



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

GUÍA PARA LA FORMACIÓN DE CONCILIADORES



FUNDACIÓN
S·UNIR
BOLIVIA

GUÍA PARA LA FORMACIÓN DE CONCILIADORES

MARÍA FÁTIMA
LUNA PIZARRO MEDINA

RUBÉN ELVIS
MENDOZA AIZA

MARISOL PAMELA
FERNÁNDEZ LARUTA

JAVIER F.
CAMPOS NAVARRO

GRISELDA
TORRICO CERROGRANDE

NÉSTOR SEBASTIÁN
ARIÑEZ ROCA

GUÍA PARA LA FORMACIÓN DE CONCILIADORES



MARÍA FÁTIMA
LUNA PIZARRO MEDINA

RUBÉN ELVIS
MENDOZA AIZA

MARISOL PAMELA
FERNÁNDEZ LARUTA

JAVIER F.
CAMPOS NAVARRO

GRISELDA
TORRICO CERROGRANDE

NÉSTOR SEBASTIÁN
ARIÑEZ ROCA

La presente **Guía para la formación de conciliadores** se elaboró en el marco del Proyecto Acceso a Justicia de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia, del que es mandataria la Fundación UNIR Bolivia, una de cuyas prioridades es la mejora de la calidad de los servicios a través de la formación permanente e integral de las conciliadoras y los conciliadores, judiciales y extrajudiciales, del país.

Directora Ejecutiva Fundación UNIR Bolivia: María Soledad Quiroga Trigo

Para el desarrollo y la realización de este texto han participado como:

Editor: Néstor Sebastián Ariñez Roca

Redactores miembros del equipo del Proyecto Acceso a Justicia:

Módulo 1: Néstor Sebastián Ariñez Roca

Módulo 2: Rubén Elvis Mendoza Aiza

Módulo 3: Marisol Pamela Fernández Laruta y Néstor Sebastián Ariñez Roca

Módulo 4: Javier F. Campos Navarro

Módulo 5: María Fátima Luna Pizarro Medina

Módulo 6: Griselda Torrico Cerrogrande y María Fátima Luna Pizarro Medina

Diseño y diagramación: Sandra Flores Mendoza

Depósito Legal: 4-1-6256-2021



La metodología y los contenidos son propiedad y responsabilidad de la Fundación UNIR Bolivia

Tiraje: 300 ejemplares

Impresión: Servicios Gráficos “Imagen Perfecta”

La Paz, diciembre de 2021



www.unirbolivia.org
info@unirbolivia.org



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
MÓDULO 1	
Cultura de Paz _____	10
Un caso para reflexionar sobre la conciliación	11
¿Qué abordaremos en este módulo?	12
Al concluir este módulo serás capaz de:	12
Introducción	13
1. ¿Qué es la violencia?	14
2. Entendiendo la paz, la cultura y la cultura de paz	22
3. Construcción de una cultura de paz en Bolivia	26
Bibliografía	30
MÓDULO 2	
Teoría del conflicto y MARCS _____	32
Al concluir este módulo serás capaz de:	34
1. El conflicto	35
Encarar el conflicto de forma constructiva	41
2. Fases, características y fuentes del conflicto	45
3. El conflicto en la conciliación	48
4. Las percepciones y emociones en el conflicto	51
5. Los MARCS	53
Bibliografía	57
MÓDULO 3	
COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS	58
Introducción	59
Al concluir este módulo serás capaz de:	60
1. La comunicación en el proceso de conciliación	61
2. Técnicas de comunicación en los conflictos	72
Bibliografía	86



| MÓDULO 4 |

La negociación como base de la conciliación _____ **88**

Al concluir este módulo serás capaz de:	89
1. Aproximación conceptual	91
2. Enfoques de negociación	96
3. Negociación colaborativa o por principios	
modelo de la escuela de negociación de Harvard	107
Bibliografía	127

| MÓDULO 5 |

Marco normativo de la conciliación _____ **128**

Al concluir este módulo serás capaz de:	129
1. El ordenamiento jurídico y los MARCS	130
2. Desarrollo Normativo	138
Leyes citadas	147

| MÓDULO 6 |

El Modelo facilitativo de Conciliación _____ **148**

Al concluir este módulo serás capaz de:	149
Introducción	150
1. Perfil del Conciliador/a	150
2. Principales Modelos de Mediación/Conciliación	153
3. Etapas / Fases de la Conciliación	155
Fase 1: Los arreglos preparatorios	157
Fase 2: El discurso de apertura	158
Fase 3: Declaración inicial de las partes	162
Fase 4: Intercambio de opiniones	163
Fase 5: Esclarecimiento del problema y puntos de discusión	164
Fase 6: Generación del acuerdo	165
Fase 7: Preparación del acuerdo	166
Fase 8: Cierre y reconocimiento	167
Fase 9: Seguimiento	167
Modelos de actas de conciliación	169
Bibliografía	171

| ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS | **172**

PRESEN

PRESENTACIÓN

*M*aría y Renata se conocieron en una fiesta. Durante su primera conversación descubrieron que a ambas les interesaba abrir una guardería. Hacer los trámites, conseguir el local, equiparlo adecuadamente y contratar al personal, les tomó prácticamente un año y una inversión nada despreciable en la que participaron a mitades.

Se repartieron los roles. Aunque ambas participarían en las tareas de cuidado y educación, una sería responsable de la administración y la contabilidad y la otra se haría cargo del área educativa. La guardería solo funcionó tres meses. Rompieron relaciones y ahora han acudido a un centro de conciliación porque cada una considera que la otra es la culpable del fracaso del emprendimiento.

Norberto y Pedro han trabajado juntos por años, pero no son amigos. Se conocen y confían el uno en el otro. Norberto invierte su dinero en la compra de un negocio, se trata de una tienda de abarrotes; durante un tiempo prolongado Pedro trabaja con él como su empleado, pero claro, es su hombre de confianza. Con el pasar de los años Norberto le confía a Pedro toda la responsabilidad del negocio a cambio de que se le pague un monto mensual de dinero. Ahora Norberto ha acudido al centro de conciliación aduciendo que Pedro ha incumplido y ha faltado a la confianza que se le ha dado.

Cada caso expresa un mundo. Un mundo de relaciones, de visiones sobre la vida, de percepciones, de emociones, etc. Expresa también una forma de comprender el conflicto y su manera de resolverlo. Este texto tiene la intención de presentar la conciliación como una

ITACIÓN

de esas maneras de gestionar y resolver las controversias por medios pacíficos.

El artículo 10 de nuestra Constitución Política del Estado establece que "Bolivia es un Estado pacifista que promueve la cultura de paz y el derecho a la paz." En este contexto, el año 2015 se promulgó la Ley N° 708 de Conciliación y Arbitraje que establece estos dos institutos como medios alternativos de resolución de controversias. Vivimos pues, en un Estado que pretende promover la cultura de paz, en este caso, por medio de una institución como la conciliación.

La construcción de cultura de paz, es una tarea inmensa, para algunos se trata incluso de una utopía, para otros, en cambio de un camino, de un recorrido temporal y contextual, más que de una finalidad histórica. Por esto, Ana María Romero de Campero, fundadora de la Fundación UNIR Bolivia, hablaba de una paz imperfecta, una nunca totalmente concluida, una paz en camino. Y es que, doña Anita (como le decían cariñosamente), era una convencida de la importancia de la paz como un camino de cada vez menos violencia, más justicia, más equidad, mayores oportunidades, en fin, de una vida más digna en Bolivia y en el mundo.

La Fundación UNIR Bolivia en fidelidad del testigo que Ana María Romero le ha dejado, ha seguido persiguiendo la construcción de una cultura de paz a través de distintos frentes, uno de los cuales es la conciliación extrajudicial y la formación de conciliadores.

Desde estas páginas se pretende aportar a la formación de los futuros conciliadores y a la difusión de la conciliación para aquellas

PRESEN

personas que tengan algún interés en esta institución democrática. La Fundación UNIR Bolivia considera que la conciliación puede aportar a la construcción de la cultura de paz de muchísimas maneras que serán desarrolladas a lo largo de este texto, sin embargo, cabe señalar una fundamental: el paso de una cultura litigante a una dialogante.

En esta guía usted encontrará orientaciones sobre la conciliación desde las más generales hasta las más específicas. Encontrará, por ejemplo, qué es la cultura de paz y cómo la conciliación aporta a su construcción; podrá hallar orientaciones acerca de qué es un conflicto y cuáles son las mejores maneras de abordarlo; recibirá también orientaciones acerca de la negociación y las técnicas de comunicación verbal y no verbal para establecer un diálogo con la contraparte. Por otro lado, esta guía le ofrecerá el marco normativo en el que se inscribe la conciliación y los cuidados legales que deberá tomar en caso de officiar como conciliador.

¿Cómo leer esta guía?

Esta guía está estructurada en seis módulos. El Módulo 6, El modelo facilitativo de Conciliación, está referido específicamente a la conciliación y a su proceso. Los cinco módulos precedentes ofrecen aspectos que pueden ser útiles durante el proceso de conciliación.

El Módulo 1, Cultura de paz, ofrece el marco conceptual en el que se instala la conciliación como un método alternativo de resolución de conflictos. En él se desarrollan temáticas como la violencia directa, la violencia estructural y la violencia cultural que dan pie a las reflexiones sobre la paz y la construcción de una cultura de paz.

El Módulo 2, Teoría de conflictos y MARCS, desarrolla las diversas maneras de comprender y de afrontar los conflictos. Explica cómo

ITACCIÓN

las partes que acuden a la conciliación pueden pasar por distintas fases y cómo hacer para resolverlo de manera amigable.

El Módulo 3, La comunicación en los conflictos, nos explica que la comunicación está siempre presente aunque no digamos o no hagamos nada ante el conflicto. Nos ofrece técnicas dentro del enfoque comunicativo circular, para relacionarnos durante el proceso de conciliación.

El Módulo 4, La negociación, desarrolla dos perspectivas distintas de negociación como son la competitiva y la colaborativa. Nos indica cuál de ellas y por qué se ajusta mejor a un proceso de conciliación y las técnicas más apropiadas para utilizarla.

El Módulo 5, Marco normativo de la conciliación, nos sumerge en el mundo de las leyes y normas que rigen la institución de la conciliación, explicándonos los aspectos fundamentales de la norma de una manera sencilla y más digerible que en el lenguaje legal.

Usted puede empezar la lectura de esta guía por cualquier módulo puesto que, aunque todos guardan relación unos con otros, cada uno aborda su temática de manera completa pero siempre orientada hacia la conciliación.

Esperamos que esta guía elaborada en el marco el Proyecto Acceso a Justicia de la Cooperación Suiza en Bolivia, y del que es mandataria la Fundación UNIR Bolivia, le sea útil y además la disfrute tanto como cada uno de los especialistas lo hizo, en la redacción de los módulos.

MÓDULO 1



| CULTURA DE PAZ |

UN CASO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA CONCILIACIÓN

Los hijos del rancho

En un alejado rincón del municipio de Arbieto, en Cochabamba, una familia, dos padres, dos hijos varones y una niña, viven produciendo la tierra.

Cuando los hijos crecen, el mayor logra irse al Brasil, donde hay muchos mercados, y se acomoda en ese país. Al principio es muy duro, puesto que se encuentra con otra cultura y otro idioma; pero logra estudiar una profesión técnica con el poco dinero que sus padres le enviaban los primeros años y, con el tiempo, abre un negocio y acumula una fortuna nada despreciable.

El segundo, en cambio, llega a la ciudad de Cochabamba, donde con mucho esfuerzo logra encontrar un trabajo y salir adelante. Con el tiempo, encuentra estabilidad y autonomía laboral gracias a sus estudios universitarios y, si bien no amasa una fortuna, tiene sus ahorros y vive bastante bien.

La niña, en cambio, se queda atendiendo a los padres. Cuidando de las tierras y de unas cuantas vacas y gallinas que les proporcionan lo justo para vivir, y algo para comercializar. Acompaña a su madre hasta la muerte y luego cuida también del padre. No pudo salir del pueblo y adquirir una profesión, ni siquiera pudo trabajar en otro lugar, se quedó en casa, atendiendo a sus ancianos padres.

Pasan los años, y el padre fallece. El día del entierro, llegan los dos hermanos. Lloran en los funerales. A la tarde, mientras toman un café, el hermano del medio, el más veloz, pero tal vez el más necesitado, comenta: "He hablado con el rico del pueblo, y está dispuesto a comprarnos la propiedad en 90 mil dólares. Es más de lo que cuesta. Estamos de suerte, y me los da mañana, si es que firmamos hoy las escrituras. 30 mil a cada uno no nos vendría mal."

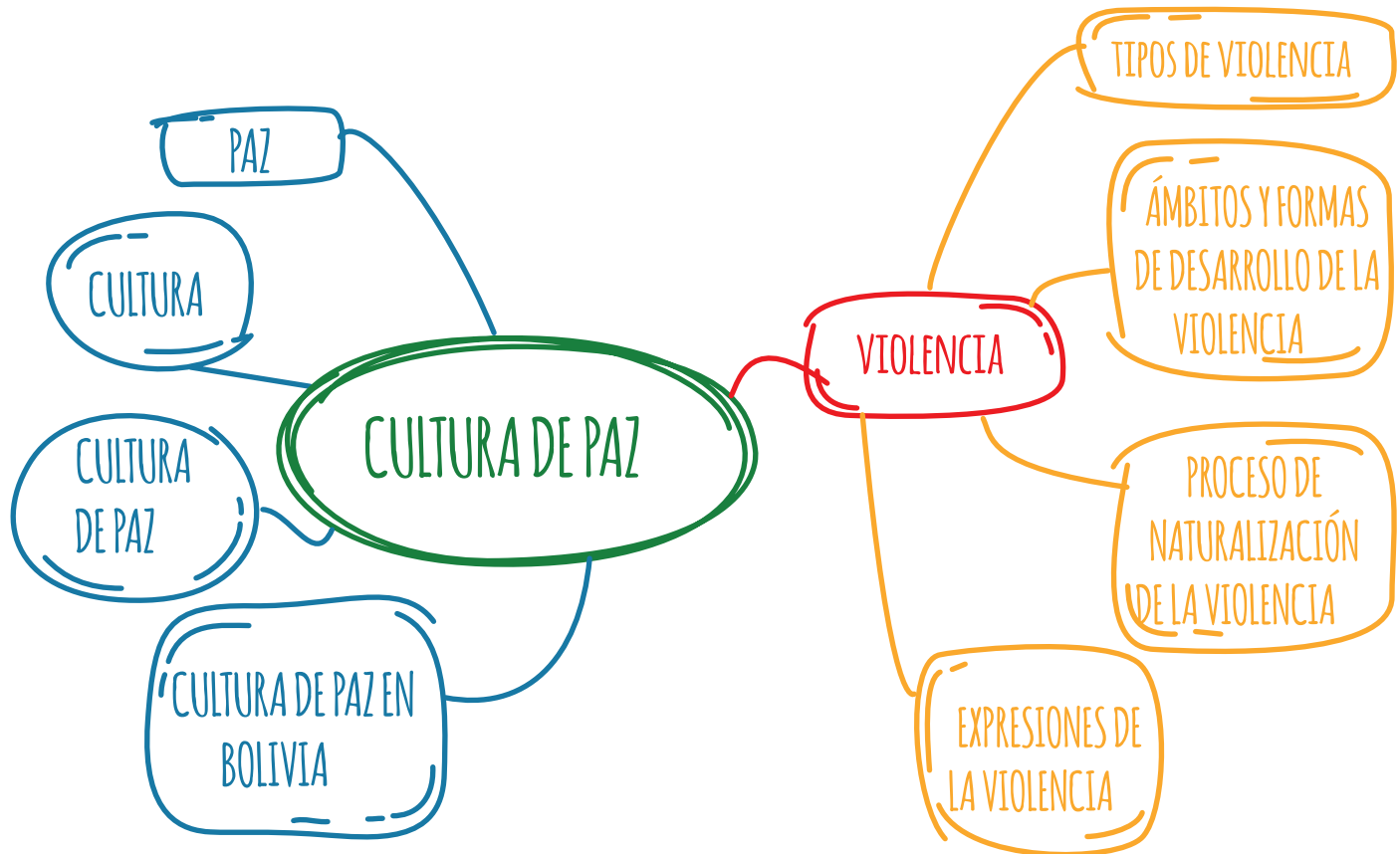
La niña dice, "No es justo repartir la herencia en tres partes iguales, no es justo."

Fuente: Texto adaptado de la ponencia de Miguel Ángel Soto en el IV Congreso Mundial de Mediación. La Paz, Bolivia.



- 1 — ¿Cómo se resolvería este caso por la vía legal?
- 2 — ¿Qué razones tendrá la niña de afirmar que la propuesta no es justa?
- 3 — ¿Qué relación tendrá este caso con la conciliación?

¿QUÉ ABORDAREMOS EN ESTE MÓDULO?



AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Definir** qué es la violencia y distinguir sus diversas conceptualizaciones.
- ✓ **Definir** qué es cultura de paz y cómo la conciliación contribuye a su construcción.

INTRODUCCIÓN

¿Qué relación tiene un texto sobre la conciliación con la cultura de paz?

La pregunta parece ser obvia: la conciliación nos ayuda a resolver nuestros conflictos por la vía pacífica, es decir, por medio del diálogo y no de la confrontación, por medio del uso de las propias decisiones y no de las decisiones de un juez o de un árbitro. Además, en la conciliación nadie nos obliga a asistir o a firmar algo sobre lo que no estamos de acuerdo. ¿Es esto cultura de paz?

Sí, todas estas características son parte de una cultura de paz, pero su concepto es mucho más amplio y otorga sustento teórico a la conciliación y a otros medios alternativos de resolución de conflictos.

La cultura de paz, también está relacionada con los conflictos, lo veremos en el módulo de Resolución de conflictos y, por supuesto, está relacionada también con la violencia.

Justamente la reflexión sobre la violencia ha llevado a los teóricos a la búsqueda de la comprensión de la paz. ¿Si no hubiera violencia, se podría hablar de paz? ¿Si no hubiera guerras, el mundo se preocuparía por la paz? ¿Si no existieran conflictos, tendría algún sentido hablar de paz? Preguntas como estas nos llevaron a una primera aproximación del concepto de paz.

Por este motivo, antes de ingresar de lleno en los actuales aportes teóricos sobre la paz, vemos que es necesario abordar el amplio tema de la violencia.

1. ¿QUÉ ES LA VIOLENCIA?

La violencia es una realidad que afecta a nuestra humanidad, es decir a nuestra dignidad como personas.

Para comprender la violencia no es suficiente revisar el diccionario. Por ejemplo, si lo consultamos nos arroja lo siguiente: "1. f. Cualidad de violento. 2. f. Acción y efecto de violentar o violentarse. 3. f. Acción violenta o contra el natural modo de proceder. 4. f. Acción de violar a una persona."

La violencia está estrechamente relacionada con la concepción que tenemos sobre la dignidad de la persona humana. Algunos autores dirán que "dignidad de la persona humana" es una reverenda tautología porque no se puede hablar de persona humana exenta de dignidad.

La dignidad, más que una cualidad humana, se trata de una dimensión, es decir de algo que nos hace ser personas. Por esto, ya lo decía Marco Tulio Cicerón en el primer siglo de nuestra era, que

la dignidad era el valor fundante de todo marco jurídico y ético.

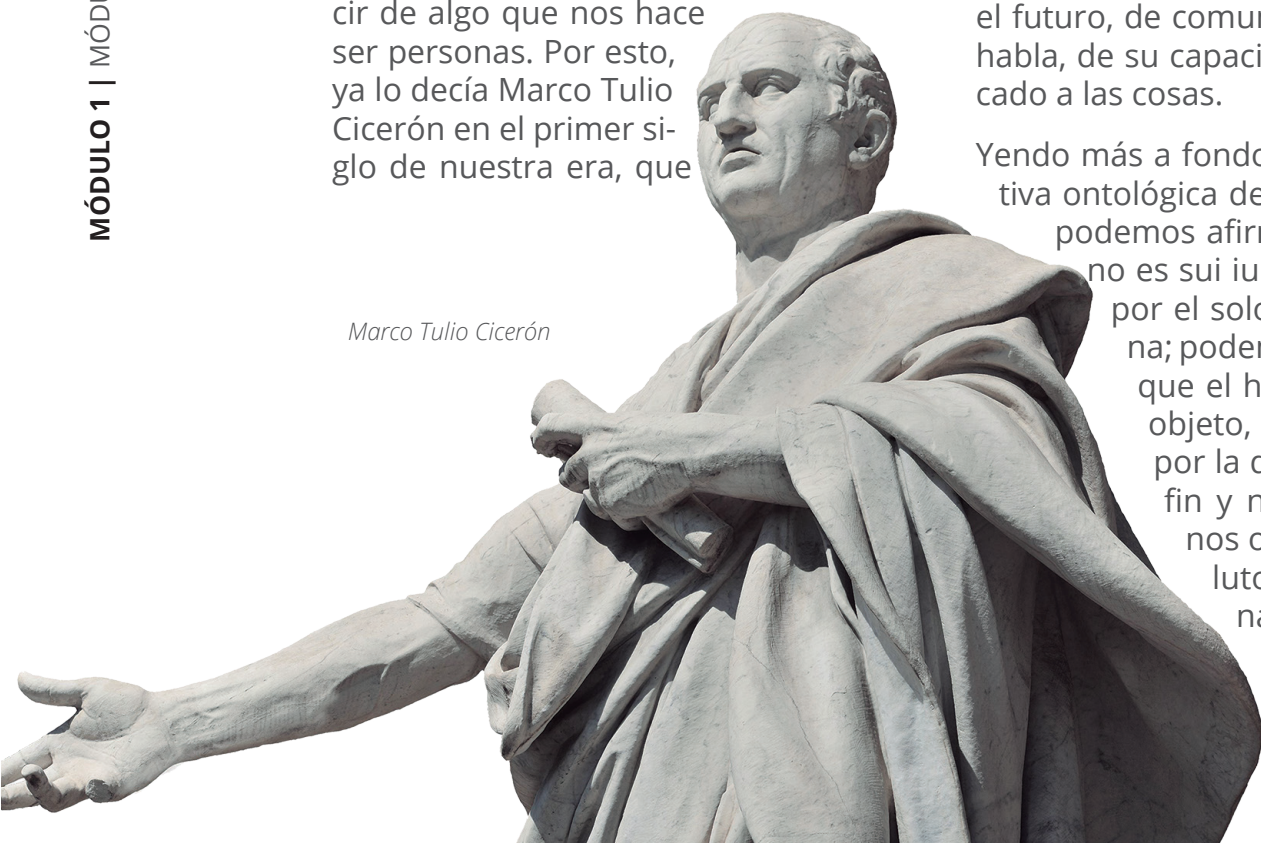
En la antigüedad, la dignidad era considerada como una cualidad que poseía la gente que tenía determinado *status social*, a esas personas había que tratarlas como se merecían según su posición. Más tarde ese merecimiento pasó a todo ser humano. La referencia a Cicerón que hicimos líneas arriba, hace alusión a esta etapa, todas las personas deberían ser tratadas como se merecen por el status de humanidad que poseen.

Hoy en día los estudios acerca de la dignidad humana consideran que se fundamenta en la libertad, es decir, en la capacidad del hombre de decidir por sí mismo, en su autonomía para alcanzar sus propios fines.

Otro fundamento se encuentra en su racionalidad, es decir en su capacidad de razonar, de crear, de creer, de proyectar el futuro, de comunicarse por medio del habla, de su capacidad de dar un significado a las cosas.

Yendo más a fondo, desde una perspectiva ontológica de la dignidad humana, podemos afirmar que el ser humano es *sui iuris*, sujeto de derecho por el solo hecho de ser persona; podemos también sostener que el hombre es sujeto y no objeto, es alguien y no algo; por la dignidad el hombre es fin y no medio; la dignidad nos otorga un valor absoluto, por esto las personas no tenemos precio.

Marco Tulio Cicerón



Por estos motivos la dignidad es el principio de unicidad del ser humano, esto quiere decir que el ser humano es único e irrepetible; la dignidad es también el principio de igualdad, por ella todos podemos reconocernos como personas más allá de las diferencias raciales, culturales, de género o generacionales.

Los Derechos Humanos también hallan su fundamento en la dignidad humana. Poseemos derechos que están íntimamente ligados a nuestra naturaleza humana y a nuestra realización como personas. El derecho a la vida, a la libertad, a la justicia, a la integridad personal, a los medios indispensables para un nivel de vida “digno”, son claros ejemplos de su relación con los derechos humanos.

Volvamos entonces a la violencia. Decíamos que este concepto está estrechamente relacionado con la persona humana. Aiello afirma que “podemos entender por violencia como cualquier acción u omisión que dé lugar a la disminución o privación al ser humano de algo esencial: dignidad, derechos, integridad y libertades, entre otros.”

Por tanto, la violencia no solamente está relacionada con acciones directas de agresión, sino también con dignidad, derechos o justicia.

1. 1. Tipos de violencia

Para entender mejor la violencia podemos recurrir a los tipos de violencia que Johan Galtung ha identificado y que el texto “Paso a paso construimos paz” de la Fundación UNIR Bolivia (2015) expresa con los siguientes términos:

| *Violencia directa*

Hace referencia a las agresiones física, psicológica o sexual; son todos aquellos actos que de manera visible afectan al bienestar físico o mental de las personas y a su desarrollo pleno como ser humano. Para que ocurra este tipo de violencia es indispensable la participación de un actor que ocasiona el daño y otro que lo recibe, es decir, existe una víctima y un agresor.

La violencia intrafamiliar podría ser catalogada dentro de este tipo de violencia, también el bullying, el acoso laboral, etc.

| *Violencia estructural*

Consiste en la privación de las necesidades fundamentales (bienestar, libertad, identidad y justicia), se basa en la opresión y explotación. Se trata de la violencia propia de un modelo de sociedad que genera injusticia e inequidad en la distribución de recursos y oportunidades o el recorte de libertades políticas.

Es indirecta por la dificultad de individualizar tanto al actor que la genera como al que recibe el daño, pues son estructuras e instituciones las que crean y permiten las condiciones que perjudican a un número indefinido de personas.

La falta de acceso a la salud, al trabajo, a la vivienda, podrían ser ejemplos de este tipo de violencia.

| *Violencia cultural*

Es aquella ejercida a través de la imposición de un punto de vista respecto a otros, sin tomar en cuenta las diferentes

identidades culturales, económicas, sociales, políticas y territoriales existentes en el mundo. Incita a la violencia directa o justifica la violencia estructural.

La imposición de un idioma sobre otros, entra dentro de este tipo de violencia; también la imposición de tipos de vida, de pensamiento y creencias, como la imposición de una ideología o una religión.

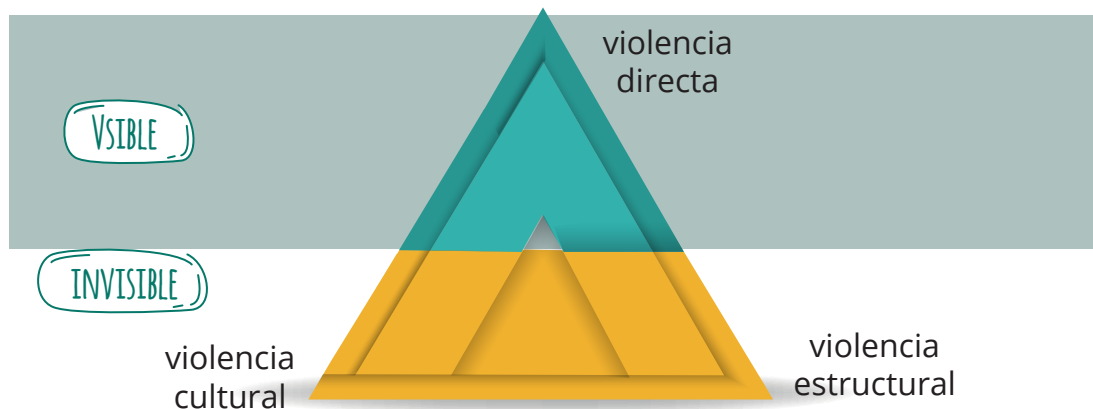
Estos tres tipos de violencia están íntimamente relacionados, pues la directa, que es la que más se visibiliza, tiene como origen muchas veces los otros tipos de violencia. Por ejemplo, la falta de recursos económicos en la familia (violencia estructural), puede ser la causa de algún maltrato físico o psicológico entre sus miembros (violencia directa), y la justificación de este tipo de violencia puede estar relacionada con alguna visión de la vida como el machismo (violencia cultural).

Un amigo, caminando por las calles de su municipio, fue testigo de una pelea entre marido y mujer en plena vía pública. Cuando intervino defendiendo a la señora, ésta le dijo que no se metiera puesto que su marido tenía todo el derecho de golpearla.

¿Podrías mencionar algún ejemplo en el que se pueda ver la relación de los tres tipos de violencia?

Para entender mejor la violencia podemos recurrir a los tipos de violencia que Johan Galtung ha identificado y que el texto "Paso a paso construimos paz" de la Fundación UNIR Bolivia (2015) expresa con los siguientes términos:

Figura N. 1
Tipos de violencia

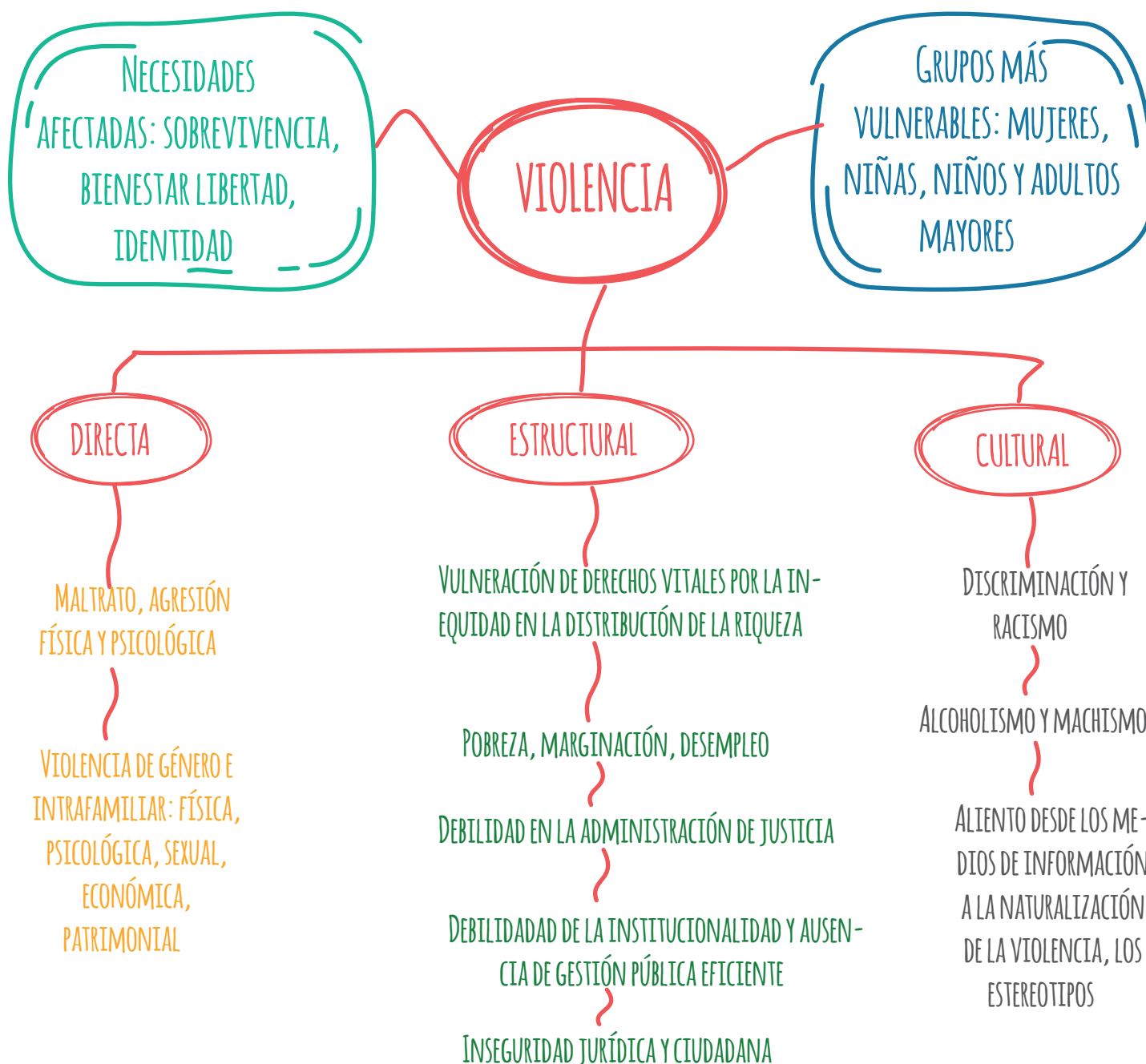


Fuente: GALTUNG 1998: 15

Por lo tanto, la violencia puede iniciarse en cualquiera de los tres vértices del triángulo y fácilmente puede transitar de uno a otro, convirtiéndose en un círculo vicioso.

