mal.*
 - *¿Se trata de que usted desea que Pedro preste más atención a las instrucciones para que haga un buen trabajo?*

Pero el replanteo o reencuadre va mucho más allá del **replanteo de oraciones**. Implica también efectuar **preguntas abiertas** de diverso tipo. El reencuadre siempre debe ser efectuado teniendo en cuenta que **el nuevo escenario** al cual se pueda llegar, **respete los intereses, necesidades, valores y creencias de las partes**.

En muchas ocasiones, las personas que enfrentan un conflicto, ven una sola alternativa como solución justa y razonable mostrándose inflexibles y en otros casos contaminando su posición con emociones que generan ofensas y ataques. Por ello las situaciones que conciliamos, muchas veces, parecen no tener salida. Cada parte ve su solución como la única posible. Para asistir a las partes a resolver sus problemas hay que orientarlas para que puedan **ver otras opciones de solución** que sean viables. *El replanteo o reencuadre permite generar un nuevo marco para mirar el cuadro de un problema, a través de una ventana novedosa, un nuevo par de anteojos.*²⁷ Para reencuadrar, es necesario orientar a las partes para que transfieran su atención de sus **posiciones** a sus legítimos **intereses** (mediante un diálogo alturado, no contaminado de emociones u

²⁶ Slaikeu, Karl A.: “Para que la sangre no llegue al río. Una guía práctica para mediar en disputas”. P. 341 Edit. Gránica. 1996.

²⁷ Díez, Francisco y Tapia Gachi. Obra Cit, P. 117

otras interferencias), buscando **alternativas de solución**, que luego de su respectiva evaluación permitan llegar a un **acuerdo definitivo y duradero**

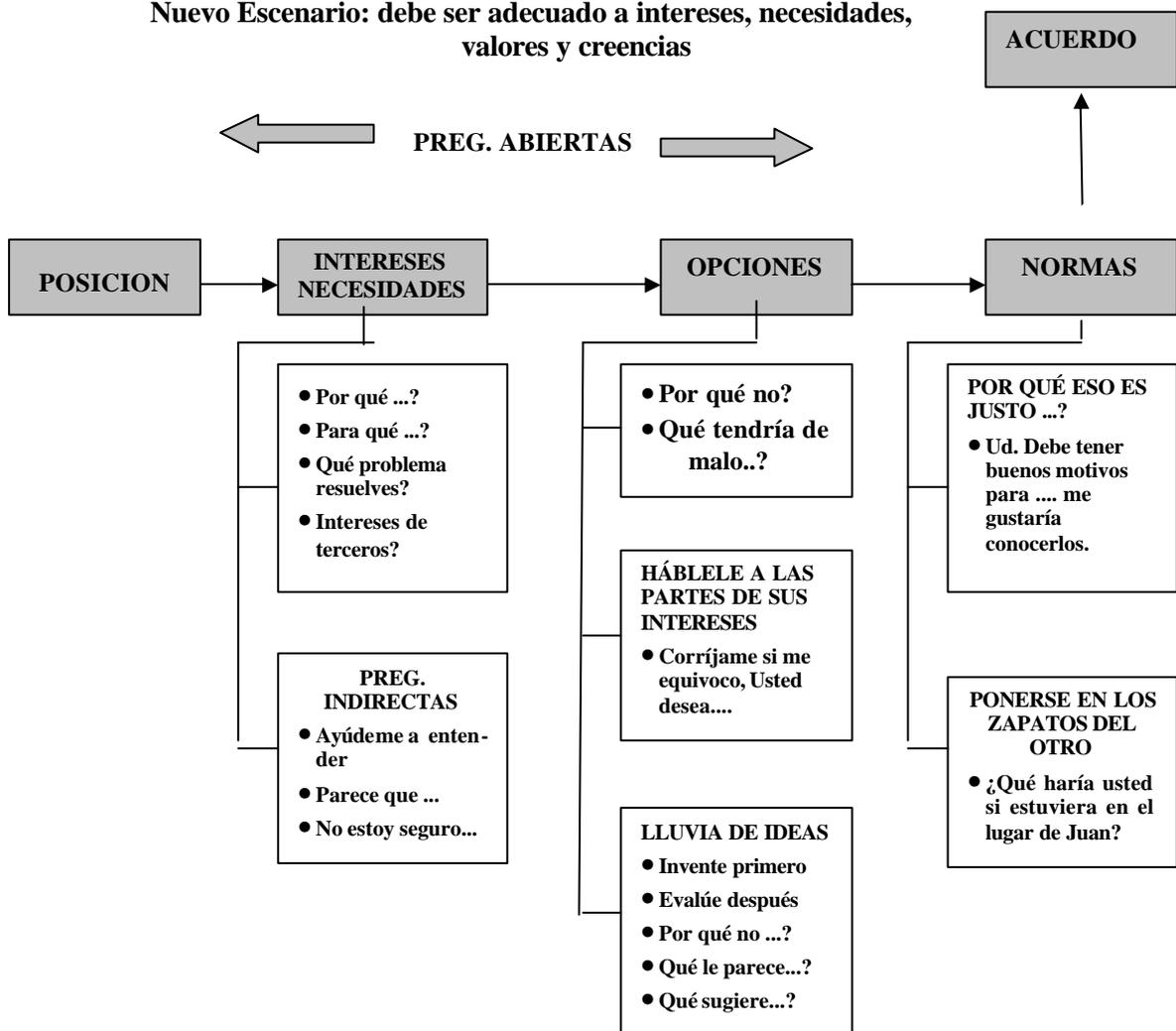
Ejemplo: El reclamo que una financiera le venía efectuando mediante diversas comunicaciones, era percibido como negativo por Luis que no había podido cumplir con pagar una deuda con garantía hipotecaria. (cuadro 1)

- Se analizó con Luis la situación lo que le permitió determinar que su interés era pagar cuotas bajas por una temporada que le permita cumplir con los gastos de mantención de su familia compuesta por cuatro hijos estudiantes de secundaria. Requería tiempo para poder encontrar un buen comprador de la casa hipotecada para que éste asuma la hipoteca y le pague la diferencia. Para ello requería tiempo para negociar sin presiones. Comprendió que una acción judicial podría significar la pérdida de su casa sin ninguna posibilidad de recuperar parte de su inversión, perjudicando sus intereses (cuadro2).
- Luis y la entidad financiera lograron un acuerdo refinanciando la deuda, anulando los intereses moratorios, con doce cuotas de poco monto y la diferencia a ser pagada con la venta de la casa. La entidad financiera tenía el interés de bajar su cartera pesada y tampoco le convenía iniciar un largo juicio.

Para resolver este caso fue necesario **replantear o reencuadrar** el problema de las partes, pasando de las posiciones a los intereses para luego generar opciones de solución que luego de su evaluación por las partes permitieron un acuerdo satisfactorio.

Procedimiento para Replantear o Reformular

Nuevo Escenario: debe ser adecuado a intereses, necesidades, valores y creencias



NOTA: Evite efectuar preguntas que **induzcan a respuesta negativas:** Acaso ...?, No es posible...?, Puede ...?, No se puede....?

6. La autoexpresión – Mensajes en primera persona: YO

Según Karl A. Slaikeu,²⁸ esta técnica de comunicación se centra en los pensamientos, sentimientos y creencias de quien habla. Tiene las siguientes características:

- Utiliza expresiones en **primera persona**, para comunicar “mis” puntos de vista, intereses y sentimientos.
- Deliberadamente da a quien escucha más información sobre datos que, de otro modo, sólo podrían obtenerse por inferencia o adivinando. Por ejemplo, usted podría inferir de mi conducta que estoy enojado, sin embargo, dado que el enfado es un estado interno, usted sabrá mucho más si además le digo que estoy enojado y por qué.