A continuación te presentamos un cuadro en el que se muestran las representaciones sociales de la violencia en Bolivia.

Cuadro N. 1
Representaciones sociales de la violencia en Bolivia



Fuente: ARAMAYO, Antonio (S.A.)

Todos estos tipos de violencia pueden agravarse o atenuarse, dependiendo de la existencia de factores de riesgo y factores de protección presentes en las personas y en la comunidad, de esta manera, si existen más factores de riesgo que de protección, es probable que la violencia se intensifique.

Según la encuesta "Percepciones sociales en temas clave" (UNIR 2012) el 51% de la población consultada justifica el uso de la violencia en algunas circunstancias (hacerse respetar, en conflictos, para reivindicar derechos, para lograr mejoras económicas, para educar); y un 48% de los entrevistados admite haber sido sujeto de discriminación.

1. 2. Ámbitos y formas de desarrollo de la violencia

Los tipos de violencia previamente explicados se desarrollan en diferentes ámbitos y formas, que pueden afectar a distintos grupos, como a continuación se detalla:

- ✓ En función al **ámbito** en el que se desarrolla
 - ✓ **Ámbito familiar:** se presenta en el hogar o es ocasionado por algún miembro de la familia.
 - ✓ **Ámbito Extra familiar:** se presenta cuando los agresores son personas que no tienen ningún lazo familiar con la víctima (violencia en el sistema educativo, violencia en calles, comunidades, etc.).
- ✓ En función a la **forma** (expresión o comportamiento).
 - ✓ **Violencia por acción:** esta puede ser violencia física, psicológica o emocional, sexual, económica o la explotación laboral.
 - ✓ **Violencia por omisión:** puede ser por abandono o negligencia.
- ✓ En función al grupo mayoritario afectado.
 - ✓ Violencia contra los niños, niñas o adolescentes.
 - ✓ Violencia, hacia los adultos mayores.
 - ✓ Violencia de género (varón o mujer).
 - ✓ Violencia generacional.
 - ✓ Violencia por el origen étnico.

1. 3. Procesos de naturalización de la violencia

En muchas ocasiones es difícil reconocer la presencia de la violencia porque ha estado siempre allí y hemos pensado que las cosas son así por naturaleza. Es como cuando alguien visita tu casa y te hace percibir algunos aspectos que no habías notado porque estaban demasiado cerca. Así, alguna manchita en la pared, algún defecto de los muebles, las cortinas teñidas por el smog, etc., se vuelven invisibles para nosotros, aunque están allí y son evidentes. Recuerdo que una vez fui a la tiendita de la esquina a comprar unas golosinas. Allí, había varios botellones con diversos tipos de dulces, chupetes, chicles, etc. Cuando solicité el dulce que quería, la señora de la tien-

da no lo podía ver, el botellón estaba tan cerca de ella, que pasaba desapercibido. Recuerdo que cuando regresé a casa le comenté a mi mamá que la señora no veía los dulces que “estaban en sus narices”. Algo así pasa con la violencia, está tan presente que se vuelve invisible.

A este proceso de invisibilización de la violencia se le denomina naturalización. La violencia es algo tan natural que no la podemos evidenciar. Por medio de la naturalización se aceptan comportamientos violentos como si se tratara de algo natural, legítimo y pertinente en la vida cotidiana.

El proceso de naturalización es tan fuerte, que ha generado sus propias expresiones populares. “Tengo derecho a pegarle porque es mi hijo”, “Ahorita te voy a dar uno si no te callas”, “Vas a ver en la casa”, “Te ganaste pa’ tu manazo”, etc. Muchas veces, las víctimas suelen compartir estos criterios, lo que les impide ser conscientes del modo en que sus derechos están siendo vulnerados.

La naturalización de la violencia también se da por la jerarquía de poder en la cual se encuentran las personas. Por ejemplo, la violencia hacia niños, niñas, adolescentes y mujeres “pobres”, será menos percibida en relación a la violencia que afecte a personas “fuertes o exitosas”.

La invisibilización, insensibilización y el encubrimiento forman parte de esta naturalización de la violencia en todas sus formas.

La insensibilización es un proceso por el cual dejamos de experimentar sentimientos de rechazo hacia la violencia. El encubrimiento tiene que ver con que no hagamos nada para impedir que la violencia se siga ejerciendo. Por ejemplo, cuando permitimos que el vecino maltrate a sus hijos y a su esposa, y no hacemos nada para impedirlo, comenzamos a naturalizar la violencia.

¿Podrías mencionar algunos ejemplos de naturalización de la violencia en tu municipio?

1. 4. Expresiones de la violencia

Como vimos, la violencia se expresa de distintas maneras, pero veamos algunos datos que pueden servirnos para evitarla. La OPS (Organización Panamericana de la Salud) nos ofrece los siguientes datos:

“A nivel mundial:

Aproximadamente 470 000 personas son víctimas de homicidio cada año.

Alrededor de 38% de todos los asesinatos de mujeres son perpetrados por sus parejas íntimas.

1 de cada 3 mujeres han experimentado violencia física y/o sexual, la mayoría por una pareja íntima."

La misma página acota:

- ✓ "Cerca de 500 personas mueren a diario como resultado de la violencia interpersonal en las Américas
- ✓ La región tiene la tasa más alta de homicidios en el mundo, tres veces más que el promedio mundial.
- ✓ 58% de los niños experimentan abusos cada año – suman 99 millones de niños en la Región
- ✓ El abuso de las personas mayores se estima que es de un 12 % en las Américas, sin embargo, el número puede ser mayor en algunos contextos. Globalmente, solamente 1 de cada 24 casos de abuso de personas mayores son reportados.
- ✓ de cada 3 mujeres ha experimentado violencia física o violencia sexual de pareja."

¿Conoces algunos datos acerca de la violencia en nuestro país?

En nuestro país, la violencia está presente en diferentes territorios e identidades culturales, económicas y políticas, se ha naturalizado y afianzado como parte de las culturas, legitimándose de tal manera que se convierte en cotidiana y, peor aún, pasa desapercibida en los ámbitos relacionados con el contexto político, económico, social y cultural en las comunidades, municipios o regiones, y en experiencias individuales y colectivas.

En esta realidad los grupos más afectados son mujeres, niñas, niños y adolescentes a quienes se vulneran sus derechos principalmente en sus propios hogares y en los centros educativos, siendo los principales agresores las personas adultas con las que conviven y, en otros casos, sus propios pares.



Este es el slogan de varias instituciones públicas y civiles que están realizando programas para aportar a la generación de una cultura de paz. Hazlo tuyo.

Así como las guerras comienzan en la cabeza de los hombres, de igual manera, la idea de paz puede ser tan fuerte que nos lleve a construir una nueva cultura.

De acuerdo a información recopilada por la organización *Peace One Day*, el 2014 se alcanzó a más de 1 billón de personas organizadas y movilizadas en torno a iniciativas de pacificación y disminución de la violencia, en más o menos 200 países alrededor del mundo en celebración del 21 de septiembre, Día Internacional de la Paz, lo que demuestra que frente a tanta violencia el mundo anhela la Paz. En Bolivia a iniciativa de la Fundación UNIR Bolivia se vienen desarrollando desde el 2012 actividades de movilización y conmemoración del Día Internacional de La Paz.

En diferentes investigaciones y en el desarrollo de iniciativas, las personas percibimos más próxima a la violencia que a la paz, e incluso los medios de información le dan mayor espacio o privilegio a la confrontación que al encuentro, así la mayoría de los esfuerzos están concentrados en solo en prevenir la violencia, siendo importante también profundizar esta acción con la construcción de cultura de paz.



La cultura de paz ha sido objeto de varios estudios y de aportes personales e institucionales que desde hace varios años intentan consolidar la propuesta de un mundo de paz, donde las personas, los grupos y las naciones se relacionen y convivan en armonía. Es por ello que a lo largo de este módulo desarrollaremos algunos contenidos para que puedas reflexionar sobre la paz y la construcción de una nueva cultura basada en ella.

2. ENTENDIENDO LA PAZ, LA CULTURA Y LA CULTURA DE PAZ

Para recorrer el camino hacia la construcción de una Cultura de Paz, es necesario reflexionar sobre distintos conceptos y estudios que hacen posible su comprensión. En este sentido se iniciará este recorrido revisando inicialmente lo que entendemos por paz, cultura y cultura de paz.

2.1. ¿Qué es la Paz?

Para desarrollar este concepto, permíteme plantearte algunas preguntas:

| *¿Cómo te llevas con tus amigos y amigas?*

¡Seguro que bien! Las relaciones interpersonales son muy importantes para todos los seres humanos ya que en el otro podemos descubrirnos a nosotros mismos, por eso se dice que el otro es un espejo para mí. Entonces, puedo verme en el otro, reconocer mis virtudes y mis defectos y crecer como persona.

El otro¹, es también importante para mí, por cuanto dependo de él. Todos los seres humanos somos interdependientes, esto quiere decir que lo que hacemos contribuye a la vida de los demás y lo que hacen los demás contribuye a mi propia vida. Esta mañana no hubiera desayunado feliz sin la marraqueta que hizo un panadero con la harina elaborada por un empleado de un molino, harina hecha de trigo sembrado por un campesino... La idea es que existe una interdependencia humana por medio de la cual podemos satisfacer algunas de nuestras necesidades.

A este punto, resulta importante entender que el otro, es todo ser humano que no sea yo. De aquí proviene la siguiente pregunta: ¿Cómo te llevas contigo mismo?

La pregunta tiene su valor porque la relación con uno mismo es funda-

¹ Usaremos aquí el término "otro" para designar a otra persona sea mujer u hombre.



mental para el crecimiento personal. A veces, nos enojamos con nosotros mismos por alguna cosa que hicimos o alguna otra que dejamos de hacer. En otras ocasiones, entramos en diálogo profundo con nosotros mismos buscando una armonía interior. La relación con uno mismo, con nuestro mundo interior, es de vital importancia para el desarrollo de cada ser humano y el alcance de su plenitud.

| *¿Cómo es tu relación con la naturaleza?*

Esta pregunta nos cuestiona acerca de nuestra relación con el mundo en el que vivimos, con nuestro entorno. La pregunta no es casual ante la comprobación de los graves daños que el ser humano está ocasionando al planeta. Recordemos que los hombres y mujeres de este mundo no podemos vivir sin él, sin embargo, el mundo puede seguir existiendo sin nosotros. Por todo esto es importante responder a la pregunta acerca de cómo es nuestra relación con la naturaleza. Gracias a ella, podemos satisfacer muchas necesidades humanas como la de obtención de alimentos, seguridad y vivienda, trabajo, descanso, etc.

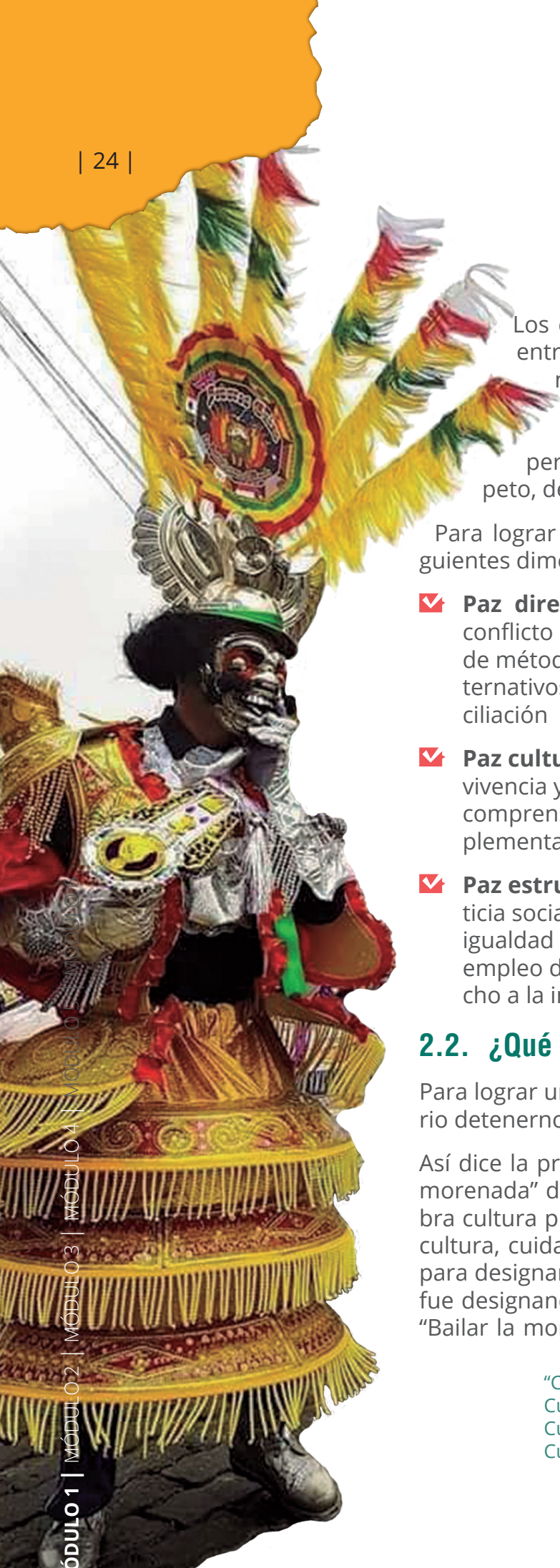
A todo esto, ¿dónde entra la explicación sobre la Paz?

Pues bien, nosotros sostenemos, con María Aiello, que la paz es un determinado estado de convivencia mediante el cual los seres humanos comparten con sus semejantes la posibilidad de obtener la satisfacción de sus necesidades básicas, de desarrollar sus potencialidades y lograr realizarse como personas.

Ahora bien, ese estado de convivencia, no es algo que se encuentra de una vez para siempre, sino que es una constante construcción, por eso la paz es siempre algo por alcanzar, en este sentido estamos de acuerdo con aquella famosa frase de Gandhi: "No hay camino para la paz, la paz es el camino".

Ese camino se lo transita teniendo la paz como una convicción, es decir, como un estilo de vida. No se lo puede recorrer, en la alcaldía sí, pero en la organización no; con los amigos sí, pero en la casa no. La convicción por la paz nos debe llevar a construirla siempre, en todas nuestras relaciones.





Los estudiosos sobre la paz han realizado una distinción entre paz negativa y paz positiva. La paz negativa es conocida como ausencia de guerra. La paz positiva, en cambio, tiene que ver con la convivencia humana que permita la satisfacción de las necesidades de todas las personas en un marco de justicia, de integración, de respeto, de inclusión y de armonía con la naturaleza.

Para lograr la paz positiva es necesario tomar en cuenta las siguientes dimensiones:

- ✓ **Paz directa**, comprende la transformación constructiva del conflicto entre las personas y los grupos, mediante la práctica de métodos de gestión constructiva de conflictos y métodos alternativos como el diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación a partir del respeto por el diferente.
- ✓ **Paz cultural**, es aquella actitud individual que involucra la vivencia y práctica de valores humanos, como la tolerancia, la comprensión, el respeto a la diferencia, la solidaridad, la complementariedad y la construcción de un proceso intercultural.
- ✓ **Paz estructural**, busca alcanzar la máxima expresión de justicia social, involucra la democracia, el respeto por los DDHH, igualdad de oportunidades, acceso a educación, salud, justicia, empleo digno, cuidado del medio ambiente y respeto al derecho a la información y comunicación.

2.2. ¿Qué entendemos por cultura?

Para lograr una mejor comprensión de la cultura de paz es necesario detenernos en un breve análisis del término cultura.

Así dice la primera estrofa de la morenada titulada “Jach’a cultura morenada” de José Flores, interpretada por Jach’a Mallku. La palabra cultura proviene del latín colere-colui, que quiere decir cultivar, cultura, cuidado. En un primer momento, el término fue utilizado para designar el cultivo de la tierra, el trabajo; luego, con el tiempo fue designando otras capacidades y dimensiones del ser humano. “Bailar la morenada”, por ejemplo, tiene que ver con la capacidad

“Cultura es bailar, la Morenada
Cultura es ch’allar, la Pachamama
Cultura es la lengua quechua y aymara
Cultura es la coca, de los Cocanis.”

de crear música y danza para representar un momento de la historia, bailar la cueca o el taquirari, denota la misma capacidad humana; “ch’allar la Pachamama”, se puede relacionar con la dimensión religiosa del hombre y con su capacidad simbólica (a través de la ch’alla) para comunicarse con lo trascendente; “la lengua quechua y aymara” y cualquier otra lengua como el guaraní, el mojeño, el español, etc., también son expresiones culturales puesto que encierran en sí mismas un modo de comprender e interpretar el mundo, la vida, la muerte, etc. por parte de una sociedad.

Por todo esto, podemos afirmar que la cultura contiene todos aquellos valores, conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, capacidades, hábitos, que se convierten en norma casi de forma automática e inconsciente y se transmiten y se heredan generación tras generación.

La cultura expresa, pues, los hábitos sociales de una comunidad que responden a una determinada manera de comprender el mundo, al ser humano, a su vida en sociedad, a su manera de satisfacer sus necesidades, a sus formas de solucionar sus conflictos, etc.

2.3. ¿Qué entendemos por cultura de paz?

Como vimos anteriormente, la cultura está relacionada con muchos factores de la vida humana, por lo que construir una cultura no supone solo un discurso, sino una práctica constante y permanente de toda una sociedad.

En este sentido comprendemos como cultura de paz, a un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida, que propone una convivencia fundada en la solidaridad, libertad, justicia y reconocimiento de la dignidad e igualdad de todos los seres humanos, teniendo como base la defensa de los derechos humanos fundamentales (individuales y colectivos), así como el rechazo a la violencia en todas sus formas.

La cultura de paz se caracteriza por:

- ✓ El respeto de los derechos humanos individuales y colectivos.
- ✓ La democracia representativa y participativa, así como la vigencia del estado de derecho.
- ✓ El desarrollo de procesos de educación para la paz como política pública.
- ✓ Un orden económico justo y equitativo que posibilite la superación de la pobreza, que permita el desarrollo humano integral.
- ✓ La relación interdependiente y de respeto con la naturaleza.
- ✓ El fortalecimiento de una administración de justicia oportuna, eficaz y gratuita, que contribuya a la solución de controversias.
- ✓ La igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres.
- ✓ El respeto por el derecho a la información y comunicación.
- ✓ La construcción de una sociedad intercultural basada en el respeto a las diferencias y que genere relaciones y fines convergentes.



Por tanto, la cultura de paz es un proceso de construcción permanente que acoge los esfuerzos, tanto individuales como colectivos, de quienes creen en ella. Si vivimos la paz como una rutina cotidiana, como una forma de hacer, y aun mejor como una forma de ser, estaremos aportando hacia la construcción de la cultura de paz día a día, e inspirando con estos valores a todos los que nos rodean. La conciliación es también un aporte a la cultura de paz. Por medio de la conciliación podemos promover el respeto de nuestros derechos y de los derechos de los otros a través del respeto y del diálogo. Con la conciliación se contribuye también a la justicia puesto que en el arreglo de una controversia son las partes involucradas las que mejor saben y perciben los acuerdos más adecuados a sus intereses y necesidades.

3. CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ EN BOLIVIA

La Constitución Política del Estado brinda un amplio margen para el trabajo en la construcción de Paz, declarándose como un Estado pacifista, que promueve la Cultura de la paz y el derecho a la paz (CPE art. 10). También establece como un deber de las bolivianas y los bolivianos el defender, promover y contribuir el derecho a la paz y fomentar la cultura de paz (CPE art. 108).



La Fundación UNIR Bolivia, plantea que la construcción de una cultura de paz en Bolivia puede sustentarse en tres líneas de acción:

3. 1. Comunicación democrática

Es el proceso de interacción -entre personas, grupos, sectores sociales, instituciones, regiones y/o culturas- que **hace posible el diálogo y la deliberación sobre temas de interés común**; se establece como un componente esencial para avanzar hacia una sociedad equitativa, pluralista y participativa con capacidad de promover el **Derecho a la Información y Comunicación**, que incluye principios, libertades y responsabilidades.

3. 2. Gestión Constructiva de Conflictos

Permite un abordaje constructivo del conflicto, transformándolo en una potencialidad de paz y estableciendo un espacio de aprendizaje en el que prime el acceso a me-

canismos de justicia, la comunicación, el reconocimiento, el respeto, el diálogo, así como el equilibrio del poder entre las partes.

3. 3. Educación para la Paz

Se constituye en un instrumento indispensable para que nuestra sociedad y la humanidad puedan orientarse hacia los principios de paz, libertad y justicia. Promueve valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida basados en la No Violencia, el respeto a los derechos humanos y la democracia, así como el desarrollo de capacidades para el abordaje constructivo de conflictos y contribuir a una educación que permita aprender a conocer, hacer, convivir y ser.

Estas tres líneas de acción deben estar atravesadas por tres ejes: El bien común, la interculturalidad y la equidad.

3. 4. El Bien Común

El bien común es un concepto social acuñado en 1891 por el Papa León XIII quien en su carta encíclica *Rerum Novarum* utiliza el término para referirse al bien de la sociedad, a la justicia social. Más adelante, en 1967, el papa Pablo VI retoma el término entendiéndolo como una condición para alcanzar el desarrollo de todo el hombre y de todos los hombres. El Bien Común deberá apuntar a satisfacer todas las necesidades humanas de tal manera que sean un punto de partida para que el hombre pueda alcanzar su plenitud de ser. El bien co-

mún tendrá como finalidad la justicia social y se apoyará en el principio de subsidiariedad.

Esto quiere decir que las líneas de acción deberán tomar en cuenta la búsqueda del bien de todos, no sólo de uno o de algunos individuos sino de todos.

3. 5. La interculturalidad

La interculturalidad es entendida como el reconocimiento y el diálogo entre culturas, por medio del cual ambas aprenden una de la otra y se enriquecen mutuamente en un proceso constante de interacción.

Esto quiere decir que todas las acciones referidas a la construcción de paz deberán tomar en cuenta un profundo respeto a cada cultura y entrar en diálogo con ellas. La cultura de paz no podrá ser una imposición sobre otras culturas, deberá aprender de cada una y amalgamarse en cada situación.

3. 6. Equidad

El concepto de equidad está referido al respeto de la diversidad de las personas en cada sociedad y a la igualdad de oportunidades para todos. La equidad reivindica a sectores que históricamente han sido excluidos, como las mujeres, los niños, los ancianos, los pueblos indígenas, los pobres, los inmigrantes, etc.

Una cultura de paz deberá tomar en cuenta la inclusión de todos los sectores y de todas las personas.



4. ACCIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA DE PAZ

Considerando los avances de la normativa internacional en relación a la cultura de paz, el proceso histórico del país y el actual contexto sociopolítico, económico y cultural, la Fundación UNIR Bolivia plantea los siguientes lineamientos estratégicos:

- ✓ **Fortalecer el sistema democrático** asegurando la vigencia del Estado de derecho y el respeto de los Derechos humanos individuales y colectivos, y construir un proceso democrático efectivo que asegure coherencia y complementariedad entre principios, discursos y comportamientos.
- ✓ **Construir un Estado y una sociedad interculturales** sobre la base de acuerdos fundados en el respeto a la diferencia, el diálogo y el bien común.
- ✓ **Defender el derecho a la información y a la comunicación** que incluye las libertades de conciencia, creencia, expresión, información, publicación, acceso a medios, asociación, reunión, participación, disidencia, identidad, privacidad, producción artística y científica, acceso al conocimiento, el arte y la herencia cultural, así como las consiguientes responsabilidades. La vigencia de este derecho es fundamental para preservar la democracia y perfeccionarla.
- ✓ **Promover que los medios de comunicación** tanto privada como estatal y los periodistas ejerzan una labor informativa de calidad orientada a la convivencia pacífica, democrática e intercultural; y sensibilizar a la ciudadanía para que ejerza de mejor modo el derecho a la información y a la comunicación.
- ✓ **Establecer espacios de reconocimiento y encuentro** entre personas y sectores con diferentes visiones que posibiliten una mayor comprensión de la diversidad, así como la valoración de la existencia de denominadores comunes entre todos los bolivianos.
- ✓ **Luchar contra toda forma de discriminación** por razones étnicas, culturales, sociales, de género, etarias, de orientación sexual, religiosas y otras.
- ✓ **Desarrollar acciones** que permitan reconstruir el tejido social recuperando valores mínimos de convivencia: tolerancia, respeto, confianza y aceptación del disenso entre los distintos grupos y sectores.
- ✓ **Desarrollar procesos de educación** para la paz basados en los principios de respeto, solidaridad, libertad, justicia y equidad.
- ✓ **Propugnar la igualdad de derechos y oportunidades** para mujeres y

hombres, visibilizando y promoviendo la participación de la mujer en los procesos de transformación de conflictos y en la construcción de cultura de paz.

- ✓ **Propiciar un amplio compromiso** nacional para impulsar la justicia social, reducir sustancialmente la pobreza y mejorar la calidad de vida de todos los y las bolivianas.
- ✓ **Desarrollar acciones orientadas a conservar la calidad ambiental**, revertiendo los daños ocasionados a la base de recursos naturales y al medio ambiente mediante la protección y restauración de los sistemas ecológicos, el respeto por los procesos de la naturaleza, la adopción de patrones de producción, consumo y reproducción que consideren la capaci-

dad regenerativa de la Tierra.

- ✓ **Desarrollar capacidades de gestión y transformación pacífica** de conflictos en organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas, de manera que los problemas existentes y los cambios requeridos se realicen por medio de la información, negociación y toma de decisiones participativa, evitando la confrontación y la violencia.
- ✓ **Conformar una red nacional** de instituciones, organizaciones sociales y personas clave en las diferentes regiones del país que trabajen para la construcción de una cultura de paz.

La conciliación contribuye a la construcción de una cultura de paz por muchos motivos, en primer lugar apoya a sistemas judiciales saturados, lentos, costosos y a veces injustos. Por la conciliación se pueden resolver conflictos de la manera más justa a la que puedan acceder las partes, el proceso es más rápido y menos costoso.

Por otro lado, cada individuo ejerce su libertad y no se la entrega a un tercero como un juez o un árbitro para que decida. Hacer uso de la libertad incluso en situaciones de conflictos difíciles aporta en la construcción de personas dignas.

Los procesos de conciliación, en muchos casos, contribuyen a la deconstrucción de violencias culturales por las que algunas costumbres o formas de ver el mundo parecen inamovibles aun cuando estén generando violencia a muchas personas.

Hemos llegado al final de este módulo, esperamos que la convicción de la paz te lleve a aportar en la construcción de una nueva cultura, una cultura de paz.

BIBLIOGRAFÍA

AIELLO DE ALMEIDA, María Alba (2010). **La paz: camino para el cambio social. Herramientas metodológicas.** Buenos Aires: Ed. Ciudad Nueva.

ARAMAYO, Antonio (S.A.) **Memorias de Paz. Apuntes sobre la experiencia de siembra y cosecha paz.** Mimeo.

COMINS MINGOL, Irene (2008). **Antropología filosófica para la Paz: una revisión crítica de la disciplina.** En: Revista Paz y Conflictos número 1, año 1. Granada: Instituto de la paz y conflictos, Universidad de Granada.

CORSI, Jorge- PEYRÚ, Graciela María (2003). **Violencias sociales.** Madrid: Editorial Ariel S.A.

ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL E.G.P.P. (2014). **Módulo IV: prevención de la violencia. Unidad 3. Marco conceptual sobre la prevención de la violencia.** Diplomado en Derechos de la Niñez y Adolescencia.

ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL E.G.P.P. (2014). **Módulo IV: prevención de la violencia. Unidad 5. Las estrategias de prevención: Las habilidades Sociales.** Diplomado en Derechos de la Niñez y Adolescencia.

ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL E.G.P.P. (2014). **Módulo V: Trata y tráfico ilícito de migrantes. Unidad 4. Trata de personas.** Diplomado en Derechos de la Niñez y Adolescencia.

ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL E.G.P.P. (2014). **Módulo V: Trata y tráfico Ilícito de migrantes. Unidad 5. Tráfico Ilícito de Migrantes.** Diplomado en Derechos de la Niñez y Adolescencia.

FUNDACIÓN PLAN COLOMBIA (2011). **El camino del amor.** Bogotá: Panamericanas Formas e Impresos S.A.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2010). **Construir cultura de paz: una necesidad en Bolivia.** La Paz: UNIR Bolivia.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2011). **Violencia Directa, Cultural y Estructural en Bolivia, causas y efectos.** En: Revista Lazos N° 9. La Paz: UNIR Bolivia.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2011). **Memoria del Primer Congreso Nacional de Cultura de Paz y Transformación Constructiva de Conflictos**. La Paz: 24 y 25 de noviembre de 2010.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2012). **Memoria del Segundo Congreso Nacional de Cultura de Paz**. La Paz: 30 y 31 de octubre de 2013.

FUNDACIÓN UNIR Bolivia (2012). **Percepciones sobre temas clave. Equidad, bien común, interculturalidad, comunicación democrática, conflictividad social y violencia**. UNIR Bolivia: La Paz.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2013). **Representaciones sociales de la paz y la violencia en Bolivia**. La Paz: UNIR Bolivia.

FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA (2013). **Medios a la Vista 3. Análisis sobre el derecho a la información y la comunicación y el Periodismo en Bolivia 2012 - 2013**. La Paz: UNIR Bolivia.

FUNDACIÓN UNIR Bolivia (2015). **Paso a paso construimos Paz... en el hogar, en la escuela y en el municipio**. UNIR Bolivia: La Paz.

GALTUNG, Johan (1998). **Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia**. Gernika Gogoratuz: Bilbao.

<https://tinyurl.com/ycryecb>

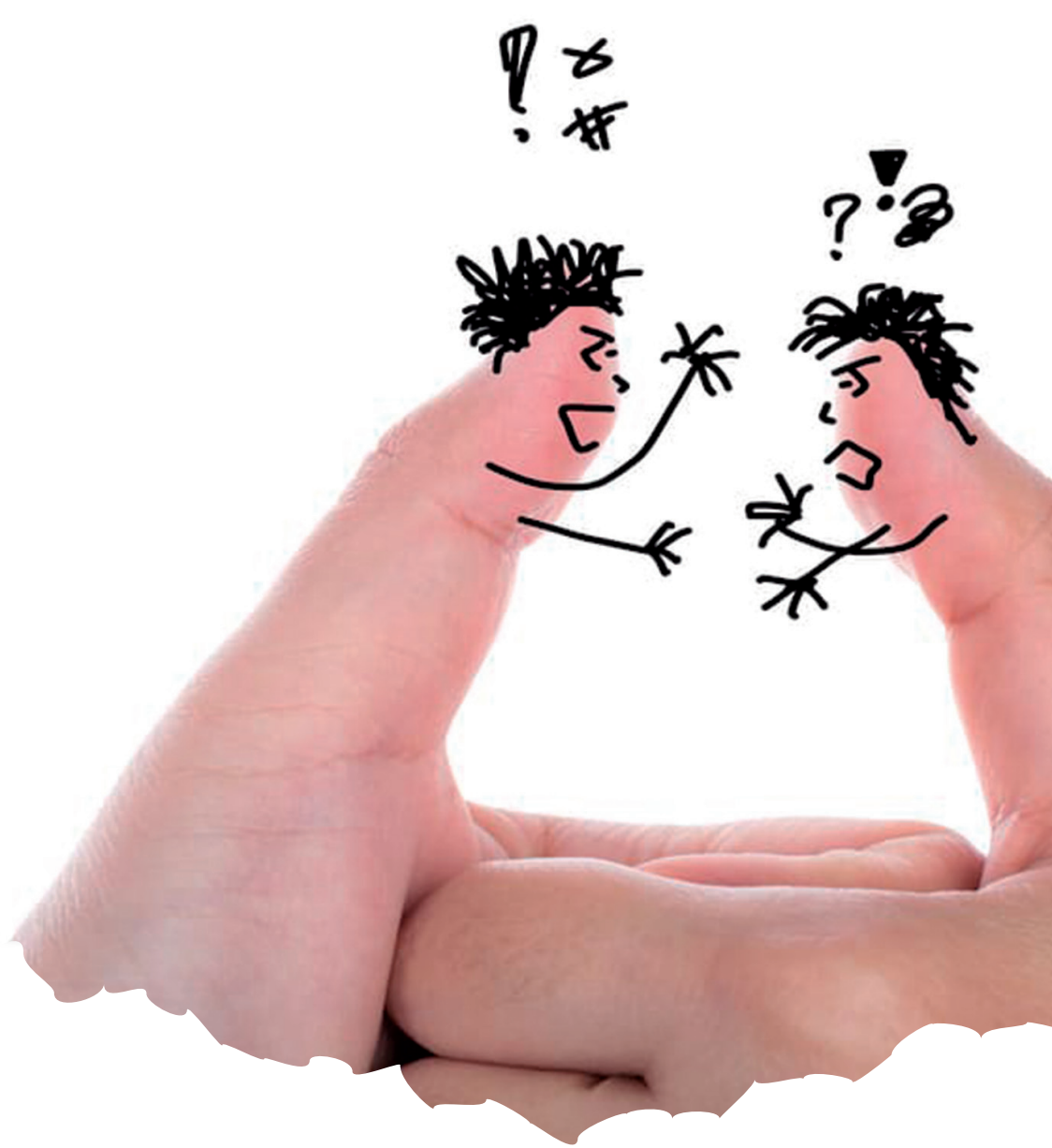
GTZ, NICARAGUA (2004). **Módulo de capacitación regional- texto base**. Managua: Arco Producciones S.A.

MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001). **Filosofía para hacer las paces**. Barcelona: Icaria.


OPS. **Prevención de la violencia**, en: <https://tinyurl.com/2p8rrbw8>

PADILLA, María Esther - CARRASCO, Lila - NOYA, Martha (2010). **Guía de roles y funciones para las defensorías de la niñez y adolescencia**. La Paz: PRISA Ltda.

MÓDULO 2



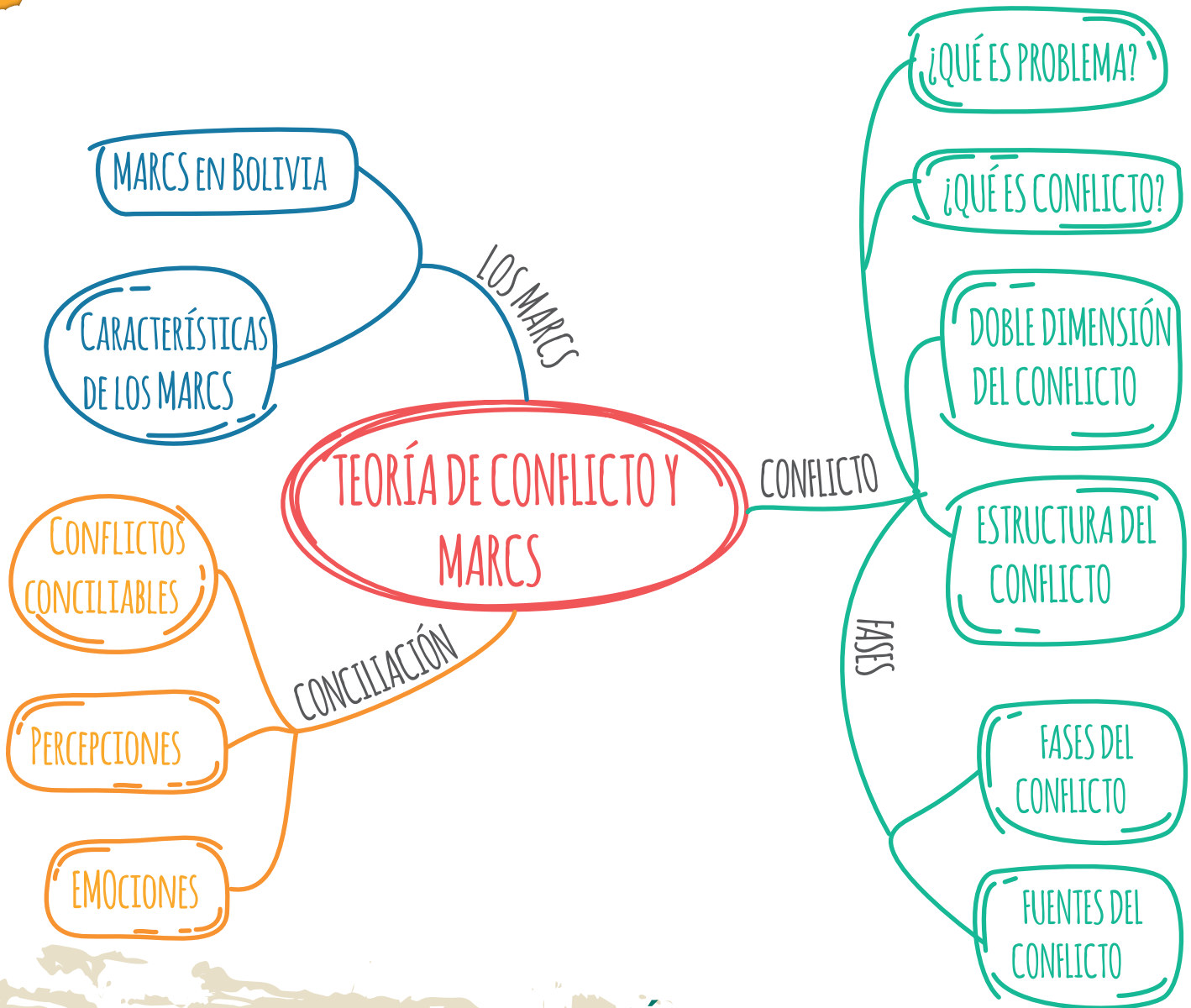
TEORÍA DEL CONFLICTO Y MARCS



"Ojo por ojo y todo el mundo quedará ciego."

Mahatma Gandhi

Los conflictos están siempre presentes en nuestra vida: tenemos conflictos para organizar las responsabilidades de la casa en la familia, conflictos con el chófer del micro por el cambio, conflictos en el trabajo, conflictos con nuestra casera del mercado... en fin, conflictos por doquier; el Papirri diría "chenko total". ¿Por qué nos sucede esto?, ¿son acaso los conflictos inherentes a nuestra condición humana?, ¿los conflictos nos llevan irremediamente a la violencia?, ¿pueden convivir la violencia y la paz en nuestras sociedades?, ¿pueden convivir la paz y los conflictos? Todas estas cuestionantes nos han llevado a tratar de entender qué son los conflictos; empero, nuestro afán por entenderlos, no tiene solo un componente cognitivo, es decir, no nos interesa conocerlos solamente desde el ámbito teórico; nuestro interés fundamental tampoco radica en acercarnos a los conflictos para saber qué hacer con ellos (aunque la intervención sea un aspecto que consideramos muy importante); nuestra inquietud por conocerlos responde a la profunda convicción de que, a partir de su transformación, podemos construir una cultura de Paz. (ARIÑEZ 2014)



AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Explicar** el conflicto como inherente a la interacción de las personas y valorar el enfoque constructivo como una manera de afrontar los conflictos.
- ✓ **Identificar** las características, fases y fuentes de los conflictos.
- ✓ **Discernir** qué tipos de conflictos se pueden trabajar en la conciliación.
- ✓ **Valorar** la importancia de las percepciones y emociones en la gestión del conflicto, tomando en cuenta su importancia en la conciliación.
- ✓ **Identificar** las características y diferencias de los métodos alternativos de resolución de controversias que se aplican en Bolivia.

1. EL CONFLICTO

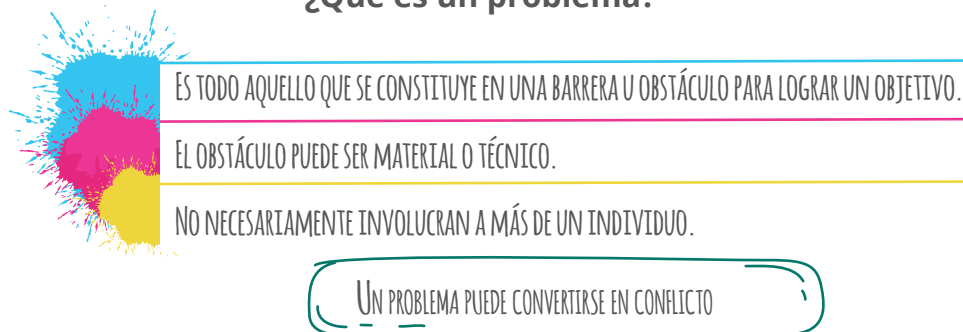
Comenzando nuestro módulo nos concentraremos en comprender qué es un problema y en qué se diferencia de un conflicto. Este ejercicio nos dará pie para ingresar en el mundo de los conflictos y su abordaje en los procesos de conciliación.

1.1. ¿Qué es un problema?

Un conflicto no es lo mismo que un problema, y un problema dista mucho de un conflicto.

Un problema es un obstáculo, una limitación que puede presentarse para la realización de algo que queremos conseguir. Este obstáculo o limitación puede ser material, técnico y emocional. Es posible que para resolver un problema se requiera de la participación de otra persona, dependerá del nivel de relación e interacción que se pueda o se quiera establecer, para generar el mejor escenario y gestionar el problema de la mejor manera.

Figura N. 1
¿Qué es un problema?



Fuente: Fundación UNIR Bolivia 2006: 19

| Definición de problema

Problema es una barrera, un obstáculo que se interpone para lograr el objetivo deseado. (Fundación UNIR Bolivia 2006.)

Veamos algunos ejemplos

Muchos problemas irresueltos terminan en conflicto: la llanta de la bicicleta que me prestaron se pinchó (problema).

Mi amigo se molesta porque le devolví su bicicleta con la llanta desinflada (conflicto).

El pago de quincena que recibe un obrero no le alcanza para cancelar los gastos corrientes (problema).

La esposa regaña a su marido por no administrar bien el poco dinero que recibe cada quincena (conflicto).

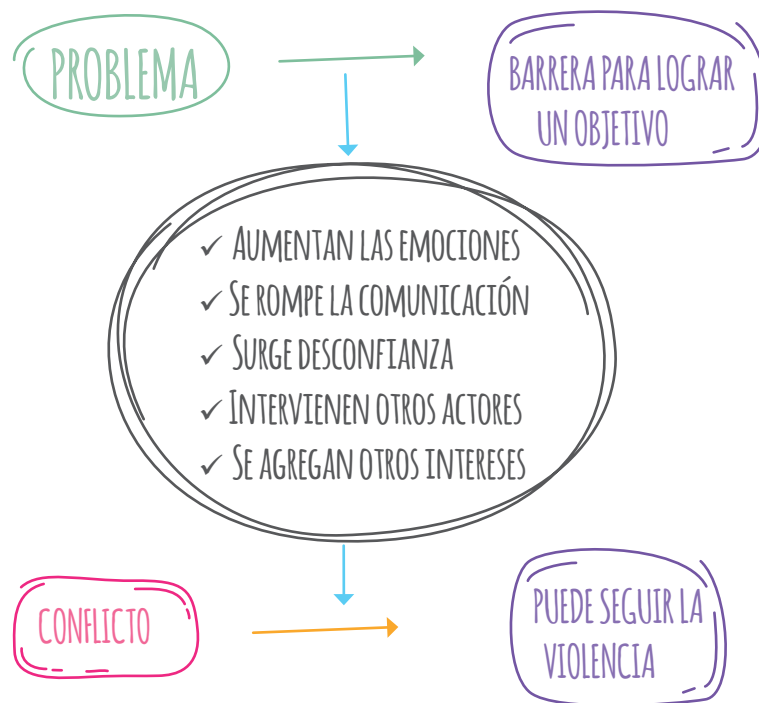
Como se puede ver los problemas se resuelven con un enfoque técnico, mientras que los conflictos deben tener en cuenta la relación y comunicación entre las partes.” (Fundación UNIR Bolivia 2006)

| ¿Cómo se pasa de un problema a un conflicto?

Un problema al instante de presentarse puede fácilmente escalar a un nivel de confrontación y crisis, con todas sus implicancias, incluso la fatalidad. Dependerá de varios factores como el estado emocional en que se encuentren las partes en ese momento, lo puesto en juego, los otros actores, el contexto, etc.

Veamos gráficamente cómo se presenta esta situación.

**Figura N. 2
Ruta del problema al conflicto**



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006: 19

Como hemos podido comprender, conflicto no es igual a problema y problema no es igual a conflicto, seguiremos profundizando en lo que se comprende como conflicto.

1. 2. ¿Qué es un conflicto?

El conflicto es parte de la vida de los seres humanos, se produce en y por la interacción entre las personas, no hay relación entre dos o más personas que, en su interacción en el tiempo, no presente diferencias, estas pueden escalar al igual que las emociones y las tensiones. También será posible considerar el conflicto como una oportunidad, un regalo para nuestras vidas, es decir que el conflicto, nos da la posibilidad de aprender de lo que está aconteciendo, del otro y de uno mismo.

| Definición de conflicto

Para la presente guía consideraremos las definiciones de mediadores con amplia experiencia y dedicados a la mediación por más de 20 años, presentamos las mismas y también la que nosotros aportamos desde la experiencia propia.

Conflicto es...

"(...) una lucha expresada entre, al menos, dos partes interdependientes que persiguen metas que consideran incompatibles. Muchas veces se caracteriza por la escasez de recursos. Las partes suelen conseguir la consecución de sus metas u objetivos a costa del otro."

Lederach y Tomas 1994 pag: 14 - Citados en Transformación constructiva del conflicto - Guía de capacitación - Fundación Unir Bolivia - 2004.

"Una construcción subjetiva, es decir, que una situación es vivida como conflictiva si es significada como tal."

(ARÉCHAGA-FINKELSTEIN 2020: 36)

"Divergencia percibida de intereses que difícilmente puedan satisfacerse de manera simultánea."

(CARAM - EILBAUM - RISOLIA 2017: 68-69)

Desde nuestra perspectiva un conflicto es un enredo de percepciones, situaciones y emociones en la que las partes perciben que tienen metas incompatibles, escenario en que las partes tienen la oportunidad de gestionarlo de forma constructiva para resolver sus diferencias y lograr sus objetivos.

Veamos un ejemplo muy común en nuestro medio:

Juana le ha prestado dinero a su gran amiga Ofelia, cuando ella estaba en apuros. Han pasado varios meses y Juana se anima a cobrarle. Cuando acude a la casa de Ofelia recibe maltrato por haber solicitado la devolución del dinero prestado. Juana se molesta e indigna por el trato recibido por parte de Ofelia, allí ha iniciado un conflicto.

| El conflicto como algo inherente al ser humano

Los conflictos pueden generarse en toda acción, participación e interacción que realizamos. Como seres en comunicación, como seres sociales, estamos interactuando en casa, en el barrio, en el transporte, en el mercado, en el trabajo, en todo lugar en el que interactuemos con otra u otras personas, no importa la edad, género o condición que tengamos, cada escenario de interacción con otra persona es un escenario de un posible conflicto.

¿Cuál sería mi definición de conflicto?

El enfoque constructivo del conflicto

¿A qué nos referimos cuando hablamos de enfoque constructivo? Hacemos referencia a las potencialidades que se pueden generar de gestionar el conflicto de forma constructiva, es decir, de forma positiva, como oportunidad, oportunidad de aprender, conocer, dar, recibir, construir, construir con el otro.

Gestionar el conflicto de forma constructiva implica asumir el conflicto hacerse responsable de gestionarlo de la forma más adecuada no solo para una sino para ambas partes.

1.3. La doble dimensión del conflicto

La gestión del conflicto tiene dos dimensiones generales: la dimensión de peligro y la dimensión de oportunidad; dependiendo por cuál las partes decidan optar, obtendrán resultados más o menos favorables y enriquecedores, en definitiva dependerá de cómo deciden jugar las partes.

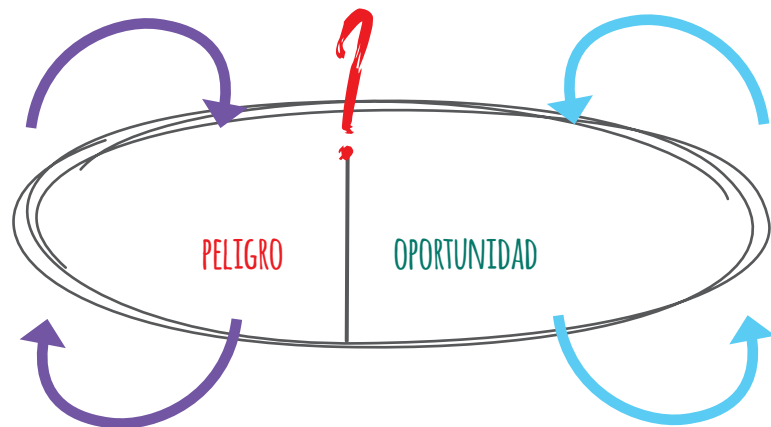
| *Visión de peligro*

Comprender el conflicto como peligro implica evitarlo, huirle o confrontarlo con violencia, estas formas sólo mantienen, alargan o agudizan los efectos en todos los involucrados

| *Visión de oportunidad*

Asumirlo como oportunidad abre las posibilidades de resolverlo, aprender de lo que aconteció y de encontrar las mejores y productivas opciones para su solución.

Figura N. 3
La doble dimensión del conflicto



DE LA FORMA COMO ABORDEMOS EL CONFLICTO DEPENDE EL TIPO DE RESULTADOS QUE OBTENGAMOS

Como podemos observar, los conflictos pueden ser abordados como peligro y como oportunidad. El enfoque con el que los afrontemos también nos marcará el rumbo y el resultado que podremos obtener de ellos. Si los afrontamos como una oportunidad, lo más probable es que el conflicto nos abra las posibilidades de seguir creciendo como personas y en la interrelación con los demás.

Algunas de las características del abordaje de los conflictos están resumidas en el Cuadro N. 1.

Cuadro N. 1
Conflictos constructivos y destructivos

<i>Conflictos constructivos / Oportunidad</i>	<i>Conflictos destructivos / Peligro</i>
Evitan los estancamientos	Conducen a círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas de las partes.
Estimulan el interés y la curiosidad	Son terreno propicio para la proliferación de nuevos conflictos y crisis
Son la raíz del cambio personal y social	Son un proceso competitivo entre personas y grupos
Ayudan a la cohesión de grupos	Aceleran la destrucción de mecanismos de comunicación entre adversarios
Ayudan a reafirmar las identidades	Se basan en estrategias de poder, coerción, engaño, etc.
Ayudan a aprender nuevos modos de responder a los problemas	
Proveen la oportunidad de conocer mejor a los demás y a nosotros mismos	
Ayudan a construir mejores y más duraderas relaciones	
Promueven el surgimiento de nuevos liderazgos	

Fuente: Fundación Unir Bolivia 2006: 20

¿Cómo voy a encarar los conflictos en los que me toque ser parte? ¿Los abordaré con una visión constructiva o destructiva? Escribe tu respuesta y plantea tus argumentos.

ENCARAR EL CONFLICTO DE FORMA CONSTRUCTIVA

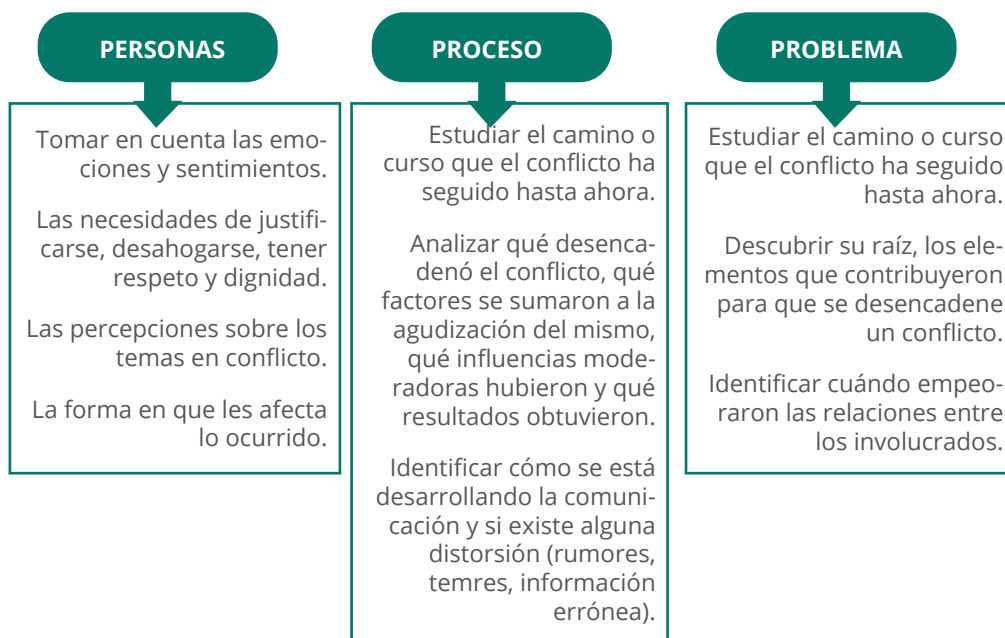
El conflicto, como un signo positivo de energía social que podría aprovecharse aplicando medios no violentos y creativos para transformar los problemas, implica profundizar en la cultura y estructura social donde se originan a todo nivel. (Micro, meso y Macro-nivel) como señala J. Galtung.

1.4. La estructura del conflicto

Según Lederach, todo conflicto está compuesto por la siguiente estructura, personas (las partes), proceso (cómo se dieron los hechos) y problema (una barrera para lograr un objetivo).

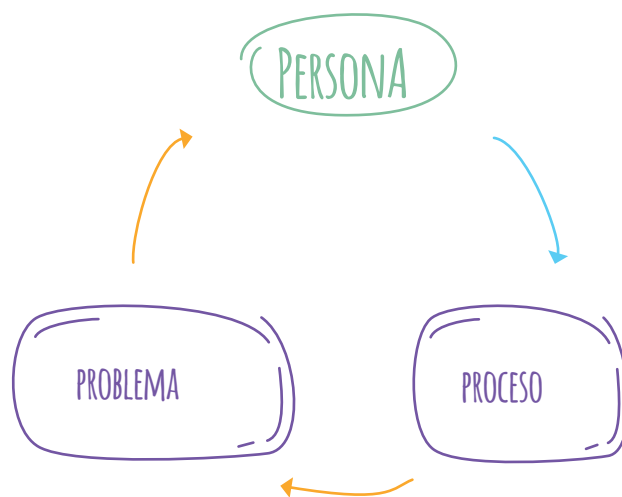


Cuadro N. 2
La estructura del conflicto



Fuente: Fundación Unir Bolivia 2006: 38

Figura N. 4
Estructura del conflicto



Fuente: Lederach y Chupp 1995: 87 Citados por Fundación UNIR Bolivia 2006: 31

1. 5. La conciliación y el conflicto

La conciliación es el contexto en el que el conciliador profesional junto a las partes involucradas, trabaja en la co-construcción de los mejores escenarios posibles para que la comunicación pueda fluir, así las partes pueden comunicarse, volver a reconocerse y valorarse entre ellas. Pueden también crear las condiciones más favorables para encontrar o construir las soluciones a sus conflictos.

| El otro como parte del conflicto

¿Quién es el otro, qué representa para mí, qué valor emocional le asigno?

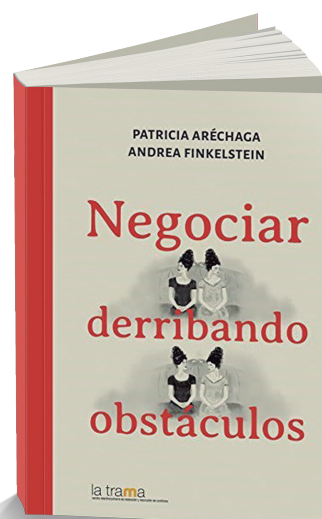
Este será un factor determinante para definir como interactuaré con el otro. Si por las circunstancias, experiencias vividas, percepciones construidas, el otro no es un ser reconocido, valorado, considerado como un par, como un igual y, más aún, si es visto como enemigo, mis acciones y reacciones se orientarán a ignorarlo, someterlo e, incluso, a destruirlo.

De aquí la importancia de construir los escenarios más favorables para resolver los conflictos. El trabajo inicia en cada una de las partes para luego gestionar el conflicto de forma constructiva con el otro. Solo si reconozco al otro como un aliado estratégico para resolver mi conflicto, podremos encontrar o co-construir soluciones a nuestras diferencias.

| El reconocimiento del otro

Patricia Aréchaga y Andrea Finkelstein (2020: 56-58) en su libro "Negociar derribando obstáculos en la negociación", nos plantean sugerencias referidas a la gestión constructiva del conflicto desde el reconocimiento del otro. Parafraseamos a continuación el planteamiento que realizan:

- a) La narrativa de las partes no es la única forma de comprender la historia que ellas tienen, es posible generar otras historias, otros relatos. Abrir la comunicación entre las partes, es abrir las posibilidades de escucharse unos a otros y de sumar otros relatos para que las partes comprendan mejor su conflicto y la historia que cada una está contando.



- b) Reconocer que el origen de nuestras emociones negativas sobre lo que estamos viviendo puede tener como base el sentimiento de insatisfacción de nuestras necesidades e intereses. Reconocer nuestros sentimientos, nos devuelve el control sobre lo que podemos hacer para resolverlos, ya no es el otro el responsable de lo que me pasa.
- c) Reconocer que requiero del otro para lograr mis objetivos, desmitifica la idea de la contraparte como aquel enemigo a quien tengo que despreciar y atacar.
- d) Reconocer que el otro también tiene metas e intereses que satisfacer, abre las posibilidades de visibilizar la interdependencia que hay con el otro.
- e) Reconocer al otro como socio estratégico para satisfacer mis intereses como los del otro.
- f) Reformular la disputa comprendiendo que puedo obtener la satisfacción de mis intereses con el otro y no a costa o sobre el otro.

Aréchaga y Finkelstein (2020: 58-59,) también nos plantean preguntas que podríamos aplicar a las partes que están en conflicto para conocer la perspectiva que se tiene del otro:

- ✓ ¿Cuál es el relato que ha construido sobre este conflicto?
- ✓ ¿Qué papel asigna a la contraparte?
- ✓ ¿Qué características le atribuye y qué otras está ignorando?
- ✓ ¿Qué hechos significativos no está teniendo en cuenta?
- ✓ ¿Cuáles son sus intereses o necesidades insatisfechas?
- ✓ ¿Puede satisfacer sus intereses sin el otro?
- ✓ ¿Cuál es el relato de la otra parte?
- ✓ ¿Qué actitudes puede asumir para conocer al otro o comprenderlo mejor?
- ✓ ¿Qué necesita del otro? ¿Y qué de eso puede hacer para aportarle?
- ✓ ¿En qué le podría beneficiar visualizarlo como socio estratégico?

2. FASES, CARACTERÍSTICAS Y FUENTES DEL CONFLICTO

A lo largo de este apartado analizaremos el proceso que sigue un conflicto, las características de cada uno de los momentos por los que atraviesa y las causas más comunes que lo provocan.

2. 1. Fases del conflicto

El desarrollo del conflicto o escalamiento comprende diferentes fases, las mismas se caracterizan por el incremento de las tensiones y por la disminución de las mismas, a continuación, la presentamos.

| El proceso y la dinámica del conflicto

Figura N. 5
Dinámica del conflicto



Fuente: MADRID LIRAS 2014: 4

Parafraseando a Santiago Madrid Liras, el proceso, la dinámica del conflicto tiene diferentes fases:

Ascenso del conflicto:

a) Fase de encubierta o latente. Esta primera fase se caracteriza por el alejamiento de las partes. En este momento, las diferencias son percibidas y las posturas son consideradas lejanas y hasta incompatibles.

Disminuye la empatía, aumenta la emocionalidad.

Durante esta fase la generación de espacios de diálogo puede contribuir a que las partes expliciten sus sentires y sus cuestionamientos, de la misma manera, puede reforzar la comunicación, empatía y asertividad, no solo de las partes sino también de los otros actores.

b) Fase de manifiesto o ensimismamiento. En esta fase se produce un incremento progresivo de la tensión, en muchos casos las partes se amenazan mutuamente; también pueden sentir debilidad ante la presencia del otro; se afecta incluso a los actores indirectos; aumentan los impulsos emocionales,

incontrolables; surge miedo, frustración, etc.

c) Atrincheramiento. Para este momento se va involucrando a terceros; surgen más problemas que alimentan el enfado; se disminuye y pierde la empatía hacia el otro; surge la desconfianza; se afianzan las narrativas, haciendo que los discursos de las partes sean contradictorios.

d) Confrontación. Se pasa del problema a la persona, surgen los ataques personales, buscando desacreditar al otro, se pretende dañar la imagen de la contraparte.

e) Destrucción. En esta etapa los intereses por los que surgió el conflicto han perdido importancia y las partes buscan hacerse daño.

f) Punto Muerto. Se ha llegado al punto más elevado de los ataques de las partes involucradas en el conflicto. Este nivel se caracteriza por la aniquilación total. A partir de este punto puede comenzar el descenso o desescalada del conflicto.

g) Flaqueo. Esta etapa se caracteriza porque se dan momentos en los que ya no hay guerra, pero tam-

poco paz. Esta situación se da por el cansancio de las partes.

h) Agotamiento. A esta altura del conflicto, los costos emocionales, relacionales y otros son altos, y los beneficios ya no tienen el mismo sentido, tampoco la motivación es la misma.

i) Pérdida de control. En esta etapa el control de las partes sobre el conflicto se diluye, la victoria total no parece ser posible y toma fuerza el miedo a la derrota.

j) Pérdida de seguridad en el triunfo. Las partes no se sienten seguras de su "triunfo" al final del conflicto, ya no se cuenta con la misma seguridad que al principio.

k) Miedo a perder y las consecuencias. La inseguridad se convierte en miedo y este se instala y profundiza, así como la percepción del agravamiento del conflicto y sus consecuencias.

l) Aceptación de la necesidad de negociar. Se llega a visualizar la necesidad de cooperar.

El conflicto es dinámico, no necesariamente sigue un mismo patrón, de hecho, es totalmente diferente uno de otro.

A este proceso le complementa el planteamiento sobre las narrativas de Patricia Aréchaga y Andrea Finkelstein (2020: 37), en el que muestran la influencia de las narrativas sobre los conflictos.

“Las narrativas o historias de los hechos y significados, son las formas en que las personas damos sentido a la comprensión de los acontecimientos y a las partes, en situaciones de conflicto los relatos de las personas involucradas tienden a diferir.”

En el conflicto, a mayor intensidad y emocionalidad, mayor será la diferencia entre la narrativa de cada una de las partes. Cuanto más intervengan estos dos factores, más se convencerán las partes de sus propios discursos y buscarán también convencer a sus aliados.

2. 2. ¿Cuáles son las fuentes del conflicto?

Las causas del conflicto son diversas, el contexto y la cultura influirán en la forma de comprenderlas. De manera general presentamos las propuestas expresadas en la Guía de capacitación de Transformación constructiva del conflicto (Fundación UNIR Bolivia 2006).

Incompatibilidad entre personas: La situación conflictiva proviene de desacuerdos entre los distintos estilos de comunicación y las emociones o percepciones que tienen una de la otra. Por ejemplo, si el tipo de relación es accidentada lo más probable es que surjan estereotipos negativos entre las partes, lo cual da lugar a desacuerdos y conflictos.

Mala comunicación y desinformación: El conflicto tiene lugar debido a la falta de comunicación o a que cada parte interpreta de forma diferente la información, tiene malos entendidos, sigue a rumores, etc.

Intereses incompatibles: los desacuerdos sobre intereses provienen de diferentes concepciones sobre qué debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.