En qué nos ayuda los mensajes en primera persona:

- Permite expresar cómo nos afectan las acciones de otras personas. Ejemplo: *Me mortifica que cada vez que llegas tarde esté todo en desorden.*
- Permite evitar malos entendidos, frenando la escalada del conflicto. Ejemplo: *En ningún momento pretendí generarte problemas con la demora en la entrega del informe. En realidad la computadora se malogró.*
- Permite que expresemos nuestras inquietudes y necesidades por determinados hechos. Ejemplo: *Me ha mortificado (inquietud) que utilizaras el carro sin mi conocimiento y que lo hayas chocado (hecho). Es sumamente importante que lo hagas arreglar a más tardar para el lunes (necesidad).*

Elementos que puede contener un mensaje en primera persona:

Un mensaje en primera persona, puede contener hasta cuatro elementos:²⁹

- Lo que te afecta: qué cosa o quién.
- Los sentimientos y emociones que te ocasiona.
- Las razones por las cuales te afecta.
- Lo necesitas frente a lo que te afecta.

Ejemplo: La presencia de Oscar (lo que te afecta) me intranquiliza (Sentimiento) porque es una persona muy violenta (razones). Necesito que para la próxima reunión no lo invites (necesidad).³⁰

Aplicación³¹

En el proceso de conciliación es importante que las partes expresen lo más posible sobre sus propios puntos de vista, sentimientos, intereses y preferencias.

Este proceso de comunicación debe ser efectuado con el **conciliador** en las **reuniones privadas** y, con la otra parte, en las **reuniones conjuntas**.

A veces se tiene que mostrar a las partes, en las reuniones privadas, ejemplos de autoexpresión o comunicación en primera persona. Por ejemplo, el conciliador podría

²⁸ Karl A. Slaikeu. Obra Cit.336.

²⁹ Ver a Peña Gonzales, Oscar: “Conciliación Extrajudicial. Teoría y Práctica”. P. 182. APECC. 2001

³⁰ Cuando se dan estos cuatro elementos, el Dr. Iván Ormachea Choque considera que se está ante un **mensaje complejo**. Manual de Conciliación. IPRECON. 1999.

³¹ Karl A. Slaikeu. Obra Cit.337 y 338

decir: *Aún no sé qué es lo que quiere realmente con relación a esta cuestión, aunque, al ponerme en su lugar, puedo imaginarme que me sentiría molesto por lo que se ha dicho y preocupado porque, a menos que cambie algo, estaría en peligro mi empleo. ¿Usted siente algo así?*

7. Otras técnicas.

Aparte de las técnicas de comunicación descritas y que son las de mayor aplicación práctica para el conciliador, existen otras que **son parte de enfoques integrales** desarrollados para explicar cómo las personas se comunican y cómo pueden mejorar sus comunicaciones y, consiguientemente, la naturaleza de sus relaciones. Para comprenderlas es necesario conocer la teoría psicológica que la sustenta. Para su uso en la gestión de conflictos es necesario mayor estudio, y en algunos casos, cierto nivel de especialización, por lo que nos limitamos simplemente a mencionarlas con alguna referencia bibliográfica de carácter introductorio que consignamos en la bibliografía:

- **Aprendizaje Asertivo:** Cambiando nuestros actos cambian nuestras actitudes y sentimientos hacia nosotros mismos. Esta teoría nos enseña a afirmar nuestra personalidad, nuestra propia fuerza y a desaprender estilos de conducta que nos hacen actuar con sentimientos de inferioridad. Se sustenta en la premisa: “usted ha aprendido formas de conducta insatisfactoria que ha hecho de usted una persona infeliz e inhibida, temerosa del rechazo y de la intimidad con otros, e incapaz de defender sus derechos. *Enseña el arte de una comunicación más profunda con los demás, un enfoque activo de la vida y el dominio propio.*³²

Enseña a las personas a saber vencer sus sentimientos de inferioridad, a saber defender sus derechos y a no sacrificar constantemente lo que a usted le corresponde para “ser simpático con los demás”. *Nos enseña a saber decir no cuando tenemos que hacerlo y no aceptar situaciones que luego nos traen insatisfacción y frustración haciendo de nuestros sentimientos un “caldo de cultivo” para el conflicto.*

- **Análisis transaccional:** Esta teoría psicológica se sustenta en un enfoque que se llama estructura de la personalidad o **Análisis Estructural**. Sustenta que la personalidad de todas las personas está constituida por tres partes, a saber: “padre, adulto y niño”. En su enfoque considera el **Análisis de las Transacciones** en donde se analizan los tipos de comunicaciones o transacciones que realizamos las personas. Es una teoría con técnicas, en su primer nivel, bastante accesibles al público, muy prácticas y que estuvieron en boga en los años 70 y siguientes, y tiene aplicabilidad hasta la fecha.

Al hablar con alguien ¿obtiene a veces respuestas que demuestran que es comprendido? Si es así, la transacción es **complementaria**. Si la respuesta que obtiene lo deja en una sensación de no ser comprendido o quedar sorprendido, la transacción es **cruzada**. ¿Alguna vez dice algo, significando una cosa distinta por el tono de voz o expresión corporal?. Cuando lo hace recibe de vuelta un mensaje oculto. Si es así, la transacción es **ulterior**. Aprender a decir lo que se quiere decir y ser realmente escuchado, y aprender a oír lo que la gente está diciendo realmente, es algo que nos enseña el Análisis Transaccional. Sus herramientas pueden ser de gran utilidad para el conciliador.

³² Fensterheim Herbert y Jean Baer: “No diga sí cuando quiera decir no”. P. 24. Edit. Grijalbo. 1976.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve, “Cómo Negociar con Éxito. El método de avanzada para construir tratos justos para todos”. Edit. Gránica. 1993.
2. ALDER, Harry y HEATHER, Beryl. “PNL en sólo 21 días. Una completa introducción con su programa de entrenamiento”. Edit. EDAF. 2000.
3. BERNE, Eric. “Análisis Transaccional en Psicoterapia”. Edit. Psique.1976.
4. BUZAN, Tony y BUZAN Barry. “El Libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente”.
5. CADIZ Abel. “Conflicto y Negociación”. Edit. Iberico Europea de Ediciones S.A. 1984
6. CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, Editor E. Moame Drago, Primera Edición, 1998.
7. CAIVANO, Roque, “Negociación y Mediación. Instrumentos Apropriados para la Abogacía Moderna”. Edit. Ad-Hoc SRL. Primera Edición 1997.
8. CHANTAL, Selva. “La PNL aplicada a la Negociación”. Edit. Gránica. 1997.
9. CORDOVA Efren. “Las Relaciones Colectivas en América Latina”. Edit. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. 1981.
10. CUDICIO, Catherine. “Cómo Comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística”. Edit. Gránica. 1996.
11. CUDICIO, Catherine. “PNL y comunicación. La Programación Neurolingüística, la cultura de la organización y su dimensión creativa”. Edit. Gránica. 1991.
12. DIEZ, Francisco y TAPIA, Gachi. “Herramientas para trabajar en mediación”. Edit. Paidós. 1999.
13. DILTS, Roberts y otros. “Las Creencias. Camino hacia la Salud y el Bienestar”. Edit Urano. 1996.
14. DILTS, Roberts. “Cómo cambiar creencias con la PNL”. Edit. Sirio. 2000.
15. EMERICK, Jhon J. “PNL. Sé la Persona que quieres ser. Estrategias concretas para el éxito y el desarrollo personal”. Edit. Urano. 1997.
16. ERTEL, Dany. “Negociación 2000”. Colección de Conflict Management. Edit. McGraw Hill 1996.
17. FENSTERHEIM, Herbert y BAER, Jean. “No diga SI cuando quiera decir NO. El aprendizaje asertivo que puede cambiar su vida”. Edit. Grijalbo. 1976.
18. FISHER, Roger, URY, William y Patton, Bruce. “SI ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”. Edit. Norma.1993.
19. FISHER, Roger: “Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos”. Edit. Gránica, 1996.
20. FISHER, Roger y Sharp Alan, “El Liderazgo Lateral, Cómo dirigir si usted no es el jefe”, Edit. Norma, 1999.
21. FONT BARROT, Alfred. “Negociaciones entre la cooperación y el conflicto”. Edit. Edit. Grijalbo.1997.
22. FRANKL, Viktor. “El hombre en busca de destino”. Edit. Herder. 1996.
23. GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, “Resolución de Conflictos en las Escuelas”. Edit. Gránica, 1997