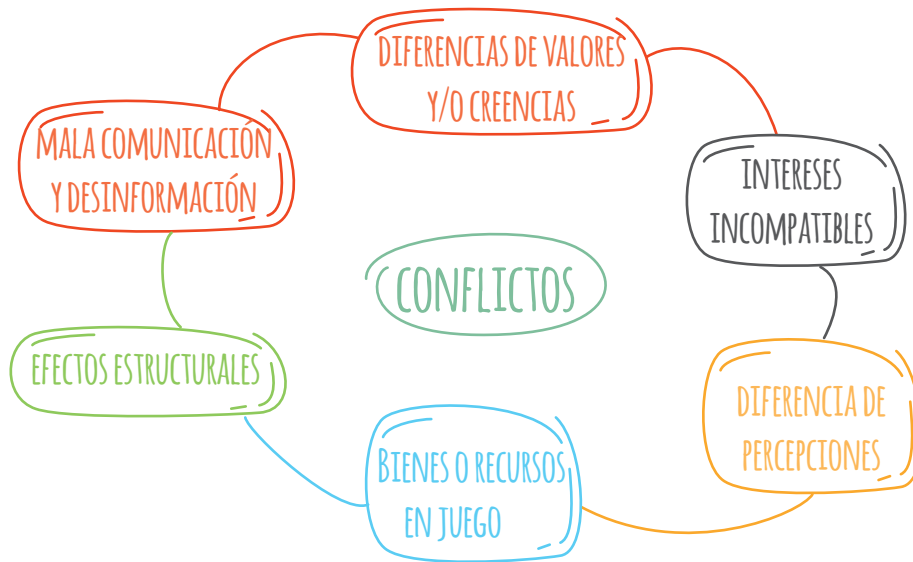
Fuerzas estructurales inequitativas: el conflicto surge por desigualdades, injusticias, asimetría de poderes y falta de equidad, expresados por estructuras sociales, culturales y económicas que rivalizan.

Diferencia de valores y/o creencias: las situaciones conflictivas ocurren por concepciones, conductas, percepciones morales, estilos de vida, ideologías, religiones y creencias contrapuestas, y muchas veces también por el desconocimiento de los valores, usos y costumbres de una determinada cultura.

Diferencia de percepciones: el conflicto surge porque las partes tienen percepciones distintas de la realidad. Nuestro origen y antecedentes nos llevan a ver las cosas de manera única y casi siempre particular.

Bienes o recursos en juego: los conflictos provienen del desacuerdo sobre la distribución o posesión de recursos en juego. Es decir, la discusión se centra en la tenencia de estos recursos y la consecuente obtención de poder económico o político.

Figura N. 6
¿Qué causa un conflicto?



Fuente: Fundación Unir Bolivia 2006 : 24

3. EL CONFLICTO EN LA CONCILIACIÓN

Cuando un conflicto ya no puede ser resuelto entre las partes afectadas pues lo han intentado de distintas formas y no logran ponerse de acuerdo por alguna razón o razones, es el momento de que acudan a la ayuda de un tercero, en este caso del conciliador, quien a través de diferentes técnicas y recursos podrá ayudar a las partes a gestionar el conflicto de forma constructiva.

3.1. ¿Qué tipos de conflictos se pueden trabajar en la conciliación?

Cuando un centro de conciliación se apertura y realiza su solicitud al ministerio de justicia, requiere especificar las materias a conciliar, señalamos las siguientes a manera de ejemplo, Familiar, Civil, Comercial, Comunitario, Vecinal Municipal, Escolar, etc.

A continuación, presentamos algunos de los casos en las materias con mayor requerimiento.

Cuadro N. 3
Conflictos conciliables

<i>Materia</i>	<i>Conflicto</i>
Civil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compensación ✓ Desalojo de inmueble ✓ División y partición de bienes ✓ Herencia ✓ Incumplimiento de contrato de obra y servicios ✓ Indemnización de daños y perjuicios ✓ Otros derechos disponibles ✓ Pago de deudas y o prestamos ✓ Pago de mejoras ✓ Servidumbre
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de la sociedad ✓ Arrendamiento de locales comerciales ✓ Competencia desleal ✓ Contrato de sociedad ✓ Inconformidad en la calidad del producto o servicio ✓ Incumplimiento en el pago tributario y proveedores ✓ Liquidación de la sociedad
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflictos étnicos y racismo ✓ Disposición de zonas comerciales ✓ Problemas ambientales ✓ Ruido ✓ Servicios básicos
Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discriminación y hostigamiento ✓ Falta de respeto ✓ Rumores y mal entendidos
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia Familiar ✓ Crianza de los hijos ✓ División y partición de bienes ✓ Guarda ✓ Régimen de visitas

Vecinal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaminación ✓ Humedad en viviendas ✓ Limpieza y desmalezamiento de los terrenos ✓ Medianeras ✓ Obras, reformas ✓ Pagos comunes ✓ Rajaduras y fisuras ✓ Ruidos molestos ✓ Ubicación y ruidos de equipos de aire acondicionado ✓ Uso de terrenos ✓ Uso de zonas comunes
Vecinal GAM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura y cierre de vía sin planimetría ✓ Consolidación de pasaje particular de uso común ✓ Consolidación de paso de servidumbre ✓ Deslinde entre OTBS ✓ División y participan en áreas de expansión urbana ✓ Invasión sobre posición de predios ✓ Levantamiento de ASR (Áreas sujetas a revisión) ✓ Registro de propiedad horizontal ✓ Regularización de trazo de vía con planimetría ✓ Reubicación de áreas publicas ✓ Sobre posición de linderos

Fuente: Sistema Concilia de la Fundación UNIR Bolivia 2018

4. LAS PERCEPCIONES Y EMOCIONES EN EL CONFLICTO

De las diferentes habilidades sociocognitivas que las personas hubiéramos tenido la oportunidad de desarrollar, las habilidades referidas al manejo de las emociones y la construcción de percepciones están íntimamente relacionadas a una forma de comprender el conflicto y los hechos, es decir, de construir una narrativa y una imagen de las partes involucradas, por lo que representan ámbitos clave para el proceso de conciliación.

4.1. Las percepciones

Las percepciones influyen estructuralmente en la gestión del conflicto, así como las emociones, pues desde ellas se genera y afianza la manera de ver y entender la realidad. Las interpretaciones subjetivas de la realidad tienen que ver con que las personas percibimos lo que sucede, no como es en realidad sino como somos.

Al igual que las emociones influyen en la construcción de posicionamientos y atrincheramientos, también influyen en la construcción de las narrativas, pues las percepciones se alimentan a sí mismas, al igual que las emociones, generando barreras e interfiriendo en la comunicación entre las partes.

Por este motivo, es importante una actitud de empatía hacia las partes, tal como lo explicita Silvia Sallard (2009), “[La empatía] permitirá a los mediadores generar una nueva forma de comunicación entre las partes que permita desarrollar otra narrativa para cada quien y hasta una narrativa de conjunto para las partes, una nueva comunicación constructiva del conflicto, lo que influirá en la toma de decisiones de las partes sobre el conflicto que les permita encontrarse y construir sus acuerdos.”

La Guía de Transformación constructiva del conflicto de la Fundación Unir Bolivia (2006: 32), especifica:

Cada persona tiene diferentes percepciones sobre la vida y sus problemas:

- ✓ Cada persona tiene una historia propia y única.
- ✓ Cada persona nace y se desenvuelve en un contexto particular.
- ✓ Cada persona tiene creencias y valores particulares que guían su pensamiento y la motivan a comportarse de una u otra manera para emprender determinadas acciones o rechazar otras.

Estos indicadores muestran que con frecuencia las personas desean cosas diferentes en una situación similar y que algunas veces estos objetivos y deseos chocan o son incompatibles.

A lo largo del proceso conflictivo, las partes guardan y generan un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas.

Cada una de las partes piensa a menudo:

- ✓ Que tiene la razón.
- ✓ Que la otra parte es su enemiga.
- ✓ Que la otra parte es siempre así.
- ✓ Que la otra parte no vale nada.

Para poder ver otro punto de vista se necesita dejar, momentáneamente, la posición personal y poner más atención en lo que dice y ve el otro,

En la conciliación es lo que el conciliador trabaja y promueve, a través de la aplicación de las diferentes herramientas y técnicas.

Para poder ver otro punto de vista se necesita dejar, momentáneamente, la posición personal y poner más atención en lo que dice y ve el otro,

En la conciliación es lo que el conciliador trabaja y promueve, a través de la aplicación de las diferentes herramientas y técnicas.

4.2. Las emociones

Las emociones pueden jugar a favor o en contra, ayudar o perjudicar, las emociones que fluyan en las partes están relacionados con el éxito o fracaso de un espacio de negociación, de conciliación, si estas emociones tienden a ser negativas influirán en la pérdida de control de las partes, de los intereses y de sus necesidades, como especifica Alicia García-Herrera (2017: 2):

“El conflicto suele activar emociones no siempre deseadas y son más intensas en personas que han obtenido relaciones de afectividad sostenidas en el tiempo.

El conflicto activa núcleos de sentimientos y emociones intensas (ira, tristeza, miedo, interés, sorpresa, alegría, disgusto, envidia, culpa, etc.). Por lo general la carga sentimental y emotiva suele resultar muy elevada en los conflictos familiares.”

Las herramientas y técnicas que aprenderemos más adelante, ayudarán a los futuros conciliadores a transformar las emociones negativas por las más favorables y constructivas para crear escenarios favorables de manera que las partes puedan regular, reorientar y generar los espacios más favorables para el diálogo, un diálogo constructivo, apreciativo, ampliando las posibilidades y condiciones para llegar a acuerdos que las partes consideren efectivos para ellas.

| 5. LOS MARCS |

En la literatura sobre MARCS se habla de “Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos”, de “Medios Alternativos de Resolución de Conflictos”, y de “Medios Alternativos de Justicia”. Estas distintas formas de expresión tienen aspectos en común: en primer lugar, la palabra “alternativos”, hace referencia a la búsqueda de otras maneras de abordar los conflictos fuera de los ámbitos judiciales; por otro lado, las palabras “resolución” y “justicia”, muestran el interés de encontrar las soluciones más justas a los problemas de las partes involucradas. Finalmente, desde aquí, preferimos utilizar el término “método” (tal como lo habíamos señalado líneas arriba cuando lo contrapusimos al vocablo “modos”), puesto que tiene una connotación de mayor sistematicidad y orden en los procedimientos a seguir. De esta manera, entendemos los MARCS como formas distintas a las judiciales, de encontrar salidas justas a las controversias, por medio de procedimientos establecidos. (ARIÑEZ 2014)

5. 1. Los MARCS en Bolivia

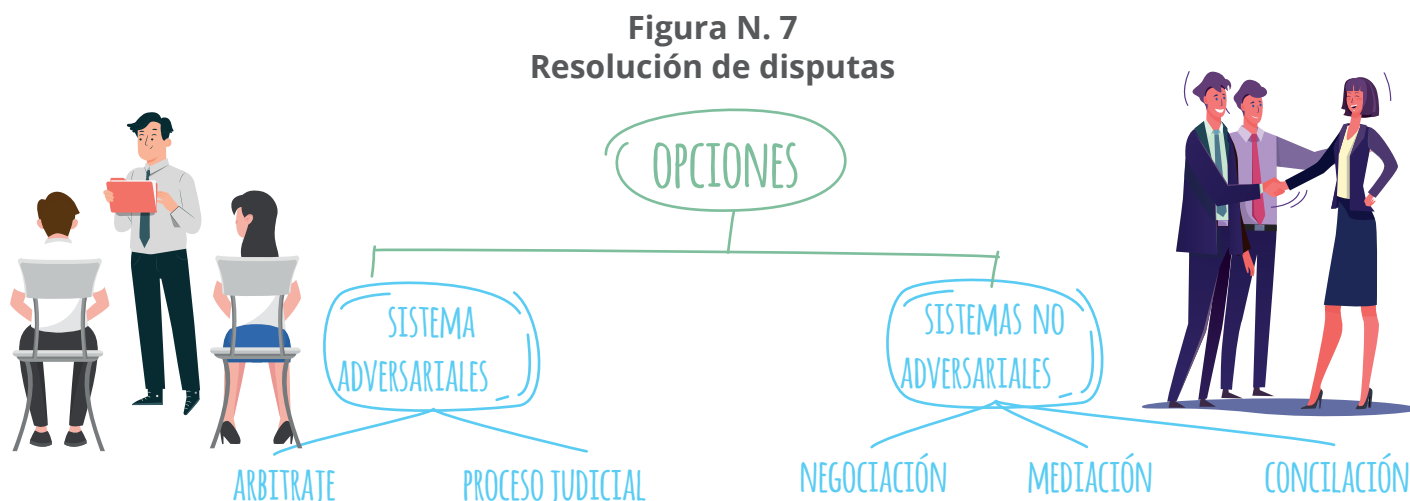
La guía transformación de conflictos publicada el 2006 por la fundación Unir Bolivia, hace una descripción muy detallada de los MARCS en Bolivia, a continuación presentamos lo desarrollado.

Los MARCS, pueden clasificarse en medios adversariales y medios no adversariales

Medios adversariales: un tercero asume la responsabilidad de resolver un conflicto en sustitución de las partes. A este grupo corresponden el Arbitraje y el Proceso Judicial. En ambos casos el control del proceso por un tercero es total.

Medios no adversariales: las partes en conflicto resuelven directamente su discrepancia, algunas veces asistidas por un tercero quien facilita el proceso. Forman parte de este grupo la Negociación, la Mediación y la Conciliación.

La siguiente lámina da cuenta de los dos sistemas no adversariales y adversariales arriba mencionados y los métodos que se adscriben a cada uno de ellos:



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2006

Cada uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos según Ivan Ormachea citado en la guía de transformación de conflictos 2006, se diferencia uno del otro según el grado de participación y toma de decisiones tanto de las partes como del tercero involucrado, es decir:

A menor participación de las partes, mayor participación del tercero en la toma de decisiones y el conflicto será adversarial.

A mayor participación de las partes, menor participación del tercero en la resolución del conflicto y menos adversarial será la gestión del conflicto.

A continuación, se presenta las diferencias más notorias entre los distintos MARCS.

Cuadro N. 4
Diferencias entre MARCS

<i>Factor</i>	<i>Negociación</i>	<i>Mediación</i>	<i>Conciliación</i>	<i>Arbitraje</i>	<i>Proceso judicial</i>
Formalidad	Informal Lo definen las partes	Informal Lo definen las partes	Informal Lo definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definida por las partes.	Rígido y estructurado por leyes y normas.
Carácter reservado	Privado	Privado	Privado	Privado	Público
Las personas comprometidas en el proceso	Solo las partes	Las partes. Ayuda un tercero.	Las partes. Ayuda un tercero que puede sugerir.	Tercero que puede ser elegido.	Tercero no puede ser elegido.
La decisión	Corresponde solo a las partes	Corresponde solo a las partes	El conciliador puede sugerir	La toma un tercero: un arbitro	La toma un tercero: autoridad judicial
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando se firma un acta de conciliación, tiene carácter obligatorio porque es como cosa juzgada	Laudo, es de cumplimiento obligatorio	Decisiones son de cumplimiento obligatorio
Obligación de participación	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

5.2. Características de los MARCS, participación del tercero y participación de las partes

En el **arbitraje** las partes tienen la facultad de delegar a un tercero neutral la solución de un conflicto y los procedimientos a seguir. El fallo del árbitro se denomina laudo y las partes tienen que sujetarse al mismo.

En la **conciliación** extra judicial las partes recurren a un conciliador (tercero neutral) para que convoque a las partes en conflicto y lleve adelante el proceso. El conciliador puede sugerir alternativas de solución a ser evaluadas por las partes. El acuerdo al que las partes llegan se denomina acta de conciliación, la misma tiene valor de cosa juzgada, es decir que se trata de una sentencia. Solo si el acuerdo es en materia familiar requiere ser homologado ante autoridad competente.

En la mediación, al igual que en los otros métodos, hay un tercero neutral llamado mediador. Él cumple el rol de “puente” de comunicación entre las partes, promoviendo así la apertura hacia el diálogo a fin de que las partes por sí solas encuentren una salida consensuada al conflicto.

En el diálogo se abren espacios para que las personas logren un intercambio de experiencias, creencias y

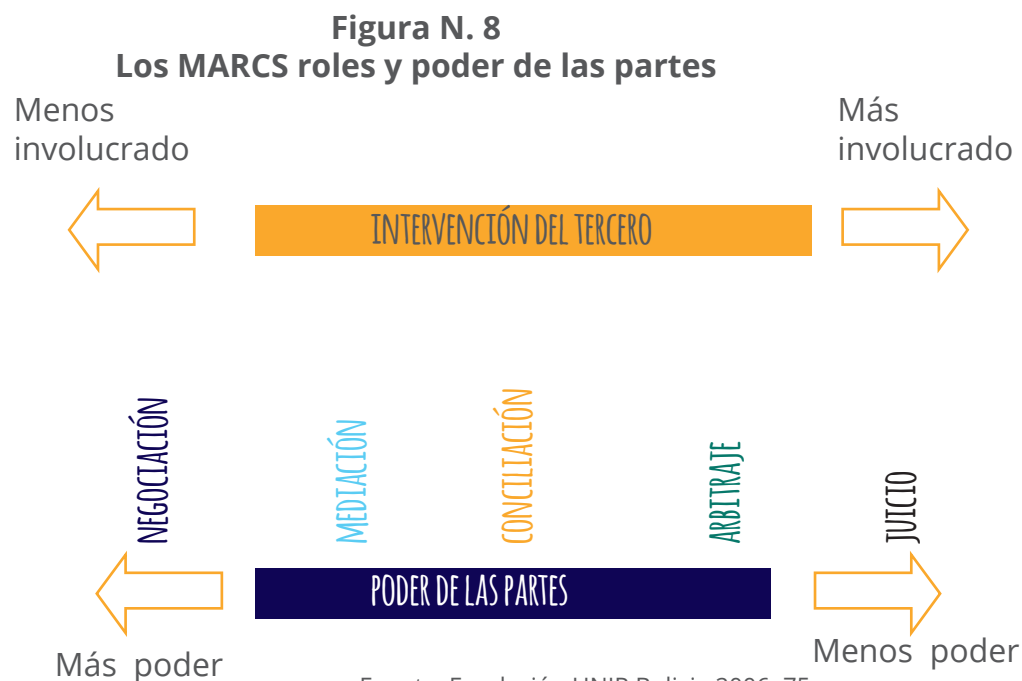
Perspectivas de manera abierta y respetuosa, para así lograr puntos de encuentro que sean constructivos.

Desde el enfoque de la transformación de conflictos el diálogo facilitado es un espacio de encuentro y re-conocimiento entre diferentes actores, que contribuye a la prevención de la violencia.

La negociación es aquel instrumento que se utiliza para que las partes negocien directamente, sin la intervención

De un tercero, la salida al conflicto es directa. En el caso de la negociación social, están involucrados representantes del Estado y de la sociedad civil y tiene carácter público. Generalmente, se requieren muchos encuentros para lograr acuerdos.

Los modos originarios de resolución de conflictos son formas ancestrales de los pueblos indígenas de abordar sus conflictos entre ellos, con la naturaleza y con su entorno. Para las personas externas es importante conocer. El entorno, la dimensión cultural que se tiene del conflicto, así como los procedimientos y estrategias de negociación que existen al interior de las comunidades.



El conflicto es y será parte de nuestra vida, se produce en la interacción de las personas y la subjetividad de sus percepciones y emociones, entre otros elementos, conocer que hay dos formas de abordarlo ayudará a que cada persona defina si opta por la forma destructiva o la forma constructiva.

El conflicto es dinámico, tiene diferentes momentos, fases y fuentes, cada uno con sus características, en todas las fases es posible que la conciliación pueda ayudar, no así en la fase del punto muerto o de crisis, en esta fase o momento solo se puede contener y trabajar acciones para desescalar el conflicto, las diversas fuentes pueden orientarnos para explorar hipótesis que respondan a las mismas.

Muchos conflictos pueden gestionarse mediante la conciliación en diferentes materias Familiar, Civil, Comercial, Comunitario, Vecinal Municipal, Escolar, etc. y están los que no pueden conciliarse por tratarse de violencia, delitos y/o si una de las partes es el Estado.

Las percepciones y emociones, son el núcleo del trabajo del conciliador, solo si logra un ambiente adecuado para el diálogo y ampliar la perspectiva de cada una de las partes para escuchar y considerar la perspectiva del otro, podrá generar condiciones para que las partes lleguen a un acuerdo.

Los Marc varían en lo referente al rol del tercero y el rol de las partes, el diálogo, la mediación, negociación, conciliación son métodos que dan poder a las partes, en el arbitraje y juicio las partes acatan las disposiciones del tercero, es decir, las partes participan menos y deciden menos.

BIBLIOGRAFÍA

ARÉCHAGA, Patricia – FINKELSTEIN, Andrea (2020). **Negociar derribando obstáculos**. Prisma Palestina: Buenos Aires.

CARAM, María Elena - EILBAUM, Diana – RISOLIA, Matilde (2017). **Mediación diseño de una práctica**. Librería Histórica: Buenos Aires.

Fundación UNIR Bolivia (2006). **Transformación constructiva del conflicto - guía de capacitación**. UNIR Bolivia: La Paz.

GARCÍA-HERRERA, Alicia (2017). **Los sentimientos y las emociones en el proceso de mediación**. En: revista de Mediación.

MADRID LIRAS, Santiago (2014). **Crear “el tercer lado” desde dentro del conflicto en mediación**. Revista la Trama Nro. 42

MOORE, Christopher (1995). **El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos**. Edit. Granica: Buenos Aires.

ORMACHEA CHOQUE, Iván - SOLIS VARGAS, Rocío (1998). **Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú. Primer estudio cualitativo. Propuestas de políticas y lineamientos de acción**. Editorial Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia: Lima.

ORMACHEA, Iván (1985). **Manual de Conciliación**. S/E. S/C.

MÓDULO 3



COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS



| INTRODUCCIÓN |

La comunicación, además de ser un comportamiento primario de todo ser viviente, un acto esencialmente humano, una herramienta de gestión de nuestras relaciones, conflictos, de nuestras historias vitales y cotidianidad, es una ventana de oportunidades. Porque la comunicación lo es todo, tanto lo que se dice como lo que no se dice y en conciliación juega un papel de mucha importancia, pues brinda la posibilidad de acercar a las partes y construir acuerdos, transformar la relación y tejer nuevas narrativas del conflicto. Por ello, se dice que es el eje del proceso, puesto que la conciliación en esencia es un proceso de comunicación.

El trabajo de las conciliadoras y conciliadores se desarrolla en el ámbito de la comunicación porque resolver conflictos supone mejorar la comunicación. El presente módulo está dividido en dos capítulos: En el capítulo uno verás algunos aspectos conceptuales, aclarando que el encuadre teórico del que se parte es el modelo comunicativo circular y la teoría de la comunicación humana. En ese marco, revisaremos qué se entiende por comunicación, cuáles son los elementos de la comunicación y qué es la comunicación humana. Esta revisión te permitirá entender más de la comunicación y te ayudará a comprender por qué para ser conciliadora o conciliador requieres formación especializada que te permita un desempeño idóneo. Por otra parte, en el capítulo dos te presentaremos las técnicas y herramientas de la comunicación en conciliación a partir de la exposición y práctica de las mismas. En ese marco, te explicaremos técnicas como la escucha activa y desarrollaremos, algunas herramientas como el parafraseo, la reformulación, la normalización, la sumarización, para finalmente concluir con las preguntas.

Te invitamos a adentrarte en el tema.



AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Establecer** la importancia de la comunicación como herramienta de los MARCS y como elemento esencial de la conciliación.
- ✓ **Diferenciar** las técnicas y herramientas de la comunicación en los MARCS.

| 1. LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE CONCILIACIÓN |

“Las palabras no revelan sino la superficie de lo que en realidad está pasando. Para hacer visible la estructura de una conversación difícil, necesitamos no sólo comprender lo que se dice, sino lo que no se dice”.

Stone, Douglas; Patton Bruce y Henn, Sheila: Conversaciones difíciles.



Imagen extraída de: <https://tinyurl.com/3w46qjt>

En su libro “Inteligencia Emocional”, Goleman cuenta la historia de aquella amiga que le contó lo doloroso que había sido su divorcio ya que su esposo se enamoró en el trabajo de una mujer más joven con quien, de forma repentina, decidió irse a vivir abandonando todo. Le contó de sus disputas con él por el dinero, la casa y los hijos, pero que ahora, después del tiempo transcurrido, se sentía feliz de estar sola pues veía la independencia como algo atractivo. No obstante, según relata el autor, mientras su amiga le decía: “No pienso más en él... realmente no me importa”, no pudo evitar que sus ojos se llenaran de lágrimas, demostrando así que, aunque sus palabras decían lo contrario, al parecer aún se sentía afectada por lo ocurrido (Goleman, 1998: 27). Por ello, como dice Goleman, reconocer la tristeza detrás de las palabras, a pesar de decir lo contrario, debería ser un acto de comprensión igual que leer un libro, más aún en el quehacer de conciliadoras y conciliadores.

Después de leer el presente capítulo podrás entender por qué la conciliación es un proceso esencialmente conversacional.

La comunicación es el eje principal del proceso, el sine qua non de la conciliación. Las conciliadoras y conciliadores durante la conciliación se convierten en profesionales de la comunicación que facilitan el proceso, creando canales de comunicación y construyendo puentes de acercamiento.

1. 1. La conciliación, un proceso esencialmente conversacional

Hablar de conciliación es hablar de comunicación porque la conciliación es en esencia un proceso de comunicación. En palabras de Suares (1996: 91), la disputa, como una de las etapas del conflicto, se desarrolla en la comunicación, se conduce en la comunicación y, si se logra un acuerdo, también se da en la comunicación. Cuando enfrentamos un conflicto la comunicación se ve afectada, mostrando la íntima relación que existe entre comunicación y conflicto y entre comunicación y la gestión del mismo. Para dar solución al conflicto será necesario restaurar la comunicación, recordemos que si las partes acudieron a conciliación es porque no pudieron hacerlo por sí mismas. La conciliación otorga esa posibilidad y ese proceso se da utilizando como medio la comunicación.

La expresión “hablando se entiende la gente”, refleja el valor que otorgamos a la comunicación, y si bien esto es así, lo cierto es que no solo hablando nos entendemos. Como humanas y humanos hemos desarrollado sistemas de comunicación asociados a nuestra naturaleza social y a nuestra capacidad simbólica que se conocen como lenguaje (Pelayo & Cabrera, 2001: 7). Nuestra comunicación abarca distintas formas de lenguaje. Uno es el lenguaje verbal, que en conciliación son las historias que narran las partes, es decir, “lo que dicen”. Otro es el lenguaje no verbal que comprende las miradas, gestos, movimientos, posturas u otros que acompañan a esos discursos o historias, es el “cómo lo dicen”.

En conciliación ocurre a veces que no se logra desbloquear los impases entre partes que al final no arriban a acuerdos quedándose en sus posiciones. En otros casos sucede que, aunque llegaron a acuerdos, éstos no son cumplidos. Al respecto, los estudios han encontrado que, en esos casos, durante el proceso, las partes dieron luces de que así ocurriría, manifestando con su lenguaje no verbal incredulidad, malestar o molestia que la conciliadora o conciliador no observó por prestar más atención a lo que decían. Es por ello, que como conciliadora o conciliador te capacitas para transformar la dinámica de confrontación con que acuden las partes en una dinámica de colaboración, transitando de las posiciones o exigencias a la satisfacción de intereses, tarea que se da en el marco de la comunicación. Eso supone saber escuchar, saber observar y saber preguntar, además del uso de un conjunto de herramientas de análisis de conflictos y herramientas de la comunicación en conciliación.

1. 2. Definición de comunicación

Comunicación significa establecer comunidad con alguien, compartir una idea, un saber, un sentimiento, una actitud, poner algo en común. Etimológicamente, proviene del latín *communicare*, que significa compartir con otro; por tanto, podemos decir que comunicar es, en esencia, poner las ideas y pensamientos en común, intercambiarlos con los de otra persona y es compartir con las y los demás lo que pensamos, creemos o sentimos (Coelho, 2018).

Existen muchas definiciones de comunicación desde distintos autores y modelos, en términos sencillos podemos definirla como un proceso de interacción en el que dos o más personas, a través de distintos canales e inmersos en un contexto, comparten algo de sí mismas e intercambian necesidades, pensamientos, sentimientos, aspiraciones, formas de ver el mundo, etc. resultado de la necesidad de establecer contacto con otras personas y de co-construir significados comunes.

Toda conducta en una situación de interacción es comunicación, a la vez que toda comunicación afecta a la conducta. Esto quiere decir que cualquier acción en interacción con otras personas tiene efecto en ellas y consecuentemente una respuesta con efectos en la relación. Al respecto, diferentes disciplinas nos han ayudado a entender más de la comunicación y los procesos comunicacionales aportando a la construcción de una teoría de la comunicación, muchas de las técnicas y herramientas utilizadas en conciliación se han estructurado sobre sus cimientos. Nuestros contenidos se desarrollan sobre la base del modelo circular de comunicación y la teoría de sistemas.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Albert Mehrabian, del 100 % de nuestra comunicación solo el 7 % pertenece al lenguaje verbal, el restante 93 % corresponde al lenguaje no verbal distribuido de la siguiente manera: 55 % recae en el lenguaje corporal, gestos, posturas, movimientos, etc. y 38% se relaciona con lo paraverbal, es decir, lo vinculado a la voz, entonación, tono, ritmo, velocidad, etc. (Corrales Navarro, 2001: 49). Por ello, considerando los resultados de la investigación de Mehrabian, si bien al escuchar, no está mal concentrarnos en el lenguaje verbal, queda claro que la comprensión final del mensaje viene dada por el lenguaje no verbal y paraverbal, además del contexto.

Figura N. 1
Comunicación verbal y no verbal



1. 3. Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso de interacción que requiere la presencia de distintos elementos que interactúan entre sí y nos ayudan a comprender la dinámica de la comunicación. Estos son:

- ✓ **Emisora o emisor.** Es la persona que codifica y emite el mensaje dirigido a otra persona.
- ✓ **Receptora o receptor.** Es la persona que a quien se dirige el mensaje y quien lo decodifica.
- ✓ **Mensaje.** Es el contenido de la comunicación o la información intercambiada.
- ✓ **Canal.** Es el medio usado para transmitir el mensaje. Condiciona la forma del mensaje, pues no es lo mismo comunicarse verbal que no verbalmente, de forma directa o a distancia.
- ✓ **Código.** Es el sistema de signos o sistema empleado para intercambiar mensajes.
- ✓ **Contexto.** Es la situación en que se enmarca la comunicación y rodea al acto comunicativo.
- ✓ **Relación.** Es el nexo entre las y los comunicantes, ayuda a calificar la comunicación.
- ✓ **Ruido.** Son las interferencias que se presentan en el proceso de comunicación.
- ✓ **Retroalimentación.** Se refiere a la interacción entre comunicantes que puede reforzar o debilitar la comunicación.

1. 4. La comunicación humana

Las humanas y humanos somos seres relacionales inmersos en un mundo de relaciones. La comunicación está presente en todos los ámbitos en que interactuamos, es omnipresente. Es mediante esta que definimos la relación con las otras y otros, Watzlawick, Beavin Bavelas, & Jackson citando a Morris, señalan que la comunicación humana se divide en tres áreas o dimensiones: sintáctica, semántica y pragmática (1997: 23).

| *Sintáctica de la comunicación humana*

Los mensajes pueden enviarse de distintas formas o por distintos medios. La sintáctica abarca los problemas formales y lógicos relacionados con la trasmisión y recepción de mensajes, problemas con los canales de transmisión, problemas de co-



dificación, problemas de ruido, etc. Para Suares (1996: 104) si la sintáctica de la comunicación se refiere a los canales por los que transmitimos información tenemos el canal verbal, el canal paraverbal, el canal no verbal y el contexto.

✓ Canal verbal

Es el componente digital de la comunicación, son las palabras que nos permiten nombrar las cosas. Es el canal privilegiado para la transmisión de información sobre el contenido de la comunicación, es el qué. La atención a este componente es muy importante en conciliación, pues permite conocer las historias de las partes. No olvidemos que, usualmente, son los mensajes poco claros o ambiguos, los que han dado lugar a malos entendidos o interpretaciones erróneas que han deteriorado la comunicación y consecuentemente la relación dificultando la gestión del conflicto.

Las herramientas de la comunicación como el parafraseo, la reformulación, las preguntas y el resumen, por citar algunas, serán de mucha utilidad para corroborar si estás comprendiendo lo que dicen las partes, pero también para que a partir de ese ejercicio la otra parte reciba información tamizada a partir de tu entendimiento, es decir, reciba información clara, ordenada y jerarquizada.

✓ Canal paraverbal

Es el componente analógico de la comunicación y se refiere a los elementos no verbales de la voz o manera en que expresamos las palabras mientras hablamos, es el cómo. Comprende la entonación de la voz, el volumen, el ritmo y velocidad al hablar, los acentos, las pausas, los silencios, las inflexiones o la fuerza que imprimimos a nuestra habla, son más inconscientes y difíciles de controlar o simular. En conciliación la atención a este componente permite mejorar la comprensión del mensaje a partir de la comprensión de las emociones expresadas al emitirlo.

La técnica de la escucha activa será de mucha utilidad para comprender los elementos paraverbales del lenguaje y permitirá entender, por ejemplo, que aquello de lo que está hablando una de las partes es algo que le afecta, porque al hacerlo se le quiebra la voz o es algo que le molesta, porque su tono de voz se eleva o si más bien lo pone nervioso, porque habla entrecortado y muy rápido. Pero también es importante tener en cuenta que es vehículo para hacernos comprender a partir del énfasis y acompasa-

Tu tarea como conciliadora o conciliador a lo largo del proceso se debe dirigir a lograr que el lenguaje entre las partes sea claro y comprensible, ya que solo a partir de ello podrán develar e identificar sus verdaderos intereses y necesidades, más allá de las posiciones con que acuden a conciliar.

Como conciliadora o conciliador te ayudará mucho prestar atención a lo mencionado y a las incongruencias entre lo que se dice y cómo se lo dice, como en la historia que presentamos al inicio, te ayudará entender el sentido de lo expresado más allá de las palabras.



miento que le demos a nuestras palabras, para transmitir calidez, empatía, aceptación o generar confianza, para establecer sintonía y que la comunicación fluya.

✓ Canal no verbal

También es un componente analógico de la comunicación y al igual que en el anterior caso es el cómo de esta. Comprende miradas, sonrisas, gestos, expresiones faciales, posturas corporales, movimientos de cabeza, manos, de piernas, de cuerpo, contacto físico, apariencia personal, vestimenta, colores, uso del espacio físico, tiempo u otras expresiones que ayudan a entender lo que las partes exponen pues el intercambio de mensajes verbales va acompañado, subrayado o modificado por actos externos que facilitan su comprensión y añaden contenido y sentido al mismo.

La observación te permitirá captar si las señales no verbales coinciden con los mensajes verbales. Observar cómo se miran las partes al hablar, qué gestos hacen al escuchar, con qué familiaridad se tratan, que distanciamiento o contacto físico establecen, qué movimientos realizan, qué vestimenta o colores usan son indicativos para que te hagas una idea de quiénes están en la mesa de conciliación.

Por ejemplo, si alguna de las partes tiene los brazos cruzados puede indicar que siente desconfianza; si no puede sostener la mirada a la otra puede significar temor o inseguridad; mirar con desdén puede significar indiferencia o molestia; que una de las partes acepte todo lo que la otra exige y mientras lo hace tiene una mirada perdida, inexpresiva o desairada puede ser indicativo de que no está entendiendo totalmente, de que solo quiere salir del paso o que no siente involucramiento.

La atención al lenguaje no verbal de las partes te ayudará a identificar si coincide con el lenguaje verbal o si existen incongruencias que podrán ser tema de conversación en las sesiones por separado.

✓ Canal contextual

Es el conjunto de factores o circunstancias en que se produce un mensaje y que condicionan la comunicación. Hay diversos factores que condicionan la comunicación, entre los más importantes están el tiempo y espacio, pero también la cultura. El contexto es la situación en la que tiene lugar el acto comunicativo, ayuda a comprender lo que se está diciendo ya que organiza y da sentido al mensaje emitido. El contexto incluye lo que antecede al mensaje y lo que va después de la emisión del mismo.

El contexto es fundamental para la correcta codificación y decodificación de los mensajes. Cuando se dice el mensaje, quién lo dice, cómo lo dice, a quién lo dice o dónde lo dice, ayuda a comprender mejor el mensaje y su contenido. En conciliación el contexto ayuda a comprender mejor los mensajes de las partes y las historias que traen. Si bien es cierto que puede introducir ruidos, también puede hacer posible la reconstrucción de la información dañada.

| *Semántica de la comunicación humana*

La semántica se hace cargo del estudio del significado, estudia la atribución arbitraria de significados a las expresiones que forman parte de la comunicación resultante de las convenciones o acuerdos semánticos, se ocupa del sentido de los mensajes y de la manera en que este sentido es producido y comprendido. Estas convenciones buscan ayudar a delimitar los significados, por tanto, se vinculan a la codificación y decodificación. Daniela y John estaban divorciados hace tres años y no lograban hasta el momento ponerse de acuerdo sobre la división de bienes gananciales. John quería que se venda el departamento que compraron mientras estaban casados, y repartir el resultado de la venta, Daniela no estaba de acuerdo. En los tres años que llevaban de divorciados no lograban ponerse de acuerdo y ninguno había iniciado la división en la vía judicial porque no quería pagar las costas y costos del juicio. Ambos coincidían en que querían “lo mejor” para sus

El proceso conciliatorio, también está inserto en un contexto en el que como conciliadora o conciliador brindas un espacio de diálogo, de confianza y seguridad de que están en el lugar indicado porque van a ser escuchadas y escuchados, además de ser tratadas y tratados con imparcialidad.



La conciliación como un diálogo asistido mediante el uso de las técnicas y herramientas de la comunicación en conciliación contribuirá a la creación de significados comunes y a través de tu intervención contribuirás a generar el acuerdo.

hijos mellizos de 19 años. Para Daniela “lo mejor” era asegurarles un futuro poniendo un bien a nombre de ellos. Para John lo mejor era pagar cursos extrauniversitarios que complementen su formación y cumplir con la promesa que les había hecho de llevarlos de viaje por Europa, quería vender el departamento para con ese dinero llevarlos de viaje, para él “lo mejor” era que vivan nuevas experiencias. Para ambos dar “lo mejor” a los hijos tenía diferente significado.

El uso de preguntas ayuda a develar qué significados le están dando las partes a lo ocurrido, a comprender sus narrativas, entender sus percepciones y miradas sobre el conflicto, conocer el impacto que tiene en sus vidas la vivencia del conflicto y clarificar el sentido de sus acciones.

| *Pragmática de la comunicación*

El aspecto pragmático de la comunicación tiene que ver con cómo la conducta afecta la comunicación y cómo la comunicación afecta el comportamiento. Comunicación y conducta, se suelen usar como sinónimos, toda conducta es comunicación y toda comunicación afecta la conducta. Comunicar no solo implica lenguaje verbal también comprende el lenguaje no verbal y no solo interesa el efecto de la comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor (Watzlawick. 1997:23). Por tanto, la pragmática estudia qué efecto tiene la comunicación en la conducta de los comunicantes y es a partir de la dimensión pragmática de la comunicación que se aborda el mecanismo dinámico que subyace en los procesos de interacción, porque la comunicación es la base de todas las actividades humanas.

1. 5. Axiomas de la comunicación humana

De acuerdo a la Real Academia Española de la Lengua un axioma es una proposición tan clara y evidente que se admite sin demostración. Los axiomas de la comunicación humana hacen referencia a condiciones de la comunicación siempre presentes. Su conocimiento y práctica en conciliación es de mucha importancia para una comunicación efectiva. A continuación, se expondrá cada uno de ellos:



a. AXIOMA 1. Es imposible no comunicarse

Este es un principio básico de la teoría de la comunicación humana. Toda conducta humana contiene un significado; por tanto, toda conducta es comunicación y siendo así todo el tiempo nos comunicamos. Incluso cuando no actuamos o dejamos de hablar, esa conducta de no actuar o dejar de hablar también dice algo. Por ejemplo, la esposa que llega a conciliación diciendo que quiere definir los puntos de la separación porque ya no aguanta la falta de comunicación con su esposo, lo que nos está diciendo es que la comunicación con la pareja es mediante ese no hablarse. Porque la indiferencia, el silencio, el ignorar al otro también son conductas y como tales también son mensajes, formas de comunicarse que tienen un impacto en la otra persona y que dan lugar a una respuesta.

b. AXIOMA 2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación

La comunicación humana se da en dos niveles: de contenido y de relación, la relación califica al contenido. El ni-

vel de contenido se relaciona con el mensaje y lo que se dice (el qué). El nivel de relación tiene que ver con la interpretación del mensaje que depende de cómo se dice y la relación entre comunicantes. Por ejemplo, la frase "tú siempre tan puntual (el qué)", vertida mientras ambas partes esperan el inicio de una conciliación, será recibida de una forma si esa persona siente que se dijo de modo cálido, valorando su puntualidad, que si la siente como un reclamo porque la persona que la dijo lo hizo en tono irónico y con una mirada airada.

Pero sumado a la lectura del componente no verbal que hace la persona que recibe el mensaje, se añade su interpretación en función del tipo de relación que tiene con la persona que emitió el mensaje. Si su relación es buena no tendrá motivos para pensar que se hizo en tono irónico, en cambio si su relación no es buena, se interpretará como un reclamo.

Este tipo de indicadores te darán indicios si la conciliación será más o menos compleja. Las opiniones vertidas en conciliación están marcadas por el tipo de relación entre las personas.

La comunicación en conciliación se inicia desde el primer momento del encuentro de conciliación, incluso más allá de lo que voluntaria, consciente o intencionalmente las partes digan.



Comprender esto ayuda a entender la dinámica de la relación y ampliar la comprensión del conflicto.

c. AXIOMA 3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia de hechos

La comunicación se da en una secuencia circular y el intercambio entre comunicantes se realiza en una secuencia ininterrumpida, eso quiere decir que la conducta de uno influye y provoca la conducta del otro, razón por la cual es difícil establecer qué conducta desencadenó la otra porque siempre habrá una conducta anterior y otra posterior en un flujo sin fin. Cuando surge un conflicto cada persona puntúa la secuencia de hechos en un momento distinto, arbitrariamente, pues parte de que es la otra u otro quien empezó y él o ella solo respondió. Por ejemplo, cuando dos hermanas no logran acordar los cuidados de su madre con Alzheimer, una se queja de que de la hermana menor es irresponsable y hay que estar diciéndole paso a paso lo que tiene que hacer, en tanto que la otra dice que mientras la traten como irresponsable, actuará así.

d. AXIOMA 4. La comunicación es digital y analógica

Los seres humanos nos comunicamos digital y analógicamente. La comunicación digital corresponde al lenguaje oral o escrito y se refiere a los signos convencionalmente adoptados que representan objetos o eventos. Es de mayor precisión, complejidad y nivel de abstracción. El ejemplo más característico de lenguaje digital es el lenguaje verbal, en el que las palabras se relacionan de forma convencional con los objetos. La otra forma de comunicación es la comunicación analógica, que comprende el lenguaje no verbal, incluye expresiones faciales, gestos, miradas, posturas, tonos de voz, espacio físico, etc. Tiene mayor riqueza para la comunicación interpersonal pero menor precisión por tener diferentes interpretaciones. En una conciliación, ante una pregunta relacionada a la relación entre partes, la conciliadora o conciliador puede evidenciar incomodidad en la persona a quien hizo la pregunta, y mientras



más insiste siente que hay más incomodidad, esa podría ser una señal analógica de que ese no es el momento para seguir preguntando y tal vez hacerlo cuando esté en sesiones por separado y en ese espacio encontrar que la respuesta causaba incomodidad porque involucraba tener que responder por una relación de la que en ese momento no quería hablar.

e. AXIOMA 5. Las interacciones se dan de forma simétrica y complementaria

Los intercambios comunicacionales pueden estar basados en la igualdad o complementariedad, según tengan o no similar condición o pertenencia a un grupo. La comunicación es simétrica o basada en la igualdad cuando los comunicantes intercambian el mismo tipo de comportamiento, por ejemplo, en situación de conflicto, si una de las partes busca el diálogo la otra también, si una cede también la otra, si una toma decisiones o propone alternativas de solución, la otra igual, es decir que la relación es bastante simétrica. Por otra parte, la comunicación es complementaria cuando estando basada en la diferencia, una complementa o encaja a la otra. En ciertos casos la complementariedad puede estar definida por el contexto social o cultural como el caso de la relación maestra/maestro - estudiante, madre/padre - hija/hijo, médica/médico - paciente, etc., en otros por la dinámica relacional, alguien toma la iniciativa, la otra secundaria, alguien da la orden, la otra persona obedece, alguien grita, la otra persona calla. Las interacciones a veces pueden ser simétricas y otras veces complementarias.

El planteamiento de los axiomas rompe con la visión lineal de la comunicación, nos sirven para comprender que la comunicación es algo más compleja que acciones y reacciones y debe pensarse desde un enfoque sistémico, confirmando el modelo relacional, sistémico, que enmarca toda la reflexión sobre los fenómenos comunicativos.

Evaluación

1. ¿A partir de lo expuesto podrías explicar por qué decimos que la conciliación es un proceso en esencia conversacional?, ¿Qué opinas de ello?
2. ¿Cómo definirías en tus palabras la comunicación?
3. ¿Cuáles son las dimensiones de la comunicación humana?
4. Explica en tus palabras en qué consiste el canal verbal, no verbal y paraverbal.
5. ¿Qué significa que toda conducta comunica?



I 2. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN LOS CONFLICTOS I

La comunicación entendida como el mensaje enviado, recibido y devuelto por las partes que se comunican, es el motivo para que surjan desacuerdos y dificultades. Veamos el siguiente diálogo:

- “- ¡Vaya!... ¿y la documentación?
 - ¡Qué! ¿Tú no la tienes?
 - No. Yo te la di a ti.
 - A mí no me has dado nada.
 - ... la puse en la mesa y dije: “allí está la documentación, cógela”...
 - Ya ves. A mí, en mi mano, no me has dado nada. ¿Cómo que cógela?...
 ¡Ahora es responsabilidad mía cuidarte la documentación!
 - Yo estaba ocupado atendiendo tus asuntos, ... lo menos que podrías hacer ¡es preocuparte un poco de lo demás!
 - ¡Ahora me quieres echar la culpa a mí!... ¡Me quieres echar la culpa a mí!”*

(GARCÍA S/A: 11)

¿Alguna vez nos sucedió algo parecido? ¿Qué habrá ocurrido con estas personas y sus relaciones personales y profesionales? Posiblemente llegaron a solucionar su dificultad, pero la forma en que entablaron este diálogo seguramente dejó alguna huella en su manera de comunicarse y de solucionar los problemas.

Ricardo Castañón en su “Cuando la palabra hiera...”, plantea que la manera de comunicarnos con los demás puede ser un puente de crecimiento para ambos, así como también, un arma que daña a los demás. La palabra expresada, no puede ser borrada, es irreversible. Quien la da pudo haber amado o dañado con ella; pero quien la recibe, pudo también haberla relativizado o absolutizado; pudo ser herido o haber comprendido lo que estaba más allá de la palabra dicha. Pudo haber empatizado con su propio dolor o con el dolor y el pedido del otro.

En este acápite presentaremos algunas orientaciones que nos permitirán gestionar de manera no violenta los conflictos causados por la comunicación.

2.1. Técnicas en procesos de negociación, mediación y conciliación¹

Durante los procesos de resolución de conflictos, algunas técnicas de comunicación podrían coadyuvar en gran medida el arribo a acuerdos satisfactorios para las partes. Veamos algunos de ellos:

¹ El presente acápite fue extraído casi en su totalidad de Materiales de soporte UDC regional Cochabamba, Fundación UNIR Bolivia.

| *La Postura Corporal*

Sirve para reforzar los mensajes verbales y fomentar la credibilidad y respeto de las partes por el proceso; se debe tener en cuenta:

- ✓ Mantener contacto visual.
- ✓ Hacer gestos que indiquen asentimiento y comprensión.
- ✓ Evitar gestos que intimiden, juzguen o censuren.
- ✓ Tratar de descubrir el lenguaje gestual de las partes:
 - Mostrar verdadero interés en búsqueda de acuerdos.
 - No mostrar indiferencia ante sus problemas.
 - Tener la capacidad de “ponerse los zapatos del otro”.

| *La empatía*

Es una forma de escuchar poniendo todo nuestro interés en el interlocutor, demostrándolo y haciéndoselo saber; se debe tener en cuenta:

- ✓ Concentrarse en lo comunicado y en el marco de referencia.
- ✓ No perderse un solo detalle.
- ✓ Demostrar valoración y respeto por lo que los otros son y sienten.
- ✓ Generar estímulos para que la comunicación no se trabe.

| *La escucha activa y el parafraseo*

Técnica que consiste en repetir hechos y sentimientos expresados por las partes disminuyendo la carga negativa del mensaje.

Características:

- Permite comprender y entender los mensajes de las partes.
- Construye un lenguaje no adversativo.
- Ejercita empatía.
- Cuida de no repetir connotaciones negativas.

Por ejemplo: “Corríjame si me equivoco, usted afirma que...”; “Permítame ver si le entendí: ...”.



| *Uso de preguntas*

Marinés Suares refiriéndose a la tarea de los mediadores, propone un nuevo verbo, “pregunder”. Que significa que durante la resolución de conflictos es muy importante preguntar y de igual manera exigir que la pregunta planteada sea respondida.

Características:

- Deben ser: Pertinentes, cortas, claras, estratégicas y/o reflexivas.
- Se debe evitar hacer preguntas: Irrelevantes; complejas, largas.
- Permiten “chequear” información obtenida.

Cuadro N. 1
Tipos de preguntas

<i>Tipos de preguntas</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Ejemplo</i>
Exploradoras	Obtener información	¿Están cómodos?, ¿se sienten bien?
Abiertas	Para ampliar la información	¿Necesitamos mayor información? ¿Qué puntos vamos a tratar?
Cerradas	Confirmar	¿Cerramos el trato? ¿Proseguimos la reunión?
Transformadoras	Reflexionar o redefinir el problema	¿Lo acordado se cumplirá al pie de la letra?
Reflexivas	Generar procesos internos	¿Los acuerdos logrados deben ser asumidos por todos y las partes?
Circulares	Muestran qué causas y efectos se encuentran circularmente unidos	¿Qué sentirías tú si te dijeran lo mismo que acabas de afirmar?

Fuente: ESCOBAR-PACHECO 2008: 134.

| *Replanteo o reencuadre*

Consiste en rescatar información objetiva y racional del mensaje y orientar la información distorsionada, manipuladora o cargada de emociones negativas hacia formas constructivas.

Características:

- Poner en atención hechos o conductas “claves” que sirven para resolver conflictos y no atacar personas.
- Valioso para cambiar en el momento generalizaciones, ataques y juzgamientos.
- Lleva a que las partes propongan un nuevo mensaje positivo y soluciones.

Por ejemplo: - *“¡Juan es testarudo, no llegaremos a ningún acuerdo!”*

- *“¿Quiere Ud. decir que desearía ser escuchada y llegar a un acuerdo?”.*

| *Hablar en primera persona*

Técnica que permite controlar los propios mensajes evitando ser juzgador y permite asumir los propios pensamientos y sentimientos ante lo escuchado o entendido.

Características:

- Contribuye a reflexionar sobre los hechos.
- Infunde responsabilidad por nuestros sentimientos.
- Evita acusar, generalizar y atentar contra el autoestima del otro.

Escóbar y Pacheco plantean el uso de los “mensajes yo” como una forma de expresar los sentimientos y pensamientos que uno ha experimentado a partir de hechos concretos. Ejemplo:

- “Me siento...” (Emoción o sentimiento)
- “Cuando usted...” (Decir lo que hizo el otro: un hecho)
- “Por qué...” (El efecto de tal comportamiento).

“En cualquier conflicto es imprescindible especificar qué es lo que nos preocupa o molesta, pero sin acusar al otro. Tenemos que hablar de hechos y no de suposiciones.” (2008: 133).

| *La convalidación o “configuración”*

Es una técnica usada sobre todo por los mediadores y conciliadores, aunque también puede ser usada en conflictos autocompositivos. Consiste en dar a conocer a las partes que sus actitudes son naturales y comprensibles en determinadas circunstancias y no deben sentirse mal por ello.

Características:

- Infunde confianza y comprensión.
- Lo contrario es la censura y juzgamiento.
- Favorece el sinceramiento con el conciliador.

Por ejemplo: “Comprendo su molestia, a todos nos ha pasado”.

| *Formulación de hipótesis o “suposición”*

Permite explorar intereses y prioridades, así como permite colocar a las partes en supuestos hipotéticos que pueden llevarlos a encontrar un camino firme para la negociación.

Características:

- Generación creativa de ideas.
- Supuestos no consultados hasta avizorar camino.
- Dar inicio a la “danza” o “baile” de la negociación.

| *La reunión privada o “caucus”*

Es una técnica usada tanto en la mediación como en la conciliación. Es la entrevista a solas del conciliador/mediador con una de las partes que le permite ir al “meollo” del asunto, hacer reflexionar a las partes o solucionar incidentes críticos.

Características:

- Cuidar de uso desmedido.
- Permite al conciliador/mediador desempeñarse como “agente de realidad”.
- Se les debe conceder igual tiempo a ambas partes.

2. 2. Los modelos mentales

Peter Senge (1947), actual director del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts, Estados Unidos), junto a otros investigadores como Chris Argyris (1923), se dedicó a la reflexión sobre los cambios de mentalidad en las empresas. En su libro “La quinta disciplina”, Senge propone 5 disciplinas que las personas deberían dominar para generar innovaciones en el ámbito empresarial y mejoras en su vida personal. Una de ellas se refiere a los modelos mentales.

“Los modelos mentales -según Senge- son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.”

Los modelos mentales están conformados por nuestra manera de comprender el mundo y esta, a su vez, se relaciona con nuestra mirada selectiva, es decir, con nuestras distintas percepciones sobre los mismos acontecimientos. Así, cuando, por ejemplo, vamos a una fiesta, puede ser que por nuestra mirada selectiva percibamos, ciertos colores, determinados sonidos, o ciertos sabores que disten de las percepciones de nuestra pareja. ¿Por qué nos sucede esto? Porque tenemos distintos modelos mentales que nos hacen ver la realidad de una manera u otra. Senge afirma que no es ni malo ni bueno tener modelos mentales, ellos son como los cristales a través de los cuales vemos el mundo.

El problema con los modelos mentales, es que muchas veces se encuentran por debajo de la conciencia, es decir que no nos damos cuenta de que nuestras percep-

ciones y, por tanto, nuestros juicios sobre la realidad, responden a determinados moldes sobre la realidad.

Este hecho es verdaderamente un problema porque cuando no sabemos reconocer nuestros modelos mentales, tenemos la creencia de que poseemos la verdad, y que nuestra percepción de la realidad es la única válida. Si nuestros modelos mentales se mantienen estáticos en el tiempo, se abre una brecha entre ellos y la realidad, ya que esta última es dinámica y cambiante. Por ello, es necesario que tomemos consciencia de los modelos mentales que llevamos y de su adaptación a la cambiante realidad del mundo. Senge, ofrece varios ejemplos sobre cómo algunas empresas que fueron exitosas en determinados momentos, luego se hundieron porque no fueron capaces de cambiar sus modelos mentales.

Decíamos que nuestros modelos mentales influyen sobre nuestro modo de comprender y de actuar sobre el mundo. También influyen profundamente en nuestra manera de comunicarnos con los demás, puesto que se manifiestan en nuestras relaciones interpersonales. Cuando damos un juicio sobre alguien, por ejemplo, estamos manifestando, por medio de la palabra, esos supuestos, por los que percibimos lo que alguien hizo o dijo. ¿No son estos episodios fuente de conflicto?

Chris Argyris, dice que en nuestros comportamientos se manifiestan, por un lado, la teoría que se defiende (lo que se dice) y, por otro, la teoría-en-uso (los modelos mentales). La teoría que se defiende, es aquello que se declara creer, aquello que las personas sostienen, al menos verbalmente, como sus convicciones; en cambio, las teorías-en-uso, son los comportamientos que realmente realizan, es decir, sus modelos mentales. En nuestras relaciones interpersonales, cuántas veces hemos juzgado o dañado a nuestros interlocutores y luego nos hemos dicho a nosotros mismos, que no era eso en lo que creíamos, o no era lo que verdaderamente queríamos decir. Los modelos mentales, pues, influyen en nuestra comunicación y determinan nuestras relaciones interpersonales.

La disciplina que propone Peter Senge, es aquella que nos permita ser conscientes de nuestros modelos mentales: “La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.” (SENGE et al. 2006: 248)

Para lograr alcanzarla, se requiere de algunas aptitudes:

- “El reconocimiento de “brincos de abstracción” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización);
- Exponer la “columna izquierda” (manifestar lo que normalmente callamos);

- Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta);
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías-en-uso (la teoría implícita de lo que hacemos).” (SENGE 2009: 237).

Veamos estas aptitudes con mayor detenimiento:

| 2.2.1. Brincos de abstracción

Debido a que todos actuamos con base en nuestros modelos mentales, podemos percibir de distintas maneras un mismo hecho y sacar conclusiones y generalizaciones del mismo, de una manera tan natural que nos es difícil creer que los demás hayan comprendido el hecho de modo distinto. El proceso de generalización tiene varios pasos de los que somos inconscientes pero es necesario sacarlos a luz. Chris Argyris plantea el uso de la escalera de inferencias, la cual es una herramienta que nos ayuda a poner en luz el proceso que se realiza para llegar a las generalizaciones.

✓ La escalera de inferencias

La escalera de inferencias es un modelo de los pasos que usamos para darle sentido a las situaciones y poder actuar en consecuencia. Nos ayuda a reflexionar acerca de nuestro pensamiento y coordinarlo con otras personas.

La figura N. 2 muestra con claridad el proceso reflexivo que realizamos para llegar a las generalizaciones. Senge presenta el siguiente ejemplo para ayudarnos a comprender de qué se trata:

“(…), hago una presentación ante el equipo de ejecutivos. Todos lucen atentos, excepto Larry, al final de la mesa, que parece aburrido y distraído. Aparta de mí sus ojos somnolientos y se lleva la mano a la boca. No hace preguntas hasta que llego al final, cuando señala: “Creo que deberíamos pedir un informe completo”. En esta cultura eso suele significar: “Pasemos a otro tema”. Todos mueven sus papeles, y guardan sus notas. Obviamente Larry me considera incompetente, lo cual es una pena, porque el departamento necesita estas ideas. Ahora que lo pienso, a él nunca le gustaron mis ideas. Larry es un ambicioso. Cuando regreso a mi asiento, he tomado una decisión. No incluiré en el informe nada que pueda servirle a Larry. Él no lo leería o, peor aún, lo usaría en mi contra. Es una lástima que tenga un enemigo que ocupe un puesto tan importante en la compañía.

En esos pocos segundos, antes de regresar a mi asiento, he subido por (...) la “escalera de inferencias”, un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas.” (SENGE et al. 2009: 253).

Figura N. 2
La escalera de inferencias



Fuente: SENGE et al. (2009: 253)

Veamos con detenimiento el proceso de subida por la escalera de inferencias:

- “Comencé con datos observables: el comentario de Larry, tan evidente que aparecería en una grabación de vídeo.

EL CICLO REFLEXIVO
(NUESTRAS CREENCIAS
AFECTAN LOS DATOS
QUE SELECCIONA-
REMOS LA PRÓXIMA
VEZ)

- Seleccioné algunos detalles sobre la conducta de Larry: su mirada distraída y su aparente bostezo. (No noté que escuchaba atentamente un momento antes.)
- Añadí algunos sentidos propios, basados en la cultura de la empresa (Larry quería que yo terminara).
- Pasé rápidamente a supuestos sobre el ánimo de Larry (está aburrido).
- Llegué a la conclusión de que Larry considera que soy incompetente. Más aún, ahora creo que Larry (y tal vez todos sus allegados) es un oponente peligroso.
- Así, cuando llego al peldaño superior de la escalera, estoy conspirando contra él.” (IDEM: 254).

“Los **datos observables** están presentes en nuestra vida cotidiana, son las palabras de los demás, su tono de voz, sus gestos, los resultados de una investigación, etc.

De todos los datos observables se realiza una **selección**, puesto que prestamos mayor atención a unos que a otros datos, generalmente, esto ocurre en el inconsciente.

La traducción de datos. Una vez que hemos seleccionado los datos, ponemos en nuestras propias palabras lo que la persona está diciendo o haciendo. Esta traducción se da mientras escuchamos y es fundamental en la interpretación del significado de las acciones de las personas.

Decir qué pasa. Este paso continúa con el proceso de interpretación caracterizando lo que pasa en una categoría más general.

Explicar/Evaluar lo que pasa. Cuando hemos dicho lo que pasa, explicamos por qué

¿Cómo podemos usar la escalera de inferencias?

Saavedra nos da algunas sugerencias:

- ✓ **“Reconozca** sus conclusiones como conclusiones basadas en inferencias, no como hechos evidentes en sí mismos.
- ✓ **Acepte** que su proceso de razonamiento puede tener lagunas o errores que usted no ve.
- ✓ **Use** ejemplos para ilustrar cómo los datos lo llevaron a sus conclusiones.
- ✓ **Diga** los significados que escucha en lo que otros dicen, para verificar si entiende correctamente.
- ✓ **Explique** los pasos de su pensamiento que lo llevan de los datos que selecciona a las conclusiones obtenidas.
- ✓ **Pregunte** a otros si tienen otras maneras de interpretar los datos o si ven lagunas en el pensamiento de usted.
- ✓ **Acepte** que otros pueden llegar a conclusiones diferentes porque tienen su propia Escalera de Inferencias.
- ✓ **Pida** a otros que ilustren los datos que seleccionan y los significados agregados.
- ✓ **Pídales** que expliquen los pasos de su pensamiento.”

pasa haciendo uso de nuestro acervo de teorías causales. También podemos evaluarlo como bueno o malo de acuerdo con nuestro sistema de valores.

Decidir qué hacer. Con base en cómo explicamos y/o evaluamos lo que pasa, y con base en nuestro repertorio de acciones, decidimos qué hacer.” (SAAVEDRA S/A).

| La columna izquierda

La columna izquierda es una técnica que nos ayuda a tomar conciencia de nuestros pensamientos mientras sostenemos alguna conversación. Es de mucha utilidad cuando la conversación o la negociación se queda en un punto muerto o no está llegando a ningún lado.

Consiste en escribir un guion de nuestra infructuosa conversación en la columna derecha de una hoja. Una vez terminado, se escribe lo que uno estaba pensando tanto cuando decía algo como cuando escuchaba.

El siguiente ejemplo, nos grafica el procedimiento:

<p><i>Columna izquierda</i> (Lo pensado)</p>	<p><i>Columna derecha</i> (Lo dicho)</p>
No sé quién es, pero ¡vaya qué buen cuerpo!	- Hola Hugo, ¿cómo estás? ¿Te acuerdas de mí? Soy Betty.
Ay, es una tonta. No tengo tiempo para esto. Habla interminablemente.	- Betty, ¡sí, claro! de "A & B". ¿Cómo has estado? ¿Sigues allá?
<p>A ver ¿cómo es la segunda estrofa del tango Illimani? Sopocachi, de mis años juveniles... La mejor versión fue la que interpretó Wara en el Teatro Municipal...</p> <p>Oí que en los Estados Unidos, si te pescan conduciendo borracho te piden que recites el alfabeto al revés.</p> <p>A ver, Z, Y, X, W, Q, R, V. ¡No puedo hacerlo ni siquiera estando sobrio!</p> <p>¿Esta noche juega el Tigre?</p>	<p>- No, salí unos meses después que tú.</p> <p>Estoy manejando el departamento de informática en la constructora Z. Hacen obras para Yacimientos construyendo ductos principalmente y mantenimiento para refinerías. Es muy interesante. Te enteras de muchas cosas.</p> <p>Lo que es difícil es mantener la integridad del sistema. Y cuando los datos no cuadran, siempre resultas ser el culpable.</p> <p>Pero de todos modos, es un ambiente muy bueno. Tengo un excelente equipo, somos más como amigos que como compañeros de trabajo. Y mi jefe está muy bien. ¿Y tú?</p>
Tengo cosas que hacer, tengo cosas que hacer... ¿Su esposo seguirá andando con su "secre"?	- Pues, lo mismo. Sigo en Force 5 Technologies. ¿Cómo está tu esposo?
¿Cómo termino esta conversación lo más rápido posible?	- Fíjate que rompimos, desde hace un año más o menos. ¿Y tú, tienes novia?
Si sabes cómo es, ¿por qué no me dejas trabajar?	- Realmente no. No tengo mucho tiempo para conocer gente nueva, tú sabes cómo es en Sistemas.
Ay, me cansa ser tan civilizado. Tengo bases de datos para reorganizar; no quiero estar en la oficina toda la noche.	- Sí, yo sé. Sólo ves a la gente de la oficina y no es una idea salir con ellos, todo el mundo habla. Pero Hugo, ya no trabajas juntos. ¿Te gustaría ir al Greco este viernes, después de trabajar?
Sí, por supuesto te hablaré, ja, ja, ja.	- Oye Betty, no quiero ser mala onda pero tengo un montón de trabajo en la oficina. ¿Podemos hablar en otro momento?
Fue más fácil de lo que pensé. Parece que ya se va.	- Listo... Me haces timbrar cuando tengas tiempo, ¿o.k.?
<p>Finalmente. Ya a trabajar. Pues esto me dejará libre mi noche de viernes. Qué pena que no tengo a alguien con quien salir.</p> <p>¿Mencionó algo Betty?</p>	- Sí, en mi primer rato libre. Qué gusto verte.