24. GONZALES, José Francisco. “Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal”. Edit, Edimat Libros S.A. 1998..
25. GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana, “Mediación una Transformación en la Cultura”. Edit. Paidós. 1996.
26. GROVER DUFFY, Karen y otros, “La Mediación y sus Contextos de Aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores”. Edit. Paidós. 1996.
27. JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. “El Libro de Todos. Análisis Transaccional para estudiantes”. Edit. Fondo Educativo Interamericano. 1997.
28. JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. “Nacidos para triunfar. Análisis Transaccional con experimentos Gestalt”. Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1975.
29. JANDT, Fred E. y GILLETTE, Paul: “Ganar, Ganar Negociando, Cómo convertir el conflicto en acuerdo”, Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda reimpresión, 1987.
30. KEITH, Davis. “Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional”. Edit. McGraw Hill. 1991.
31. KERTESZ, Roberto.”Manual de Análisis Transaccional”. Edit. Conantal. 1978.
32. KOLB, Débora M. Y otros, “Cuando Hablar da Resultados. Perfiles de mediadores”. Paidós. 1996.
33. LEDESMA N., Marianella: “El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico – normativo”. Edit. Gaceta Jurídica S.A. Primera Edición, 2000.
34. LIEBERMAN, David J. Ph.D. “¡Que no le vuelvan a decir mentiras. Descubra rápidamente la verdad en cualquier conversación o situación”. Edit. Norma. 1999.
35. McENTEE, Eileen. “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”. Edit. McGraw Hill. 1996.
36. MOORE, Christopher,: “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Edit. Gránica, 1995.
37. NIERENBERG, Gerard I. “El Negociador Completo”. Edit. Espasa Calpe. 1991.
38. ORMACHEA CHOQUE, Iván:”Manual de Conciliación”. IPRECON. 1999
39. ORMACHEA CHOQUE, Iván: “Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú: Primer estudio cualitativo. Propuesta de políticas y lineamientos de acción”. Editor: Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia. 1998.
40. OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL PODER JUDICIAL, “Acceso a la Justicia”, 1997. Ponencias, estudios y comentarios presentados durante el Foro “Acceso a la Justicia” realizado en Mayo de 1996.
41. PEÑA GONZALES, Oscar. Conciliación Extrajudicial. Teoría y Práctica”. APECC. 2001.
42. RAIFA, Howad. “El Arte y la Ciencia de la Comunicación”. Edit. Fondo de Cultura Económica. 1996.
43. RICHAUDEAU, Francois. “Los secretos de la comunicación EFICAZ”. Edit. Mensajero.
44. ROBBINS, Stephen P.: “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.
45. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. “Técnicas de Negociación”. Edit. Gránica. 1997.
46. SAMBRANO, Jazmín y STEINER, Alicia. “Mapas Mentales. Agenda para el éxito”. Edit. Alfaomega Grupo Editor S.A. 2000.

47. SAMBRANO, Jazmín. “PNL. Programación Neurolingüística para todos. El modelo de la excelencia”. Edit. Alfaomega Grupo Editor S.A. 2000.
48. SELVA, Chantal. “La PNL aplicada a la Negociación”. Edit. Gránica. 1997.
49. SMITH, Manuel. “Cuando digo NO me siento culpable”. Edit. Grijalbo. 1997.
50. STONE, Douglas Y otros. “Conversaciones difíciles. Cómo entenderlas y decir lo que tiene que decir”. Edit. Norma. 1999.
51. SLAIKEU, Karl A.: “Para que la Sangre no llegue al Río”, Edit. Gránica, 1996.
52. SUARES, Marinés. “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.” Edit. Paidós. 1999.
53. URY, William, “¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”. Edit. Norma. 1993.
54. VERDERBER, Rudolph F., “¡Comunícate!. Edit. International Thomson Editores. 1999.