Como vemos, en la columna izquierda están los pensamientos no expresados por Hugo. Resulta interesante que la realización de este ejercicio nos arroja algunas claves para respondernos a estas dos preguntas: ¿cómo puedo expresar lo que pienso, manteniendo el respeto por los demás?, y ¿cómo puedo escuchar mejor a mis interlocutores?

La conversación entre Hugo y Betty, al parecer fue un monólogo de Hugo. Él tenía dos intereses: en primer término, quería concluir pronto su trabajo para luego disfrutar de una salida el viernes; sin embargo, estaba tan cerrado en sus pensamientos que no escuchó que Betty estaba interesada en tener una cita con él. Los modelos mentales de Hugo no le permitieron salir de sus esquemas, por ello, no pudo expresarse manifestando sus intereses y necesidades, y tampoco logró escuchar a su interlocutora.

Senge et al. (2009), sugieren utilizar esta estrategia seleccionando dificultades interpersonales por las cuales:

- ✓ “No puede llegar a un acuerdo con sus colegas.
- ✓ Otra persona no pone suficiente empeño.
- ✓ Usted se cree víctima de un trato injusto.
- ✓ Usted cree que nadie toma en cuenta su punto de vista.
- ✓ La organización se resiste (o usted cree que se resistirá) a un cambio que usted desea llevar a cabo.
- ✓ Usted cree que su equipo no presta atención al problema fundamental.” (257)

Una vez realizado el ejercicio, los mismos autores plantean preguntarse:

- ✓ “¿Qué me ha inducido a pensar y sentir de esta manera?
- ✓ ¿Cuál era mi intención? ¿Qué pretendía lograr?
- ✓ ¿Alcancé los resultados que buscaba?
- ✓ ¿Cómo influyeron mis comentarios sobre las dificultades?
- ✓ ¿Por qué no dije lo que estaba en la columna izquierda?
- ✓ ¿Qué supuestos tenía sobre la otra persona?
- ✓ ¿Cuál fue el precio de operar de esta manera?
- ✓ ¿Cuáles fueron los frutos?
- ✓ ¿Qué me impidió actuar de otra manera?
- ✓ ¿Cómo puedo usar mi columna izquierda como recurso para mejorar nuestras comunicaciones?” (IDEM: 259)

Para concluir, nuestros autores plantean realizar el ejercicio en reuniones, negociaciones, conversaciones en las que sintamos rabia o frustración.

| Alegato e indagación

La quinta disciplina plantea alcanzar un equilibrio entre el alegato y la indagación durante los procesos de toma de decisiones o en las negociaciones o simplemente en las conversaciones personales. Los alegatos, son los argumentos que se esgrimen ante determinadas afirmaciones, son comunes en el campo del derecho; la indagación, en cambio, es la capacidad averiguar, de inquirir por medio de preguntas, es común en el ámbito del periodismo.

A continuación presentamos protocolos para el alegato y la indagación:

Protocolos para el mejoramiento del alegato

Exponga sus procesos mentales (suba lentamente la escalera de inferencias)

Qué hacer	Qué decir
Exponga sus premisas, y describa los datos que condujeron a ellas.	<i>Esto es lo que pienso y así es como llegué a pensarlo.</i>
Explique sus premisas.	<i>Di por sentado que...</i>
Haga explícito su razonamiento.	<i>Llegué a esta conclusión porque...</i>
Explique el contexto de su punto de vista: quiénes serán afectados por sus propuestas, cómo serán afectados y por qué.	
Dé ejemplos de lo que propone, aunque sean hipotéticos o metafóricos.	<i>Para tener una imagen clara de lo que digo, imaginen que son la clientela que resultará afectada...</i>
Mientras habla, trate de imaginar la perspectiva de los demás acerca de lo que usted dice.	

Someta sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás.

<i>Qué hacer</i>	<i>Qué decir</i>
Aliente a los demás a explorar su modelo, sus premisas, sus datos..	<i>¿Qué piensan de lo que digo? ¿Notan algún error en mi razonamiento? ¿Qué podrían añadir?</i>
Absténgase de las actitudes defensivas cuando cuestionen sus ideas. Si defiende algo valioso, solo se fortalecerá si se somete al juicio de los demás.	
Revele los detalles que le resulten menos claros. Esta actitud, en vez de debilitarlo, desactiva la fuerza de los opositores, e invita al mejoramiento.	<i>He aquí un aspecto que podrían ayudarme a resolver...</i>
Aun en medio de su alegato, escuche con atención y aliente a los demás a presentar otras perspectivas.	<i>¿Alguien lo ve de otra manera?</i>

Fuente: SENGE et al. 2009: 266-267.

Protocolos para mejorar la indagación

Pida a otros que expongan sus procesos mentales

Qué hacer	Qué decir
Acompañe a los demás por la escalera de inferencias y averigüe qué datos utilizan.	<i>¿Qué te lleva a esta conclusión? ¿Con qué datos cuentas? ¿Por qué dices eso? ¿Qué significa eso? ¿Cómo se relaciona esto con tus otros intereses? ¿Adónde va tu razonamiento?</i>
No sea agresivo en su lenguaje, y menos con la gente que no está familiarizada con estos métodos. Sus preguntas no deben inducir a actitudes defensivas	<i>En vez de preguntar ¿A qué te refieres? O ¿Qué pruebas tienes de ello?, pregunte ¿Puedes ayudarme a comprender tus ideas al respecto?</i>
Explique sus razones para la indagación, y cómo su indagación se relaciona con sus propios intereses, esperanzas y necesidades.	<i>Te pregunto cuáles son tus premisas porque...</i>

Induzca a los demás a explayarse. Averigüe por qué dicen lo que dicen.

Compare las premisas propias con las ajenas

Qué hacer	Qué decir
Verifique lo que dicen pidiendo que lo sitúen en un contexto, o que den ejemplos.	<i>¿Cómo afectaría esta propuesta...? ¿Esto es parecido a...? ¿Existe un ejemplo similar...?</i>
Verifique si ha comprendido lo que han dicho.	
Preste atención a la nueva comprensión que puede surgir. No se empeñe en destruir la argumentación del otro ni en promover su propia propuesta.	<i>Veamos si entiendo lo que has dicho...</i>

Fuente: SENGE et al. 2009: 268.

Protocolos para enfrentar un punto de vista con el cual disiente

Qué hacer	Qué decir
Una vez más, pregunte cómo ha llegado el otro a ese punto de vista.	¿Cómo llegaste a esta conclusión? ¿Tienes en cuenta datos que yo no he examinado?
Cerciórese de haber comprendido bien.	Veamos si he comprendido. ¿Me estás diciendo ...?
Explore, escuche, presente sus opiniones de manera abierta. Esté alerta al sentido más amplio que puede surgir de la exposición franca de otros modelos mentales.	¿Has pensado que ...?
Utilice su columna izquierda como recurso.	Cuando dices tal y cual cosa, temo que ello implique...
Manifieste sus preocupaciones y aclare por qué las tiene.	Me cuesta entenderlo, pues he razonado que...

Fuente: IDEM: 268.

Protocolos para momentos de atasco

Qué hacer	Qué decir
Admita que hay un atasco, y procure superarlo con humor. (La concentración en los "datos" puede guiarlo por la escalera de inferencias.)	¿Qué sabemos con certeza? ¿Hay algo que nos parezca cierto pero que no está confirmado por los datos?
Busque información que ayude a la gente a salir adelante.	¿Qué es lo que ignoramos? ¿Qué es imposible de conocer?
Pregunte si hay un modo de diseñar juntos un experimento o indagación que brinde nueva información. Escuche las ideas como si fuera la primera vez.	¿En qué estamos de acuerdo y en qué no?
Considere el modelo mental de otra persona como un fragmento de un rompecabezas más grande.	¿No estamos partiendo de supuestos muy diferentes? ¿De dónde han surgido?
Pregunte qué datos o qué lógica podrían modificar esas perspectivas.	¿Qué tendría que suceder para que tuvieras en cuenta una alternativa?
Pida ayuda del grupo para reelaborar la situación.	Parece que nos hemos atascado y temo que saldremos de aquí sin habernos entendido. ¿Alguien tiene ideas que nos ayuden a aclarar nuestro pensamiento?
No permita que la conversación se detenga con un "acuerdo sobre el desacuerdo".	
Evite promover sus argumentos cuando alguien habla desde otro punto de vista.	

Fuente: IDEM: 269.

Los modelos mentales son supuestos muy arraigados que se expresan a través de nuestro lenguaje, conducta y decisiones. Poseer modelos mentales no es bueno ni malo ya que siempre los tenemos. Empero, estancarse en un solo modelo mental, nos aleja de la dinamicidad de la realidad y a veces nos lleva a tomar generalizaciones que no concuerdan con la verdad. Para evitar dichas generalizaciones y conocer cómo realizamos ese proceso, nos ayuda la escalera de inferencias, que es una herramienta útil en el momento de relativizar nuestras percepciones y entender las de los demás en una sincera búsqueda de la verdad. Otra técnica útil es la columna izquierda, que nos permite expresar lo que pensamos sin perder el respeto al otro y escuchar mejor a nuestros interlocutores. Finalmente, alcanzar un equilibrio entre el alegato y la indagación, nos ayudará a escuchar mejor a los otros, y a llevar adelante procesos de negociación y de diálogo.

BIBLIOGRAFÍA

COELHO, F. (2018). **Diccionariodedudas.com**. Obtenido de <https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-comunicacion/>

CORRALES NAVARRO, E. (26 de octubre de enero - junio de 2001). Redalyc. Obtenido de <https://tinyurl.com/3j476ujw>

DIEZ, Francisco, & Tapia , G. (2004). **Herramientas para trabajar en mediación**. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

FOLGER, J., & JONES, T. (1997). **Nuevas Direcciones en Mediación: Investigación y perspectivas comunicacionales**. Buenos Aires: Paidós.

GACHI, D. F. (1999). **Herramientas para trabajar en mediación**. Buenos Aires: Paidós.

PELAYO, N., & Cabrera , A. (2001). **Lenguaje y Comunicación: Conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación**. Caracas: CEC, SA.

SUARES, M. (1996 (4ta. reimpresión)). **Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Paidós.

WATZLAWICK, P., BEAVIN BAVELAS, J., & JACKSON, D. (1997). **Teoría de la Comunicación**. Barcelona: Herder.

ESCOBAR, Natalia - PACHECO, Verónica. (2008). **Transformación Constructiva de Conflictos. Guía de Capacitación**. La Paz: Fundación UNIR Bolivia.

LELES DA SILVA, Mariella. (2013). **La comunicación en los conflictos 1. Métodos alternativos de resolución de conflictos.** RRLL-UDELAR. En: <https://tinyurl.com/2p9x-h25t>

LELES DA SILVA, Mariella. (2013). **La comunicación en los conflictos 2. Métodos alternativos de resolución de conflictos.** RRLL-UDELAR. En: <https://tinyurl.com/3r-54j3n3>

MONETTE, Tomas. (S/A). **La columna izquierda.** Materiales UDC Cochabamba, Fundación UNIR Bolivia.

SAAVEDRA, José. (S/A). **Escalera de inferencias.** En: <https://tinyurl.com/4h92mdr9>

SENGE, Peter. (2009). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Buenos Aires: Granica. En: <https://tinyurl.com/4ad3hpnf>

SENGE, Peter; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; KLEINER, Art. (2006). **La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.** Buenos Aires: Granica. En: <https://tinyurl.com/3z745z74>

Naturaleza, proceso y funciones de la comunicación humana. En: <https://tinyurl.com/4jae3ccu>

MEDINA ROBLES, Noemí (2014). **La importancia del lenguaje no verbal en la mediación.** En: <https://tinyurl.com/36j2acvh>

PINTO, Bismarck (2016). **Política y semántica en psicoterapia sistémica.** En: <https://tinyurl.com/5y589547>

TOMICIC, Alemka - BAUER, Susanne - MARTINEZ, Claudio - REINOSO, Alejandro - GUZMÁN, Marco (2009). **La Voz como una Herramienta Psicoterapéutica: La perspectiva de los terapeutas.** En: <https://tinyurl.com/msh37zkw>

MÓDULO 4



LA NEGOCIACIÓN
COMO BASE DE LA
CONCILIACIÓN

En el Módulo 4 desarrollaremos los siguientes contenidos:

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

- ✓ La negociación como un proceso cotidiano.
- ✓ La negociación como proceso económico.
- ✓ La negociación como MARC.
- ✓ La negociación como base de la conciliación.

ENFOQUES DE NEGOCIACIÓN

- ✓ Negociación competitiva.
- ✓ Negociación colaborativa.
- ✓ Estilos del negociador/a.
- ✓ Actitudes frente al conflicto .
- ✓ Test de Thomas -Kilmann.

EL MÉTODO DE HARVARD

- ✓ Persona, Problema, Proceso.
- ✓ Concéntrese en los intereses.
- ✓ Invente opciones de mutuo beneficio
- ✓ Utilice criterios objetivos.
- ✓ Las alternativas a la negociación: MAAN.
- ✓ Círculo de valor de la negociación.

AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Definir** la negociación y sus principales características para aplicarlas en el proceso de conciliación tomando en cuenta su experiencia personal y los aportes teóricos afines a la construcción de cultura de paz.
- ✓ **Diferenciar** los enfoques de negociación competitiva (en base a posiciones) de la negociación colaborativa (en base a intereses y necesidades).
- ✓ **Reconocer** y diferenciar algunos conceptos clave del modelo de negociación colaborativa para aplicarlos en el proceso de conciliación.

Antes de comenzar, te invitamos a leer el siguiente relato al que recurriremos para nuestro análisis más adelante:

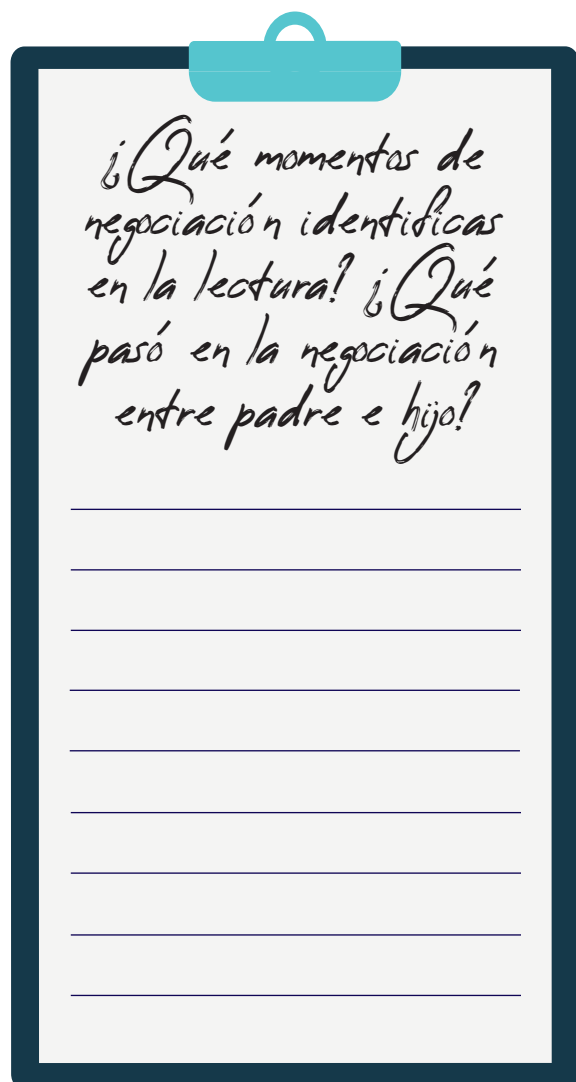
La negociación cotidiana

Eran aquellos tiempos de encierro, de pandemia. Durante la cuarentena rígida salíamos en horarios restringidos, a pie y bajo cierto número del carnet de identidad, un día a la semana. Durante mi turno aproveché que tenía que hacer las compras del mercado para llevar a mi hijo Josecito a una caminata. José tenía 7 años entonces, y se divertía mucho con la salida. En el mercado tratamos de abastecernos de todo lo necesario, muchos precios habían subido y tuvimos que negociar bastante con las caseritas. El regateo es pan de cada día en el mercado, pero en esta ocasión algunos productos eran escasos por lo que los precios se elevaron hasta las nubes y nuestro presupuesto colapsaba. Una vez que logramos comprar lo más necesario, encontré una moto que ofrecía llevarnos a casa por Bs. 15 cosa que me cayó como anillo al dedo pues tenía solo Bs 20 en el bolsillo y dos bolsas llenas por cargar. Cuando me aprestaba a montar la moto, mi hijo José, me agarró del pantalón señalándome una gaseosa de 2 litros y medio, diciéndome “¡cómpramela!” Le dije que luego, en la casa, le compraría una, pero él insistió enfáticamente que la quería en ese momento. Entendí entonces que Josecito se había cansado por la caminata, seguramente estaba deshidratado por el sol, así que encontré razonable su pedido, pero no podíamos llevarnos una botella de 2 litros y medio porque además de aumentarnos peso inne-

cesario, su costo era de Bs. 13 lo que nos dejaba sin el dinero suficiente para pagar el transporte en moto y tendríamos que volver caminando a pleno sol. Pensé rápidamente entonces en otra opción y le ofrecí una botellita personal pero José se mostraba implacable con su pedido e indicaba que nunca le compraba nada cuando salía al mercado, que no pedía muchas cosas, que la gaseosa es barata y que él la necesitaba. Intenté explicarle la situación, que necesitábamos el dinero para trasladarnos rápido, que teníamos dos bolsas pesadas por cargar, que en la pandemia los precios se habían elevado y no había mucho dinero, en fin... intenté ofrecerle otras bebidas personales, agua y mok´o chinchí, pero la respuesta era intransigente: “¡Quiero

la gaseosa de 2 litros y medio!” y los chillidos pasaron a llanto. La cólera se me subió a la cabeza ante tanta intransigencia, así que compré una botella personal, cargué las bolsas y a mi hijo en la moto, y nos fuimos acompañados de chillidos y llanto. Al llegar a casa José no me hablaba y no había bebido ni una gota de su refresco. Su madre muy sorprendida me preguntó qué había pasado y ante mi explicación me dijo: “Y tú ¿le preguntaste para qué quería la gaseosa de 2 litros y medio?... Lo que me dejó muy confundido. Ella sabía que José quería la botella de plástico de la gaseosa de ese tamaño para fabricar un autito que había visto en un programa educativo el día anterior.”





¿Qué momentos de negociación identíficas en la lectura? ¿Qué pasó en la negociación entre padre e hijo?

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Ejercicio 1:

“La Negociación en 4 palabras”

Escribe 4 palabras que para ti representen el significado de negociación:

1	—	_____
2	—	_____
3	—	_____
4	—	_____

¿Qué es lo que entendemos por negociación? ¿Cuál es tu experiencia personal negociando? ¿Cómo aporta la negociación al proceso de conciliación? Son preguntas que te invitamos a plantearte y que guiarán nuestro análisis en este apartado de aproximación conceptual.

1.1. La negociación como un proceso cotidiano

Cuando escuchamos la palabra negociación, lo primero que nos imaginamos son procesos de compra y venta o quizá negociaciones ligadas al mercado. Sin embargo, la negociación también está presente en diferentes ámbitos sociales. Ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo o en las relaciones con la pareja, la negociación se presenta de manera explícita o implícita en nuestra vida cotidiana. En la lectura La negociación cotidiana por ejemplo, en-

contramos momentos de negociación cuando regateamos con las caseras frente a la alza de precios de algunos productos, cuando acordamos un precio por el transporte en motocicleta, pero también negociamos cuando tratamos de cubrir las necesidades y satisfacer los intereses de nuestros hijos. La negociación como el conflicto en la vida, es inevitable. A decir de Fisher y Ury:

“Gústete o no, usted es un negociador. La negociación es una realidad de la vida. Usted discute un aumento con su jefe, o trata de ponerse de acuerdo con un desconocido sobre el precio de su casa. Dos abogados tratan de arreglar un pleito ocasionado por un accidente de tránsito. Un grupo de compañías petroleras planean una empresa común para explorar petróleo en el mar (...) una señora negocia con su esposo sobre dónde comer, y con sus hijos, respecto a qué horas deben apagar la luz. Así, pues, la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos.” (FISHER-URY 1989:6)

Así inicia el ya clásico “Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder” de Roger Fisher y William Ury. Y es que la negociación forma parte de nuestra vida, estamos constantemente negociando tanto en nuestro fuero interno como en la relación con los demás. Sin embargo, cuando no somos conscientes de que lo hacemos, no reflexionamos sobre ello y por tanto no aprendemos a mejorar nuestras habilidades de negociación.

1. 2. La negociación como proceso económico

Además del proceso de intercambio comercial de compra y venta de un producto para establecer un determinado precio, desde la ciencia económica se ha estudiado a profundidad el fenómeno de la negociación apoyándose en las matemáticas, estadísticas y las observaciones sociales del comportamiento del consumidor. La teoría económica aporta diferentes paradigmas y teoremas tanto desde la microeconomía como la teoría de juegos, para determinar los óptimos de intercambio y los equilibrios que pueden generarse. Como resultado de estos estudios, podemos hablar del “ganar-ganar” y del enfoque colaborativo frente al competitivo, paradigmas que han influenciado sobre las ciencias sociales y, en específico sobre teoría de conflictos para generar un nuevo enfoque de negociación.

Para los motivos que nos ocupan en esta guía, es decir, para el estudio del aporte de la negociación en la conciliación, no profundizaremos en la

perspectiva economicista de la negociación, pero rescataremos los paradigmas y enfoques generados desde la ciencia económica que aportan al análisis de la dinámica social del conflicto.

1. 3. La negociación como MARC

Desde la teoría de conflictos, la negociación se constituye en uno de los principales Medios Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC), pues concentra el poder de decisión en las mismas partes en conflicto. En la negociación como MARC, las partes son los actores principales quienes se reúnen para buscar una solución pacífica a su conflicto haciendo uso del diálogo, pudiendo contar o no, con un tercero que pueda “asistir” o colaborar en la negociación.

Desde este punto de vista, podemos encontrar diversas conceptualizaciones de la negociación como:

“La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso.” (MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN-II-PE-UNESCO s/a: 16)

“La negociación se define como un proceso de comunicación mediante el cual cada una de las partes involucradas intenta satisfacer sus necesidades, intereses y objetivos. Este proceso implica un intercambio de información y un esfuerzo de ambas partes para ponerse en el lugar del otro, para así entender mejor la naturaleza de sus planteamientos.” (ESCOBAR-PACHECO 2008: 95)

“La Negociación es un proceso de comunicación entre personas que tiene que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.” (DÍEZ 2000: 193)

“Negociación es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una que las alternativas con que cuentan”. (LAX Y SEBENIUS)

La negociación consiste en “construir una relación sólida y duradera entre los actores, que permitirá simultáneamente un acomodo de sus intereses conflictuales y la conjugación de intereses compatibles” (FISHER-URY 1989)

Siguiendo este enfoque, cuando hablemos de negociación como un MARC, nos referimos a un proceso de interacción comunicativa entre dos o más partes que intentan

resolver un conflicto utilizando el diálogo, descartando la violencia y tratando de alcanzar un acuerdo.

Algunos autores toman en cuenta además, los siguientes elementos clave en la negociación:

- Interdependencia
- La percepción de un conflicto
- Oportunidad de obtener beneficios
- Posibilidad de lograr un acuerdo

La negociación desde la perspectiva de la conflictividad es, entonces, un proceso en el que intervienen diversos aspectos de la propia personalidad humana, un proceso comunicativo abierto y fluido, y unos compromisos a los que las partes involucradas arriban.

Ejercicio 2:

“Construye tu propia definición de negociación”

Después de haber respondido el Ejercicio 1 y leído el apartado de aproximación conceptual, ¿encontraste tus 4 palabras en los conceptos que revisamos sobre negociación?

SÍ

NO

¿Te atreves a construir tu propia definición de negociación con las palabras que elegiste y las ideas que compartimos en el apartado?
¡Hazlo aquí!

1. 4. La negociación como base de la conciliación

Si bien la negociación y la conciliación son medios de resolución de controversias, ambos cuentan con sus propias particularidades y diferencias. Entre las más importantes está la existencia de un “tercero imparcial” fundamentalmente necesario en la conciliación o mediación, pero no así en la negociación donde las partes pueden proceder con la aplicación de la negociación de manera directa.

Sin embargo, poniendo de lado las diferencias de forma y fondo entre ambos métodos, debemos indicar que la negociación, en especial la desarrollada por la Escuela de Negociación de Harvard, se constituyó en una base muy influyente para el desarrollo de la mediación y conciliación al menos en su primera etapa.

La negociación bajo el enfoque de Harvard es un método para el abordaje de conflictos relacionados al proceso de negociación asistida, posteriormente por la eficacia y practicidad, fue adaptado como modelo de mediación o conciliación llamado comúnmente “modelo tradicional” o de la Escuela de Negociación de Harvard que se caracteriza por delinear un tipo de negociación denominada “colaborativa” cuyos principios se aplican a la conciliación.

Si bien con el transcurso del tiempo este modelo ha sido cuestionado, debido a que no sería un modelo integral para el abordaje de conflictos ya que la causalidad lineal que aplica en su análisis, al valor prioritario que le da a la generación del acuerdo, al no tomar en cuenta el contexto, cultura e historia, entre otros. El Modelo de Negociación de Harvard es un método muy útil y con un inmenso bagaje teórico-práctico, que ha ofrecido a la mediación y conciliación una alternativa para la gestión constructiva de conflictos con herramientas específicas de mucho valor, entre las cuales se rescatan el rol del mediador o conciliador, que es el de facilitar la comunicación entre las partes y orientar el proceso, su fórmula de “separar las personas de los problemas”, tomando en cuenta la carga emocional que se desencadena en el conflicto debido a los efectos de los aspectos relacionales; su fórmula de “pasar de las posiciones a los intereses” que es fundamental para el desbloqueo del estancamiento que produce el regateo, entre las más importantes. Finalmente como indican Alejandro Nató y Rodríguez:

“Situaciones de distinta complejidad pueden hallar en este modelo vías para alcanzar soluciones directas y más o menos rápidas, facilitando el tratamiento de innumerables problemas. Otros modelos más complejos y ambiciosos pueden producir desvíos innecesarios o simplemente frustraciones tanto o más dañinas que el conflicto mismo.” (NATÓ-RODRIGUEZ-CARVAJAL 2006: 187)

En este capítulo hemos podido revisar los lineamientos conceptuales de lo que es la negociación desde el ámbito cotidiano, económico, como un método de resolución de conflictos pero también como base del proceso de la conciliación en específico. Es por estas razones, que profundizaremos el estudio de la negociación bajo el enfoque colaborativo y el método de la Escuela de negociación de Harvard.

2. ENFOQUES DE NEGOCIACIÓN

Si bien desde las ciencias económicas y sociales se han generado diferentes enfoques de negociación, para el efecto que nos ocupa centraremos nuestro análisis en el “Enfoque competitivo” y el “Enfoque colaborativo” para cuyo análisis le invitamos a leer el siguiente caso.

La venta de un caballo

“*Imagínese que usted es un pequeño propietario de tierra de nombre Camilo Campaña, de la comunidad Cantar Gallo que está a tres horas a caballo del Municipio de Icla, todavía no existe camino carretero. Usted acaba de llegar de España donde permaneció 2 años trabajando y ahorrando. Ahora que volvió, quiere comprar un caballo nuevo para sacar su cosecha de maní al pueblo y para utilizarlo como reproductor. De todos los caballos que hay en la feria del pueblo, el que más le gusta es un ejemplar alazán de nombre “Relámpago” cuyo dueño es un amigo de confianza de la comunidad vecina, su nombre es Ángel Chambi, y la gente del pueblo lo conoce como un hombre de palabra.*

Cuando “Relámpago” era potrillo, usted había querido comprarlo, pero mientras usted discutía el precio, Ángel Chambi ofreció por el potro más de dinero y se lo compró. Usted se molestó un poco, pero pasado el tiempo lo disculpó. En una oportunidad, Don Ángel lo sacó de un gran apuro al prestarle su caballo “Relámpago” para transportar al médico hasta su casa, quien pudo así atender a su esposa que iba dar a luz a su hijo.



Gracias a esa actitud y a que el caballo llegó en una hora hasta su finca, cuando cualquier caballo se demora tres horas, se salvó la vida tanto de su esposa como de su hijo. Por otra parte, el caballo "Relámpago" es hijo del famoso caballo "Don Danilo", caballo fino de Azurduy con quién usted toda la vida ha soñado. Por eso, en muchas oportunidades usted ha querido comprar a "Relámpago" pero don Ángel Chambi se ha negado a venderlo o cambiarlo.

Por la raza y características aparentes del caballo, el precio comercial del mismo debería estar alrededor de Bs. 10.000, pero como Ángel es su conocido espera que se lo venda más barato. Usted ha dispuesto para esta compra Bs. 7.000 en efectivo pues un caballo regular en el mercado del pueblo cuesta alrededor de Bs. 6.000. A la hora usted sale muy contento pues consigue rebajar el precio a Bs. 6.500 y cierra el trato.

Sin embargo, tras un mes de haber adquirido el caballo, usted se entera que el animal ha sufrido un accidente en la carretera y ahora cuenta con serias secuelas como:

- El caballo no ve de noche.
- Cuando el caballo en el día ve un carro, se tira en cualquier zanja, barranco o alambrado, sin importar quién va montado en él. A usted ya le hizo eso y le fracturó un brazo.
- Tampoco puede llevar cargas pesadas.

Al conversar con su amigo Ángel para devolverle el caballo, él le manifestó que no podía pues había utilizado el dinero para comprarse otro caballo que le ayuda a sacar su producción de maní al pueblo. Consultando sobre la posibilidad de vender el caballo en el mercado de Icla, la gente está dispuesta a pagar como máximo 3.000 Bs. por su estado.

¿Cómo se sentiría usted con la noticia? ¿Quién ganó y quién perdió en la negociación? ¿Por qué?
¿Qué es lo que haría usted?

2.1. La negociación competitiva

En la lectura de “La venta de un caballo” podemos apreciar una situación de negociación competitiva, es decir una negociación donde existe un ganador y un perdedor. El objetivo de un proceso de negociación en contraposición a este enfoque competitivo es el de ganar-ganar, pero ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo logramos una negociación constructiva? Para comenzar, debemos identificar algunas características de la negociación competitiva frente a la negociación “colaborativa”.

La principal característica de la negociación competitiva, es que la misma se basa en “posiciones”. Siguiendo el ejemplo de la lectura “La venta de un caballo” las posiciones son los precios que están dispuestos a pagar Camilo para comprar el caballo y Ángel para venderlo. Sin embargo, en este tipo de negociación, como nos damos cuenta por el resultado de la misma, no existe un proceso comunicativo por el cual Ángel pueda dar a conocer sus necesidades y objetivos al vender el caballo ni Camilo pueda conocer el estado actual del caballo y replantear su precio en función a sus propios intereses y objetivos. De esta manera es que con frecuencia, la negociación basada en posiciones, tiende a generar un ambiente competitivo proclive al ganar-perder, o largos procesos de regateo que desgastan las relaciones entre las partes y que difícilmente conducen a acuerdos sostenibles y de beneficio mutuo.

Desde la teoría del conflicto diríamos que en la negociación competitiva, las partes tratan de imponer sus propios intereses y posiciones sobre los de la otra parte a toda costa, justificados por sus visiones y percepciones que creen son “correctas”, “verdaderas” o “justas”, negando así las percepciones diferentes del otro.

Un ejemplo de este tipo de negociaciones son las salariales, donde al enfrascarse en el regateo distributivo, las tácticas se centran en tratar de conseguir que el empleador o el empleado estén de acuerdo con el objetivo específico de uno o de llegar tan cerca como sea posible.

Ejemplos de dichas tácticas son persuadir al oponente de la imposibilidad de obtener su meta y lo aconsejable de aceptar un arreglo cerca de lo que uno propone; argumentar que el objetivo propio es justo, pero no el de su oponente; y procurar que el oponente se sienta emocionalmente generoso y acepte un resultado que esté cerca del objetivo que uno tiene.

En general, quienes optan por este tipo de negociación tienen en cuenta los siguientes aspectos (Cfr., JUNG 2003):

- ✓ **La primera oferta puede constituirse en una poderosa ancla psicológica que define el rango de negociación.** La primera oferta suele ser muy elevada y no sujeta a concesiones, por ello se dice que define el rango de la negociación, si la otra parte no acepta ese rango, el proceso negociador se rompe.

- ✓ **No se divulga información significativa acerca de sus propias circunstancias.** Se mantiene en reserva la información significativa, es decir, aquella información que por su calidad es de interés de la contraparte, dado que revelar ese tipo de información puede ir en contra de la primera oferta.
- ✓ **Se recolecta la mayor información posible acerca de la otra parte, y se la utiliza para definir su primera oferta.** En la proporción en que mantiene reserva sobre sus propias circunstancias, el negociador competitivo recolecta la mayor cantidad de información sobre la otra parte, puesto que esta le ayudará a definir su primera oferta.
- ✓ **Se emplean tácticas agresivas.** El negociador competitivo emplea tácticas por las cuales pretende imponer su poder sobre la otra parte, en general estas son agresivas, aunque cuidan de no espantar a la contraparte, debido a que el proceso negociador es una alternativa de ganancia.

Entonces, entre las principales características de la negociación competitiva o “basada en posiciones” tendríamos:

- ✓ Cada parte busca beneficios propios sin pensar necesariamente en el de la otra parte.
- ✓ Las partes tratan de ganar y convencer al otro de que está equivocado y que debe cambiar su visión del problema.
- ✓ Las partes pueden recurrir al poder (político, económico, social, etc.) para salir victoriosas, imponiendo la demanda o posición propia sobre la otra parte.
- ✓ Los acuerdos que se logren no son necesariamente satisfactorios para ambos, sino solo para una parte.
- ✓ El conflicto de fondo no llega a resolverse realmente.
- ✓ Puede darse una reacción posterior de la parte vencida, lo que afectaría todavía más la relación entre ambas.
- ✓ Opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que usted obtenga es a expensas del otro y viceversa.

2. 2. La negociación colaborativa

En el enfoque de negociación colaborativa se busca pasar de la negociación basada en posiciones a una negociación “basada en intereses”, entendiendo a los intereses como las motivaciones, objetivos y necesidades que se encuentran por detrás de las posiciones, en suma, lo que las partes realmente quieren más allá de sus posiciones.

En la lectura de “La venta de un caballo”, por ejemplo, los intereses de Camilo para comprar el caballo es la necesidad que tiene de sacar su cosecha de maní al pueblo, además lo requiere como “reproductor” pues es un caballo de raza, pero también está involucrado un valor sentimental hacia el animal, pues gracias a su intervención se pudo salvar la vida de su esposa y su hijo durante el parto. Los intereses de Ángel en cambio parecen concentrarse en la necesidad de sacar su producción de maní al pueblo ya que su caballo “Relámpago” ya no se encuentra en posibilidades de hacerlo. La pregunta entonces, en el marco de una negociación colaborativa sería ¿Cómo hacer que Ángel cuente con un caballo para sacar su cosecha y Ángel con un caballo de raza para reproducción, pero que también le sirva para sacar la cosecha? Tomando en cuenta la historia de relación entre ambos y el valor sentimental que se tiene hacia el caballo “Relámpago”. Es a partir del análisis de estos intereses que puede generarse un proceso de negociación colaborativa.

La negociación colaborativa vincula a los negociadores y permite que cada uno salga de la mesa de negociación creyendo que ha alcanzado una victoria. Esto supone que las partes sean abiertas en la información y francas acerca de sus preocupaciones; sensibilidad de ambas partes por las necesidades del otro; habilidad para tenerse confianza mutua; y una disposición de ambas partes para mantener la flexibilidad. En cambio, la negociación competitiva deja a una parte como perdedora, tiende a construir animadversión entre los participantes y profundiza las divisiones.

Tomando en cuenta estos aspectos, podemos indicar como características de la negociación colaborativa:

- ✓ Las partes se esfuerzan por buscar soluciones que satisfagan a ambas.
- ✓ El problema es visto como un rompecabezas que demanda la participación de todos.
- ✓ Los resultados, al ser satisfactorios para ambas partes en conflicto, tienden a ser duraderos y a ser respetados.
- ✓ La relación entre las partes no se deteriora, es fortalecida o al menos preservada por el resultado obtenido.
- ✓ El conflicto de fondo puede llegar a resolverse realmente. De estos dos grandes enfoques nacen dos tipos de negociación

Realizando una comparación de los rasgos de ambos enfoques podemos subrayar ciertos aspectos contenidos en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 1
Negociación competitiva y colaborativa

<i>Negociación competitiva</i>	<i>Negociación colaborativa</i>
Opera bajo un enfoque competitivo posicional	Opera bajo un enfoque colaborativo por intereses
Los resultados tienden a ser de suma cero: Ganar-Perder	Los resultados tienden a la suma positiva: Ganar-Ganar
Tiende a generar acuerdos que “parten la diferencia”: Tipo distributivo	Tiende a generar acuerdos de beneficio mutuo en base a los intereses de las partes: Tipo integrativo
Trata de ganar a cualquier costa	El acuerdo busca favorecer a las dos partes
Utiliza cualquier estrategia sin importar principios éticos	Se tiene criterios de ética y justicia
Considera que hay ganancia cuando una parte pierde y la otra gana	Existe intercambio de información y reconocimiento de intereses
Amplía las demandas exageradamente para lograr la totalidad de lo que quiere	Aprovecha los puntos en común entre las partes para generar acuerdos en base a los intereses
Utiliza la ruptura del diálogo como un mecanismo de presión, también puede utilizar el chantaje, los engaños y la amenaza	Busca atacar el problema específico y no a las personas involucradas en el conflicto
Ganar es ganarle al otro	La mejor decisión es jugar con el otro, no contra el otro
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Decisiones son de cumplimiento obligatorio
Obligación de participación	Obligatorio

Fuente: Elaboración propia.

2. 3. Estilos del negociador

Dentro de una negociación, más aún cuando esta se desarrolla en el marco de un conflicto, los negociadores adoptan diversos estilos y actitudes para lograr sus objetivos, conocerlas es de vital importancia para un tercero imparcial que colabora en una negociación o para el conciliador-mediador.

En cuanto a los estilos de negociación podemos identificar tres tipos, los negociadores “duros” y “blandos”, que operan bajo un enfoque de negociación competitiva o por posiciones; y un tercer tipo de “negociadores por principios” que operarían bajo un enfoque de negociación colaborativa.

La más tradicional es la negociación dura, en la que se ve al otro como el adversario, por lo que se convierte en un enfrentamiento de voluntades. La búsqueda de un acuerdo tiende a convertirse en una batalla, pues cada una de las partes trata de

forzar a la otra a que cambie su posición, usando incluso la fuerza o presión. Estos hechos lesionan las relaciones entre las partes, usualmente surge la ira y el resentimiento. El negociador suave se caracteriza en cambio, por una exagerada preocupación por el otro, lo que le lleva incluso a la renuncia de sus propios intereses y necesidades.

Los negociadores por principios o por méritos, se caracterizan por no ser duros ni suaves, sino ambos a la vez, resuelven sus conflictos por sus méritos y no a través de un proceso tajante. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, insistiendo en resultados en base a criterios de equidad y justicia.

Podemos resumir estos estilos identificados en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 2
Estilos del negociador

<i>Suave</i>	<i>Duro</i>	<i>Por principios</i>
Los participantes son amistosos	Los participantes son adversarios	Los participantes son los que solucionan los problemas
El objetivo es el acuerdo	El objetivo es la victoria	El objetivo es un resultado eficiente y amigable
Hace concesiones para cultiva la relación	Exige concesiones como condición de la relación	Separa a las personas del problema
Es suave con la gente y el problema	Es duro con la gente y el problema	Es suave con la gente y duro con el problema
Confía en los otros	Desconfía de los otros	Procede independientemente de la confianza
Cambia fácilmente sus posiciones	Se mantiene en su posición	Centrado en intereses, no en posiciones
Ofrece	Exige, amenaza	Busca intereses
Acepta pérdidas para llegar a un acuerdo	Exige ganancias para llegar a un acuerdo	Genera alternativas de beneficio mutuo
Busca una respuesta: la que ellos aceptarán	Busca una respuesta: La que él aceptará	Desarrolla opciones múltiples de donde escoger; decide después
Insiste en un acuerdo	Insiste en su posición	Insiste en criterios objetivos
Trata de evitar un enfrentamiento de caracteres	Trata de ganar un duelo de caracteres	Trata de llegar a un acuerdo independientemente de los caracteres

Fuente: Fisher et. al., 1993.

2. 4. Actitudes frente al conflicto en una negociación

Es muy importante para profundizar el análisis de las actitudes frente al conflicto en una negociación la variable de la relación entre las partes, bajo la premisa que nadie negocia con alguien que NO necesita. En este sentido, se puede indicar que existe una relación de tensión entre el resultado que se desea obtener en una negociación frente al cuidado de la relación con la parte que se negocia.

En ese sentido, analizaremos las actitudes frente al conflicto en una negociación desde la perspectiva desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann que en la década de los setenta proponen cinco estilos de comportamiento frente al conflicto, planteando un test para identificarlos que ahora se considera un clásico para analizar los comportamientos en un conflicto.

Desde esta perspectiva, los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones u objetivos (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás o cuidar la relación (cooperación). Las actitudes identificadas son las siguientes:

Cuadro N. 3
Actitudes frente al conflicto

<i>Estilo</i>	<i>Característica</i>
Elusión	Elude completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerse a sí o a otros
Acomodo	Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses
Compromiso	Presta atención a las preocupaciones de ambos buscando satisfacer parcialmente sus metas u objetivos
Competencia	Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás
Colaboración	Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo

Fuente: Elaboración propia con base en Cascón, 2001

Graficando la tensión existente entre el objetivo o resultado que se pretende en la negociación frente al cuidado de la relación entre las partes, las actitudes frente al conflicto se situarían de la siguiente forma:

Figura N. 1
Objetivos/Relación en las actitudes frente al conflicto



Fuente: Cascón, 2001

En el gráfico podemos observar que el eje vertical mide la importancia de los objetivos según las partes, que va de menor en la parte inferior, a mayor en la parte superior. En el eje horizontal se mide la importancia de la relación con la otra parte, que va de menor en el lado izquierdo, a mayor en el lado derecho. Cuando los objetivos en la negociación no son muy importantes para las partes y la relación con el otro no es tan estrecha, entonces puede producirse una actitud de “elusión”, donde las partes se evaden mutuamente y no tocan el tema en conflicto ni negocian, por lo que se produce un resultado de “perder-perder”.

En el otro extremo estaría la actitud de “acomodo” o sumisión, cuando para una parte los objetivos de la negociación no son muy importantes pero la relación con la otra parte sí lo es, se produce una actitud donde la parte cede todo para satisfacer las necesidades del otro sin satisfacer las suyas propias, produciéndose un resultado de “Yo pierdo-Tú ganas”.

En el extremo opuesto, en el cuadrante superior izquierdo, encontramos una situación donde para una de las partes, la relación no es muy importante pero los objetivos en juego son muy importantes, entonces se produce una actitud de competencia por alcanzar sus objetivos por encima de la relación, que resulta en un “Yo gano-Tú pierdes”, este es el marco situacional de la negociación competitiva.

Para nuestro objeto de estudio, nos interesa analizar lo que sucede en el cuadrante superior derecho pues es donde encontramos que los objetivos en juego y la relación son muy importantes para las partes. En esta situación se pueden encontrar dos actitudes: el compromiso y la colaboración. El compromiso se produce cuando las partes quieren lograr sus objetivos pero están conscientes de la importancia de cuidar la relación con el otro, y el camino que eligen es “partir la diferencia”, es decir, el ceder un poco, ganar un poco y perder otro poco, ambos ceden en sus posiciones para generar un resultado de “mini ganar-mini perder”, donde las partes no satisfacen sus objetivos completamente pero conservan la relación en buenos términos. Por otra parte está la “colaboración”, donde se fortalece la relación entre las partes y se cumplen los objetivos de la negociación pues se satisfacen los intereses y no las posiciones de las partes, dando como resultado un “ganar-ganar”, es esta situación la que sostiene una negociación colaborativa.

Ejemplifiquemos las actitudes frente al conflicto en la negociación de nuestro texto “La venta de un caballo”.

Cuadro N. 4
Actitudes frente al conflicto para el caso venta de un caballo

<i>Actitudes frente al conflicto</i>	<i>Situación en el caso "venta de un caballo"</i>
Competencia (Ganar/Perder)	Ángel vende el caballo a Camilo por más de 6.000 Bs. que es lo que cuesta un caballo regular en el pueblo (Ángel gana-Camilo pierde)
Acomodo (Pierdo/Ganas)	Debido a su amistad, Ángel vende el caballo a Camilo por 2.500 Bs., por debajo del precio de mercado para el caballo en ese estado (Ángel pierde-Camilo gana)
Elusión-Evasión (Pierdo/Pierdes)	Ángel se niega a negociar el caballo con Camilo (Ángel pierde-Camilo pierde)
Compromiso (Mini ganar - Mini perder)	Ángel vende el caballo a Camilo por 4.500 Bs. partiendo la diferencia entre el precio de mercado y el requerido para comprar otro caballo (Ambos ganan y pierden un poco).
Colaboración (Ganar-Ganar)	Existen varias opciones colaborativas para satisfacer los intereses de cada parte. Ejemplos: 1. Ángel vende el caballo a Camilo en 3.000 Bs. en calidad de reproductor. Camilo por su amistad, presta 4.000 Bs. para que Ángel pueda comprar un caballo nuevo con la condición que le ayude a sacar su cosecha de maní hasta que termine de pagar su deuda. 2. Ángel compra una yegua de Camilo por 3.000 Bs. más el caballo “Relámpago” como parte de pago. Camilo aumenta 3.000 a lo obtenido por una de sus yeguas y se compra un caballo regular en el mercado por 6.000 Bs. para sacar su cosecha.

Ejercicio 3:

Test de Kilmann

A continuación te invitamos a escanear el código QR y llenar el Test de Thomas-Kilmann, para conocer y reflexionar sobre tus propias actitudes o estilos frente al conflicto. Estos conocimientos servirán luego para encarar una negociación o conciliación derivada de un conflicto. Recuerda que no hay respuestas correctas ni incorrectas y que cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Para comenzar, imagina una situación de conflicto o en la que encuentras que tus deseos son diferentes a los de otras personas. ¿Cómo te comportas en esos casos? En el Test hay varios pares de afirmaciones que describen las posibles respuestas de comportamiento. Debes elegir la afirmación "A" o "B" que describa mejor tu comportamiento característico. En muchos casos ni "A" ni "B" serán lo más típico de tu comportamiento, pero debes elegir la respuesta que creas que es tu comportamiento más probable.



Escanea el código QR para acceder al Test de manera virtual.



Al terminar el llenado del test, lee y analiza la interpretación de tus resultados y responde las preguntas del siguiente cuadro:



¿Cuáles son mis actitudes más frecuentes frente a un conflicto según el Test de Kilmann?

¿Qué aprendizaje me llevo después de haber analizado mis resultados personales del Test de Kilmann?

A lo largo de este capítulo pudimos conocer las principales características de los enfoques de negociación competitiva y colaborativa; también los diferentes estilos de negociación y actitudes cuando la negociación se produce frente a un conflicto; finalmente reflexionamos sobre nuestras propias actitudes frente al conflicto y su importancia en una negociación. En el siguiente apartado desarrollaremos algunas herramientas del Modelo de la Escuela de Harvard para aplicarlos en el proceso de conciliación.

3. NEGOCIACIÓN COLABORATIVA O POR PRINCIPIOS – MODELO DE LA ESCUELA DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

En el marco del enfoque de negociación colaborativa que hemos caracterizado en el anterior capítulo, profundizaremos nuestro estudio sobre el modelo de la Escuela de Negociación de Harvard.

El método Harvard, fue diseñado por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton a partir de los años 80. Postula que todas las partes que negocian pueden lograr un acuerdo deseado que satisfaga los intereses prioritarios de cada uno, disminuyendo los riesgos de perder lo más importante para cada parte, porque todos salen ganando. Los posibles acuerdos que salgan de este tipo de negociación siempre serán de beneficio mutuo, ya que las partes no se ven como adversarios sino que priorizan la colaboración.

Entre sus postulados, propone 7 elementos que se deben tomar en cuenta para afrontar una negociación ganar-ganar:

Figura N. 2
Elementos de la negociación colaborativa



Fuente: Elaboración propia en base a Moffit y Bordone, 2005.

Una breve caracterización de estos siete elementos identificados en el Modelo de Negociación de Harvard, los presentamos en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 5
Elementos de la negociación colaborativa

<i>Elementos de la negociación</i>	<i>Características</i>
Intereses	Son las motivaciones, necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes
Opciones	Son las ideas de solución que generan las partes para constituir una gama de posibilidades para llegar a un acuerdo basado en las mejores opciones
Alternativas	Posibles acciones de cada parte por fuera de la negociación, es decir, lo que haría si no llega a un acuerdo negociado, también conocido como MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado
Legitimidad	Son los criterios objetivos de razonabilidad que las partes van a elegir y utilizar para elegir una opción y llegar a un acuerdo. Referencia externa, algún principio que vaya más allá de la voluntad de las partes, que les dé legitimidad
Comunicación	Aplicación de la Escucha Activa entre las partes, de manera clara y respetuosa, mostrando sensibilidad y comprensión al hablarse y escucharse
Relación	La capacidad de las partes para trabajar colaborativamente preservando su relación
Compromiso	El grado en que las partes se involucran en el proceso de negociación y posteriormente para cumplir con el acuerdo negociado

Fuente: Elaboración propia con base en Moffit y Bordone, 2005.

De estos elementos, profundizaremos nuestro análisis de algunos aspectos y herramientas que nos serán bastante útiles para encarar un proceso de conciliación, siguiendo ciertos postulados que nos propone la escuela de Harvard.

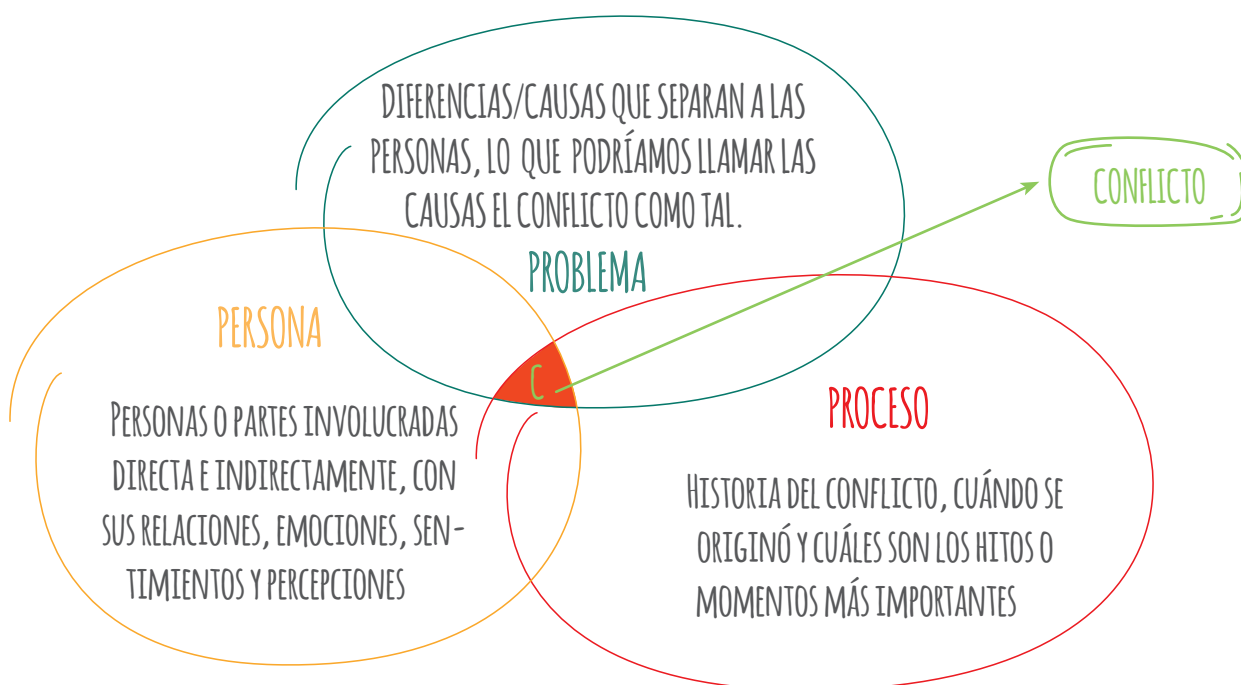
3. 1. Separe las personas del problema: Personas-Problema-Proceso

Cuántas veces hemos escuchado como demanda de un sector social movilizado en nuestro país exigir la renuncia inmediata de tal o cual autoridad... ¿Por qué? Simplemente estamos frente a la identificación de la persona con el problema. Identificamos a la persona que ocupa un cargo como si fuera el problema mismo, bajo el supuesto que si quitamos a esa persona, el problema desaparecerá. Sin embargo, si nos encerramos en esa posición, es muy probable que sí consigamos el retiro de una determinada persona de su cargo pero que no hayamos solucionado las causas que originaron ese problema. De ahí que una recomendación fundamental que nos pro-

pone la escuela de Harvard es separar las personas del problema ya que estos deben tener un análisis y tratamiento diferente para la gestión del conflicto. La recomendación siguiendo la lógica de los estilos de negociadores es: “Sea duro con el problema pero suave con las personas”.

De ahí que otros autores como Jean Paul Lederach han desarrollado la estructura fundamental del conflicto:

Figura N. 3
Estructura del conflicto



Fuente: Elaboración propia

Entendiendo el problema como una barrera u obstáculo para lograr un objetivo, las soluciones al problema tienen un carácter eminentemente técnico, pues no necesariamente involucran a las personas. En la dimensión de las personas, en cambio, se trabajará fundamentalmente en el restablecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, tomando en cuenta las emociones y percepciones que las partes tienen sobre el problema. El proceso por su parte es el recorrido del conflicto, la historia del mismo que varía según la narración de las partes, el curso y los cambios del conflicto en el tiempo, las medidas asumidas y los distintos niveles de intensidad.

3. 2. Concéntrese en los “intereses”, no en las posiciones

Pasar de las posiciones a los intereses. En este postulado se encuentra el corazón del método Harvard para desarrollar una negociación colaborativa, pero ¿cómo lograrlo? Analicemos un ejemplo:

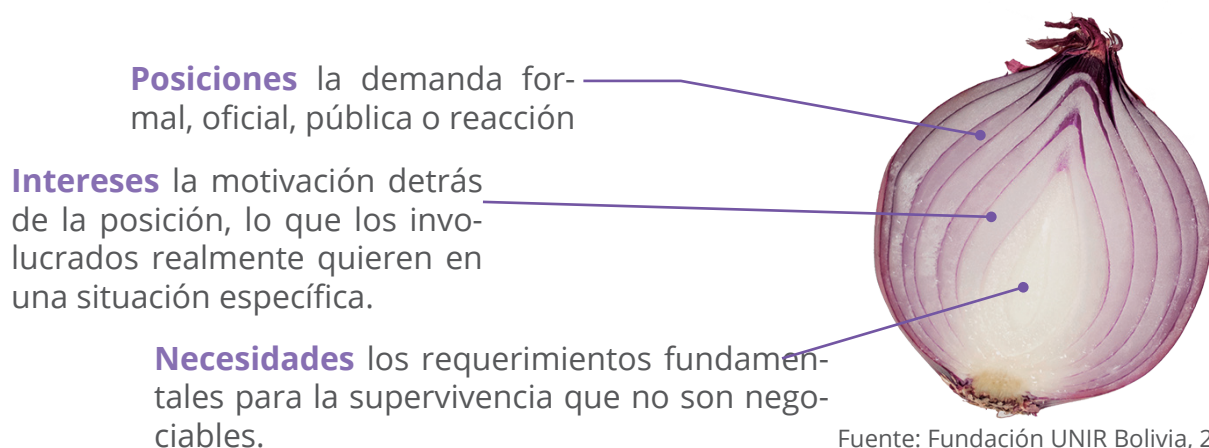
“Dos hombres tenían una pelea en la biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que se cierre. Al cabo de abrir y cerrar la ventana varias veces, discuten. En la mesa de al lado un juez y un conciliador los observan. La bibliotecaria conociéndolos les pide ayuda para resolver este conflicto. El juez muy seguro de sí, no ve mayor problema y propone dejar la ventana entreabierta, y los dos contendientes todavía discuten sobre qué tan abierta o cerrada debe estar la ventana: apenas una rendija, la mitad, tres cuartos. Ninguna solución satisface a ambos.

Entonces entra a escena el conciliador y pregunta a uno, ¿Por qué quiere abrir la ventana? “para obtener aire fresco” replica el primero. Luego pregunta al otro, ¿Y usted, por qué la quiere cerrada? “Para que no haya corriente de aire” responde. Después de pensarlo un poco, el conciliador abre una ventana del fondo de la sala, logrando obtener aire fresco, sin que haya corriente.”

En el ejemplo, la primera solución que dictamina el juez actúa bajo una lógica distributiva o de compromiso, donde las partes ganan un poco pero pierden otro poco. La intervención opera buscando el equilibrio entre las “posiciones” de las partes, divide la diferencia entre ambas, pero no satisface los intereses de los contendientes. La solución del conciliador se basa en encontrar los intereses de ambas partes: uno quiere aire fresco y el otro quiere que no haya corriente ¿Cómo lograr obtener aire fresco sin que haya corriente?, esa es la pregunta fundamental para generar una gama de soluciones para satisfacer los intereses de las partes sin necesidad de partir la diferencia entre las posiciones de cada uno.

Es muy importante identificar claramente las posiciones, intereses y necesidades de cada parte antes de generar opciones de solución. La herramienta del análisis PIN (Posiciones, intereses, necesidades) o la “cebolla” nos ayuda a visualizar estos aspectos:

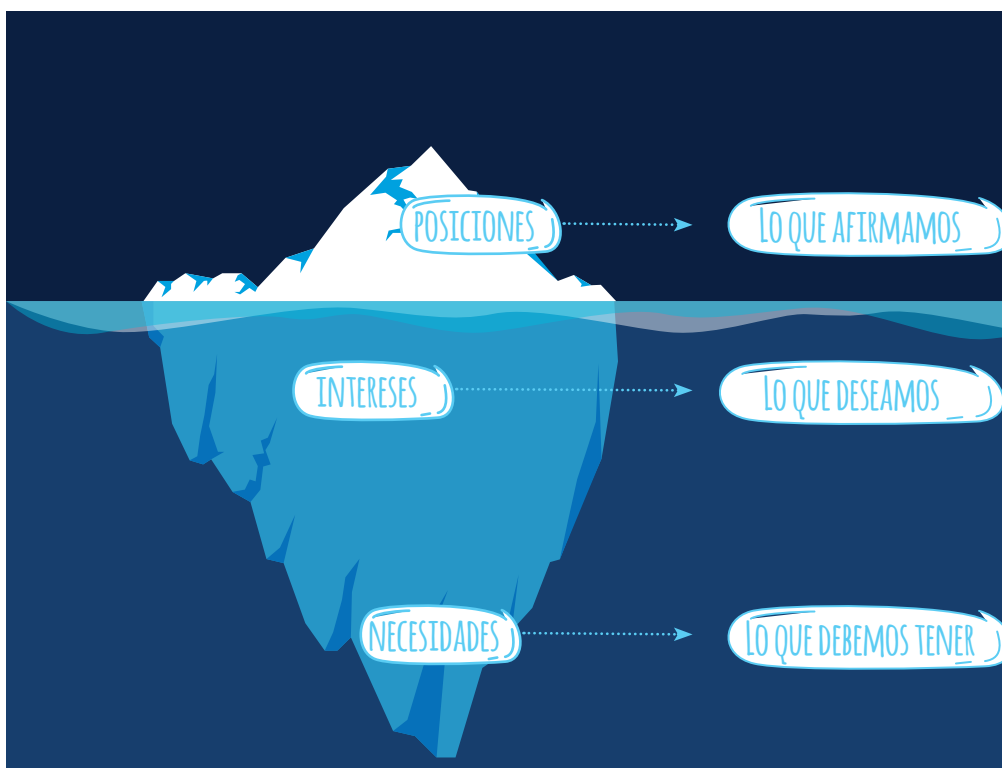
Figura N. 4
Las tres capas de la cebolla y su significado



Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2018

Comparamos estos aspectos con una cebolla que tiene muchas capas como vemos en el gráfico. La más exterior son las posiciones, lo que demandan las partes, lo que dicen querer, que es la capa más superficial de la cebolla. Si negociamos o conciliamos con base en estas posiciones nos quedaremos en la superficie, puede que los acuerdos generados no sean sostenibles pues no hemos llegado al corazón del conflicto y tenderemos a “partir la diferencia”. En el medio de la cebolla encontramos los intereses que son “lo que la gente realmente quiere” esas motivaciones más cercanas a las necesidades. Es ahí a donde debemos llegar con nuestras preguntas, tratar de conocer sus objetivos. Es la capa donde opera la negociación colaborativa. Las necesidades son la parte más profunda que motiva las demandas de las personas. Son requerimientos fundamentales que no se negocian como del derecho a la vida o la integridad física. También podemos representar el PIN con la metáfora del iceberg:

Figura N. 5
El iceberg del conflicto



Profundizaremos las características de las posiciones, intereses y necesidades e incorporaremos un elemento más que se presenta en los conflictos y que nos ayuda a dilucidar las diferencias entre ambos: los argumentos.

| a) Posiciones

- ✓ Lo que las partes piden públicamente
- ✓ Es concreta y precisa, indica cantidad, calidad y tiempo
- ✓ Tiene una perspectiva de “conflicto binario”

“Cuando las partes perciben que no pueden satisfacer sus necesidades sin hacer que el otro ceda, estas tienden a asumir una posición y defenderla”.

| b) Argumentos

- ✓ Son justificaciones que las partes manifiestan para sostener sus posiciones
- ✓ Permiten conocer a la persona
- ✓ Pueden darnos luces o pautas sobre sus verdaderos intereses
- ✓ Nos permite verificar si supimos escuchar sin reaccionar

“Cuando las partes negocian desde posiciones a menudo utilizan argumentos, o sea justificaciones de por qué lo que reclaman es legítimo. Estas justificaciones generalmente están basadas en el pasado, y la justicia”.

| c) Intereses

- ✓ Son los objetivos, inquietudes, necesidades, deseos, preocupaciones, esperanzas y/o temores que fundamentan las posiciones y opiniones de cada parte
- ✓ Los intereses motivan a las personas, son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones
- ✓ Permiten descubrir las motivaciones y objetivos concretos de cada parte
- ✓ Los intereses pueden ser intangibles

“En muchas negociaciones se tiende a pensar que el único interés es el dinero”.

| d) Necesidades

- ✓ Las necesidades son las condiciones mínimas que requieren los seres humanos para desarrollarse dignamente
- ✓ Remiten a los elementos más básicos que necesitamos y que no son negociables Ej.: Derecho a la salud, educación, un ingreso mínimo para sobrevivir, el derecho a expresarnos en nuestro propio idioma u otros

Ejercicio 4

“Caso: La negociación cotidiana”

Practiquemos. De la lectura de “La negociación cotidiana” descrita al inicio del capítulo, distingue las posiciones, argumentos, intereses y necesidades de cada parte y anótalas en el cuadro siguiente:

CRITERIO	PADRE	HIJO
Posiciones		
Argumentos		
Intereses		
Necesidades		

Ejercicio 5

Click 

Sigamos practicando. Observa al menos los primeros 15 minutos del video que te proponemos escaneando el código QR. Posteriormente interpreta interpreta la Figura N. 6 y déjanos tus impresiones en el recuadro.

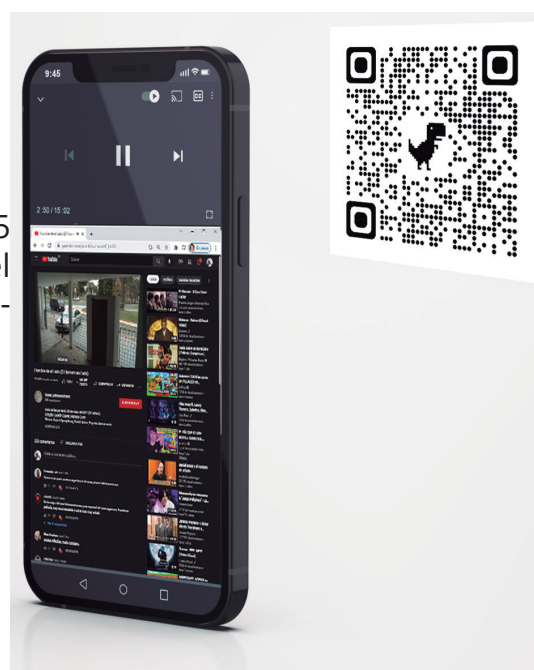


Figura N. 6
Caso: El hombre de al lado

¿Qué es lo que piden?

VICTOR

Abrir la ventana

- ✓ Hay otros vecinos que lo hicieron
- ✓ Es una persona decente
- ✓ El nunca venderá la casa

LEONARDO

No abrir la ventana

- ✓ Ilegalidad
- ✓ Tiene hijos
- ✓ Nuevos vecinos

¿Por qué piden lo que piden? ¿Para qué? ¿Qué necesitan?

LUZ

SOL

PRIVACIDAD

SEGURIDAD

POSICIONES Y ARGUMENTOS

INTERESES Y NECESIDADES

Interpretación

1 — ESCRIBE EN ESTE ESPACIO TU INTERPRETACIÓN DE LA FIGURA N° 6

3.3. Tipos de intereses

La principal herramienta para identificar a los intereses son las preguntas. Como conciliadores o asistentes en una negociación debemos preguntar ¿Para qué quiere lo que pide? ¿Por qué lo quiere? ¿Cuáles son los temas importantes para ti en el conflicto? Como partes, entender nuestros propios intereses y los de la otra parte será fundamental para lograr acuerdos colaborativos. Sin embargo, identificar los intereses no siempre es tarea fácil, para lograrlo debemos analizar los diferentes tipos de intereses que podemos encontrar:

| a) *Intereses comunes*

- ✓ Aquellos cuya satisfacción es buscada por ambas partes.
- ✓ Las partes están confrontadas pero coinciden y comparten los objetivos a alcanzar en el conflicto.
- ✓ Las coincidencias se constituyen en oportunidades para generar un acuerdo colaborativo.
- ✓ Pueden no ser inmediatamente obvios pero una vez identificados pueden ser expuestos para generar opciones de solución con visión de futuro.

| b) *Intereses diferentes y/o complementarios*

- ✓ Son diferentes pero no mutuamente excluyentes.
- ✓ Apuntan a aspectos distintos pero su satisfacción simultánea es posible.
- ✓ Se apoyan en previsiones, creencias, expectativas, deseos e incluso temores de las partes pero pueden complementarse con los objetivos del otro.
- ✓ Al existir la posibilidad de complementación se pueden lograr acuerdos colaborativos.

| c) *Intereses opuestos*

- ✓ Aquellos que solo pueden ser satisfechos a expensas del interés total o parcial del otro.
- ✓ Todo lo que se lleva una parte la pierde la otra.
- ✓ Generalmente la manera de congeniar los objetivos de cada parte es “partiendo la diferencia” o aplicando la negociación distributiva (regateo).

Ejercicio 6

Practicaremos la identificación de los tipos de intereses realizando el análisis de los siguientes tres casos. Después de leerlos atentamente identifica las posiciones e intereses de las partes y marca el tipo de interés que corresponda.

CASO 1

Yo quiero que nuestro hijo estudie medicina en una universidad privada porque todos mis hermanos lo hicieron y son muy buenos profesionales. Además tenemos los recursos necesarios para solventar sus estudios.

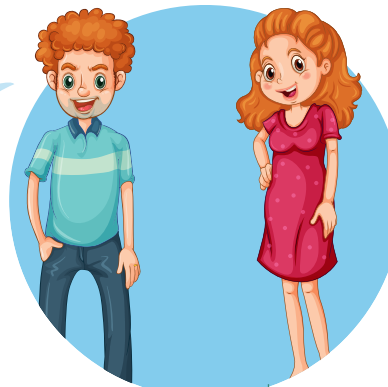


Yo no creo que sea necesario que estudie en una universidad privada. Yo quiero que mi hijo estudie ingeniería siguiendo el método alemán como yo lo hice, es decir, que estudie una carrera técnica primero y luego que continúe sus estudios en una universidad pública. ¡Eso forma el carácter y la práctica!

<i> criterio</i>	<i> Parte 1</i>	<i> Parte 2</i>	
Posiciones			
Intereses			
Tipo de interés (Marca con una X)	COMUNES ()	DIFERENTES ()	OPUESTOS ()

CASO 2

Yo quisiera que la casa que nos dejaron nuestros padres se la venda porque necesito ese dinero de la parte que me toca para pagar un préstamo en el Banco que vence en dos meses



Yo quiero comprar la parte de mi hermano pero no tengo el dinero... Tendría que solicitar un préstamo.

<i> criterio</i>	<i> Parte 1</i>	<i> Parte 2</i>	
Posiciones			
Intereses			
Tipo de interés (Marca con una X)	COMUNES ()	DIFERENTES ()	OPUESTOS ()

CASO 3

¡Nosotros exigimos la regularización de los documentos de propiedad horizontal a la empresa! ¡Ya pagamos todo lo que corresponde por nuestros departamentos y sin embargo la Alcaldía nos dice que la construcción está fuera de normal!



Como vendedores de los departamentos, nosotros queremos que todos cuenten con sus documentos de propiedad, solo una unidad, la del 6^{to} piso no está autorizada, queremos regularizar y pagar la multa correspondiente.

<i> criterio</i>	<i> Parte 1</i>		<i> Parte 2</i>
Posiciones			
Intereses			
Tipo de interés (Marca con una X)	COMUNES ()	DIFERENTES ()	OPUESTOS ()

RECOMENDACIONES

- ✓ Concéntrese en los intereses por detrás de las posiciones.
- ✓ Si está negociando directamente, identifique los propios y los de la otra parte.
- ✓ Si es conciliador o asistente de negociación, ayude a las partes a visualizar sus intereses y los del otro.
- ✓ Haga un listado de los intereses identificados.
- ✓ Explore la relación de los intereses con las posiciones adoptadas
- ✓ Evalúe su influencia
- ✓ Distinga entre intereses opuestos, comunes y diferentes.

“Un acuerdo es de mayor valor si se trata de la mejor de muchas opciones: si no pudiera ser mejor para una parte sin ser peor para la otra”.

3. 4. Invente “opciones” de mutuo beneficio

Una vez identificados y expuestos los intereses de las partes recién podemos pasar a la etapa de la generación de opciones. El método nos manda a generar la mayor cantidad de opciones para así poder elegir aquellas que satisfagan los objetivos y motivaciones de las partes logrando así un beneficio mutuo.

Entendemos las “opciones” entonces como una gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Las opciones son posibles acuerdos, posibles caminos para satisfacer los diversos intereses de las partes.

| a) ¿Para qué sirve esta etapa?

- ✓ Para crear soluciones mutuamente satisfactorias
- ✓ Para crear soluciones que satisfagan los intereses
- ✓ Para crear y maximizar valor
- ✓ Para llegar a posibles acuerdos

| b) ¿Qué debemos hacer?

- ✓ Motivar a las partes a generar una lluvia de ideas.
- ✓ No las evalúe ni critique las ideas, déjelas que surjan.
- ✓ Amplíe las opciones
- ✓ Examine el problema desde diferentes profesiones y disciplinas.
- ✓ Multiplique opciones yendo de lo específico a lo general y viceversa.
- ✓ Use un enfoque interdisciplinario.
- ✓ Comience tirando “ideas locas” para ampliar el espectro de lo admitido.
- ✓ Cuando tengan seleccionadas las mejores opciones, aplique criterios objetivos de factibilidad.

En el caso de lectura de “La venta de un caballo”, por ejemplo generamos algunas opciones en base a los intereses de las partes como vemos en el cuadro:

Ejemplo de opciones caso: “La venta de un caballo”

Op	Opciones
1.	Ángel vende el caballo a Camilo en 3.000 Bs. en calidad de reproductor. Camilo por su amistad, presta 4.000 Bs. para que Ángel pueda comprar un caballo nuevo con la condición que le ayude a sacar su cosecha de maní hasta que termine de pagar su deuda.
2	Ángel compra una yegua de Camilo por 3.000 Bs. más el caballo “Relámpago” como parte de pago. Camilo aumenta 3.000 a lo obtenido por una de sus yeguas y se compra un caballo regular en el mercado por 6.000 Bs. para sacar su cosecha.
3	Ángel dona a Relámpago como reproductor con el compromiso de recibir la primera cría macho como pago. Mientras tanto, Camilo le presta una yegua para que Ángel saque su cosecha por un año. Camilo se compra un caballo regular del mercado de Icla.

Ejercicio 7

Para el caso de “El hombre de al lado” que observamos en el video, analiza los intereses de Leonardo y Víctor y en base a estos, plantea al menos tres opciones de solución al conflicto desde la perspectiva del beneficio mutuo en función al tipo de interés que identificas.

Caso: “El hombre de al lado”

Op	Opciones
1.	
2	
3	

“Un acuerdo es mejor en la medida que a cada parte le parezca justo, en comparación con alguna referencia externa, independiente de la voluntad de las partes”.

3.5. Utilice “criterios objetivos”

Una vez generadas las opciones de solución ya contamos con el qué hacer y lo que nos resta es definir el cómo hacer para alcanzar acuerdos duraderos y factibles, es decir, nos resta aplicar ciertos criterios objetivos le den razonabilidad al futuro acuerdo elaborado en base a las propuestas seleccionadas. Una negociación con criterios objetivos es igual a un proceso equitativo. El acuerdo está sostenido por los criterios objetivos que se hayan aplicado al mismo.

Dependiendo de la naturaleza del conflicto, los criterios objetivos pueden ser:

- ✓ Datos o cifras del mercado.
- ✓ Legislación y jurisprudencia.
- ✓ Opinión de peritos o expertos especializados.
- ✓ Encuestas.
- ✓ Teorías establecidas.
- ✓ Posturas, investigaciones, estudios y demás documentación comprobados en casos análogos.

Las partes deben ponerse de acuerdo para seleccionar qué criterios objetivos aplicar al acuerdo para hacerlo viable:

- ✓ Algunas normas externas de imparcialidad incluyen el derecho internacional, el precedente, la práctica, la tradición o algún principio como la reciprocidad o acordar una forma de decidir, ej. La moneda, una parte divide y la otra elige primero.
- ✓ Entonces, primero póngase de acuerdo sobre los principios a considerar que serán aplicables a ambas partes.
- ✓ Sea razonable y mantenga la mente abierta: un criterio de legitimidad no excluye necesariamente la existencia de otros.
- ✓ No ceda nunca a la presión. Ceda ante los principios.

Podemos analizar un ejemplo de este proceso en base a la lectura de “La venta de un caballo”:

Ejemplo caso: “La venta de un caballo”

<i>Opciones</i>	<i>Criterios objetivos</i>
<p>Ángel vende el caballo a Camilo en 3.000 Bs. en calidad de reproductor. Camilo por su amistad, presta 4.000 Bs. para que Ángel pueda comprar un caballo nuevo con la condición que le ayude a sacar su cosecha de maní hasta que termine de pagar su deuda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el precio de mercado del caballo en ese estado. ✓ Evaluar técnicamente si el caballo es útil como reproductor ✓ Conocer si Ángel tiene la capacidad para realizar el préstamo de 4.000 Bs. ✓ Conocer si el caballo nuevo estará en la capacidad de colaborar para sacar la cosecha de ambos amigos.
<p>Ángel compra una yegua de Camilo por 3.000 Bs. más el caballo “Relámpago” como parte de pago. Camilo aumenta 3.000 a lo obtenido por una de sus yeguas y se compra un caballo regular en el mercado por 6.000 Bs. para sacar su cosecha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar si Camilo tiene una yegua disponible que pueda cumplir con el trabajo solicitado por Ángel. ✓ Verificar si existen caballos disponibles a la venta en 6.000 Bs. en el mercado del pueblo.
<p>Ángel dona a Relámpago como reproductor con el compromiso de recibir la primera cría macho como pago. Mientras tanto, Camilo le presta una yegua para que saque su cosecha por un año. Camilo se compra un caballo regular del mercado de Icla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar técnicamente si el caballo es útil como reproductor. ✓ Verificar si Camilo tiene una yegua disponible que pueda cumplir con el trabajo solicitado por Ángel. ✓ Verificar si existen caballos disponibles a la venta en 6.000 Bs. en el mercado del pueblo.

Ejercicio 8

En el caso de “El hombre de al lado”, Leonardo y Víctor redactan un borrador de acuerdo que se resume en los siguientes puntos:

1. Víctor cerrará el hueco abierto en la pared, los costos de materiales y albañil los cubrirá Leonardo.
2. Víctor abrirá una ventana tragaluz de 20 cm de ancho por 1,50 m. de largo, a dos metros de altura del piso, con vidrio esmerilado. Los costos los cubrirá Víctor.
3. Leonardo se compromete a no continuar con el proceso legal que había iniciado con su abogado.

Antes de firmar el acuerdo, plantee algunos criterios objetivos que ayuden a verificar si los puntos detallados en el acuerdo en borrador serán sostenibles y viables.

<i>Acuerdos</i>	<i>Criterios objetivos</i>
<p>1. Víctor cerrará el hueco abierto en la pared, los costos de materiales y albañil los cubrirá Leonardo. condición que le ayude a sacar su cosecha de maní hasta que termine de pagar su deuda.</p>	
<p>2. Víctor abrirá una ventana tragaluz de 20 cm de ancho por 1,50 m. de largo, a dos metros de altura del piso, con vidrio esmerilado. Los costos los cubrirá Víctor. llo regular en el mercado por 6.000 Bs. para sacar su cosecha.</p>	
<p>3. Leonardo se compromete a no continuar con el proceso legal que había iniciado con su abogado.</p>	

3.6. Tenga lista una “alternativa” a la negociación - MAAN

El llamado MAAN - Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, está referido a una especie de “Plan B” que cada negociador debiera tener preparado en caso de no producirse un acuerdo favorable en la negociación, entonces el negociador debe comparar la opción que se ha generado con su MAAN antes de firmar el acuerdo. Si el acuerdo es inferior a su MAAN entonces lo más lógico es retirarse de la negociación. En este sentido el MAAN es una fuente de poder de cada negociador y por lo tanto debe ser realista y no una simple aspiración. El MAAN también debe ser sometido a criterios objetivos por el negociador pues un error de cálculo le puede generar un No Acuerdo desfavorable en lugar de un Plan B viable. El análisis del MAAN constituye una referencia clave de la negociación.

Algunas características del MAAN serían:

- ✓ Es un seguro o “PLAN B” que sirve como referencia, con la cual se comparan todos los posibles acuerdos.
- ✓ Protege a las partes de aceptar un acuerdo desfavorable.
- ✓ El acuerdo logrado debe ser mejor que tu MAAN.
- ✓ Las alternativas o MAAN son la fuente de poder de cada negociador.
- ✓ El negociador debe explorar cuidadosamente sus alternativas fuera de la negociación.



- ✓ La mejor alternativa MAAN debe ser real y no un “deseo” o “aspiración”.

Para construir la alternativa MAAN, debe preguntarse:

- ✓ ¿Qué puedo hacer si no hay negociación?
- ✓ ¿Qué es lo mejor?
- ✓ ¿Qué debería hacer realmente?

El uso adecuado del MAAN es una herramienta vital frente a desequilibrio de poder entre las partes:

- ✓ En cualquier negociación puede darse el hecho de que una de las partes tenga más poder que la otra. Si está en desventaja, ninguna técnica podrá garantizarle el éxito.
- ✓ Protéjase a sí mismo. Establezca un mínimo aceptable.
- ✓ Conozca su mejor alternativa para negociar el acuerdo.
- ✓ Cuanto mejor sea su MANN, mayor será su poder de negociar, pues menos dependerá de la necesidad de llegar a un acuerdo.
- ✓ Tenga en cuenta el MAAN del otro.

Un ejemplo de MAAN para el caso de “El hombre de al lado” para Víctor, en caso de que no se llegue a un acuerdo negociado con Leonardo sería el “abrir la ventana del otro lado de la casa” es decir con vista al otro vecino y para esto hay que preguntarse, ¿El sol le llega de ese lado? ¿Es posible abrir una ventana del



otro lado? ¿Su costo es razonable?, en fin, debemos verificar que sea una alternativa realista y posible.

Ejercicio 9

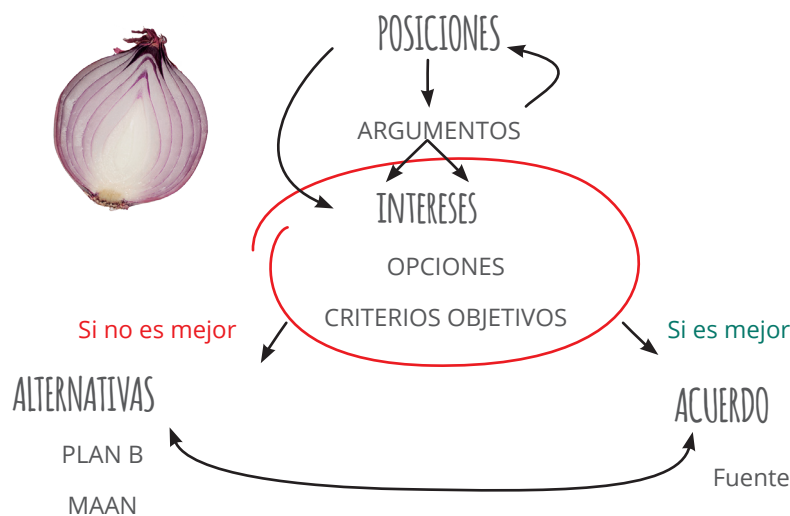
Para el caso de la "Venta de un caballo" imagina un MAAN para Ángel en caso de no llegar a un acuerdo con Camilo con respecto a su caballo Relámpago y somételo a criterios objetivos:

<i>Maan</i>	<i>Criterios objetivos</i>

3. 7. Círculo valor de la negociación

Realizando una síntesis de los elementos revisados hasta ahora, podemos plantear un círculo de valor de los elementos de la negociación colaborativa bajo el enfoque de la escuela de Harvard, en el cual resaltamos los elementos clave del proceso:

Figura N. 7
El círculo del valor - Elementos de la negociación



Fuente: Elaboración propia en base a Moffit y Bordone, 2005.

En el gráfico observamos que las posiciones son reforzadas por los argumentos de las partes, creando un círculo vicioso. Si nos concentramos en las posiciones difícilmente podremos generar opciones colaborativas. Entonces, el proceso que debe seguir en la negociación colaborativa, es el explorar e identificar intereses y exponerlos entre las partes. Realizando esta acción logramos un salto cualitativo en la negociación, un salto al círculo de valor de la negociación. En base a los intereses identificados debemos generar la mayor cantidad de opciones y una vez seleccionadas las mejores, las sometemos a criterios objetivos para darles viabilidad. Los criterios objetivos nos ayudarán a decidir si la opción generada es mejor que nuestro MAAN, en ese caso se firma el acuerdo, caso contrario se recurre al MAAN. Desde esa perspectiva los elementos clave que están contenidos en el círculo de valor de la negociación son la identificación de intereses, la generación de opciones y su análisis bajo criterios objetivos.

A continuación te invitamos a poner en práctica todo lo desarrollado en este módulo realizando el análisis del siguiente caso y completando la información requerida.

Ejercicio 10

Análisis de caso

“El aumento de María”

María trabaja desde hace 15 años en la Empresa “La Selva” dedicada a la explotación, tratamiento y comercialización a nivel nacional e internacional de madera, es una excelente profesional muy eficiente y comprometida con la empresa. Tiene un hijo brillante que acaba de terminar sus estudios en la Universidad en Bolivia y por sus altas calificaciones ha sido invitado por una universidad brasilera para realizar una maestría, la misma que correrá solo con el 50% de los gastos.

María se siente muy cómoda en la empresa, pese a que esta nunca le ha hecho un reconocimiento público que cree que se lo merece. Debido a su situación ha concertado con el gerente una reunión para tratar su solicitud de incremento salarial. Actualmente María gana Bs. 10.000.- y solicitará que la empresa le incremente a por lo menos Bs. 11.500.- que le permitiría cubrir sus nuevas necesidades,

especialmente la del financiamiento de los estudios de su hijo en el exterior.

A través de una buena amiga ha recibido una propuesta para trabajar en otra empresa que le ofrece Bs. 11.000.-

Luis es el gerente de la Empresa “La Selva” y es conocido por ser una persona firme, muy exigente, pero justo en sus decisiones, ha recibido la solicitud de reunión de María para tratar su incremento salarial y se encuentra preocupado porque considera que María es muy buena profesional, dedicada y con bastante experiencia; pero debido a que recientemente la empresa ha tenido que incrementar el 8% del sueldo a todo su personal, cumpliendo con lo establecido por el gobierno, es imposible realizar ningún incremento, ya que hacerlo distorsionaría la planilla y originaría que todos los empleados soliciten el ajuste a sus salarios, situación que la empresa no puede afrontar, por ningún motivo.

Debido a recientes contrataciones realizadas, Luis sabe que en el mercado hay jóvenes muy bien formados que estarían dispuestos a trabajar por un salario menor al que actualmente recibe María.

Ambos se reunirán para tratar el tema esta tarde.

Usted deberá identificar:

	<i>María</i>	<i>Luis</i>
Posiciones		
Argumentos		
Intereses (comunes y diferentes)		
Opciones de solución (que satisfagan los intereses)		
Criterios objetivos (de la opción seleccionada)		
MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado)		

A lo largo del Módulo de Negociación, pudimos realizar una aproximación conceptual y caracterización de la negociación a través de diferentes perspectivas, poniendo énfasis en el enfoque competitivo y el enfoque colaborativo como base para el desarrollo del proceso de conciliación como Método de Resolución de Conflictos. Profundizamos el estudio de algunos elementos clave del modelo de negociación de la escuela de Harvard que ayudarán a nuestro análisis y puesta como conciliadores.

BIBLIOGRAFÍA

CARBAJAL, NATÓ, RODRIGUEZ (2006). **Mediación comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano**. Editorial Universidad: Buenos Aires.

CASCÓN, Paco (2001). **Educación en y para el Conflicto, Cátedra UNESCO sobre paz y derechos humanos**. Editado por UNESCO, Escola de Cultura de pau: Barcelona.

DIEZ, Tapia (1999). **Herramientas para trabajar la mediación**. PAIDOS: Buenos Aires.

DIEZ, Francisco (2000). **El arte de negociar**. En: Manual de Gerencia Política. Instituto Nacional demócrata: s/c.

ESCOBAR, Pacheco (2008). **Transformación constructiva del conflicto**. Guía de Capacitación. Fundación UNIR Bolivia: La Paz.

FISHER, URY, PATTON (1989). **Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder**. Editorial norma: Bogotá.

FISHER, Simon, et al. (2000). **Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción**. Magna Terra Editores: Guatemala.

IPE-UNESCO Buenos Aires (2000). **Desafíos de la educación. Diez Módulos destinados a los responsables de transformación educativa**. UNESCO: Buenos Aires.

JUNG, Jorge. **Negociación, gestión y resolución de conflictos**. Presentación en power point, curso sobre negociación. Cochabamba: Fundación IDEA – CAF, 2003.

LAX, Sebenius citado en Revista La Trama por Mauricio Alice, Número 10/ Mayo 2004, Buenos Aires.

PATTON, Bruce (2005). **Negociaciones. Manual de solución de controversias**. Michael L. Moffitt y Robert C. Bordone Editores, cap. 18.

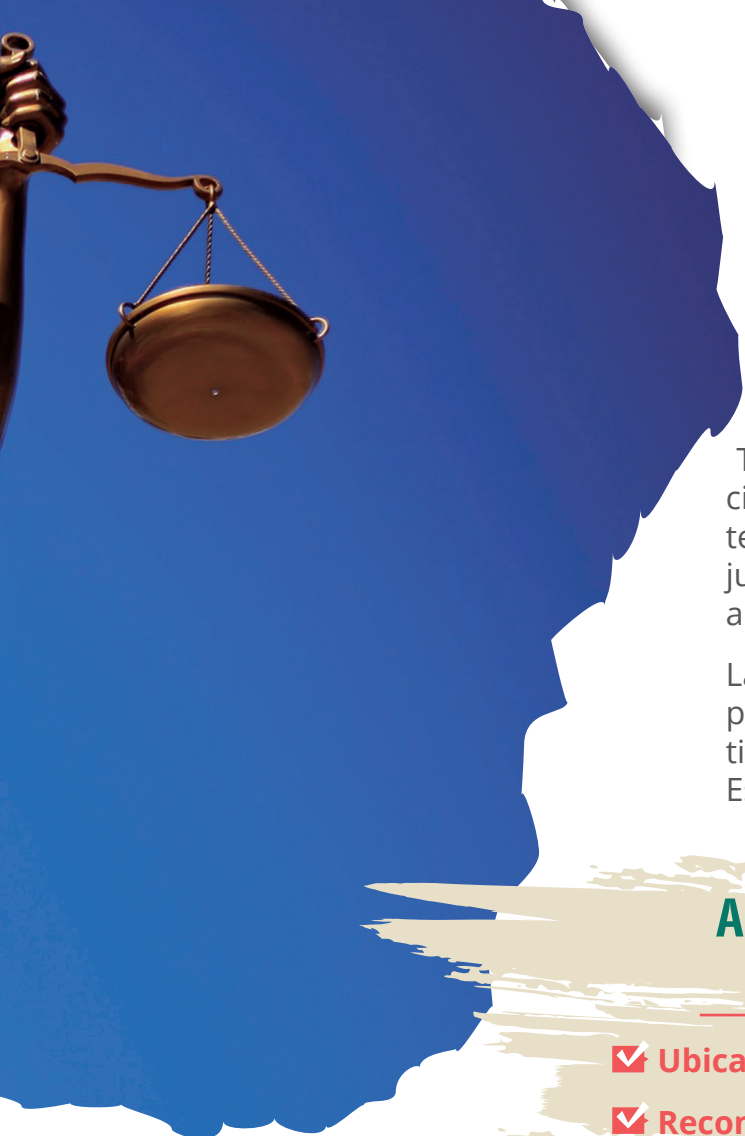
THOMAS, Kilmann. **Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto**. 2009.

URY, William (2000). **Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo**. Editorial Paidós: Buenos Aires .

MÓDULO 5



MARCO NORMATIVO DE LA CONCILIACIÓN



Todo instituto jurídico como es el caso de la conciliación, debe hallarse establecida en la normativa que determina su identidad y efectos legales propios en el conjunto de normas vigentes de un Estado para su plena aplicación por los ciudadanos.

La conciliación, como todo instituto jurídico, debe ser parte de una normativa mayor que determine su identidad y sus efectos legales, sin afectar otras normas del Estado, para su plena aplicación por los ciudadanos.

AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Ubicar** los MARCS dentro del ordenamiento jurídico nacional.
- ✓ **Reconocer** las normas que rigen el proceso de conciliación.



| 1. EL ORDENAMIENTO JURÍDICO Y LOS MARCS |

El conjunto de normas al que se denomina ordenamiento jurídico, contempla diversas jerarquías como leyes, decretos supremos, resoluciones que desarrollan a partir de las disposiciones fundamentales establecidas en la Constitución Política del Estado como el marco que da lugar al desarrollo normativo en general.

Previo a determinar cuál es la denominación recogida por nuestra legislación establezcamos que, en la bibliografía existente, los MARC se han establecido como los métodos alternativos de resolución de conflictos o controversias; por otra parte también se advierte la misma abreviación (MARC) para referirse a los medios alternativos de resolver las controversias, esta última es la que nuestro ordenamiento jurídico ha adoptado identificando a la conciliación y el arbitraje como tal.

Más allá de identificar las diferencias abordaremos las semejanzas de ambas denominaciones concentrándonos en dos aspectos fundamentales: a) Alternativos y b) resolución de conflictos o controversias. De manera que partimos del supuesto de la existencia de una controversia o conflicto, es decir la diferencia de percepciones de dos o más personas sobre un determinado asunto cuyo abordaje para lograr su resolución puede adoptar varios métodos o medios como alternativos a un procedimiento judicial, donde las personas podrán gestionar su conflicto desde un forma directa o con la intervención de un tercero, dependiendo del grado de autogestión de las partes, es decir la posibilidad de proponer y decidir sobre los mecanismos de resolución.

Nuestra legislación establece la conciliación y el arbitraje como medios alternativos de resolución de controversias al proceso judicial bajo el principio de la cultura de paz.

1.1. Antecedentes históricos de la conciliación

La revisión normativa en retrospectiva nos muestra dos momentos que a continuación podemos identificar como:

| *La conciliación y el Juez de Paz*

Es la Constitución Política del Estado de 1826, denominada “Constitución bolivariana”, que establece sobre los jueces de paz o conciliadores (artículos 26, 117, 118, 119):

- ✓ Su designación efectuada por parte del Prefecto del Departamento;
- ✓ Se constituye en un requisito previo a la presentación de una demanda civil o criminal sobre injurias;

- ✓ El rol del juez de paz o conciliador quien está para oír las demandas de las partes, instruir las en sus derechos y procurar el acomodamiento prudente, es decir, el acuerdo, la conciliación o transacción entre las partes.

Asimismo, prevé que las acciones fiscales, aquellas vinculadas a la administración fiscal, se encuentren fuera de la conciliación, es decir, que no sean conciliables.

Ciertamente, la “Constitución bolivariana” no es la única disposición normativa donde se pueden hallar regulaciones vinculadas a la figura del Juez de Paz, otras disposiciones también la contemplaban:

Cuadro N. 1
El Juez de Paz en distintas normativas

<i>Disposición normativa</i>	<i>Artículos</i>
Reglamento de Policía, 24 de junio de 1826	37
Ley de 8 de enero de 1827	1,18 y 19
Constitución Política del Estado, de 14 de agosto de 1831	120
Código de Procederes Santa Cruz, de 14 de noviembre de 1832	13
Constitución Política del Estado, de 20 de octubre de 1834	122

Fuente: Elaboración propia

Las características expresadas por la normativa precedente sobre la conciliación en la figura del Juez de Paz, contienen un enfoque orientado al tercero para atención de controversias, no en el rol de una autoridad judicial, en vista de que su designación estaba a cargo del Prefecto del Departamento, sino más bien, como una autoridad político-administrativa. Y significativamente también se destaca que fue establecida como una instancia previa al inicio de un juicio.

Podemos concluir, entonces, que las bases del instituto de la conciliación ya estuvieron consideradas a nivel constitucional en las sucesivas constituciones políticas del Estado, como normas fundamentales que proyectan la visión del Estado con relación a la resolución de controversias no solo por la vía contenciosa o judicial.

✓ La conciliación vinculada al proceso judicial y extrajudicial

En forma posterior a la figura del Juez de Paz, la conciliación es aplicada por la autoridad judicial o el conciliador/a en centros de conciliación extrajudicial como establecen las disposiciones normativas que a continuación se señalan:

Cuadro N. 2
Regulación de la conciliación judicial y extrajudicial

<i>Disposición normativa</i>	<i>Artículos</i>
Decreto Ley N° 12760, de 6 de agosto de 1975, Código de Procedimiento Civil	180 (Procedencia) 181 (Como diligencia previa)
Ley N° 1455, de 18 de febrero de 1993, de Organización Judicial	16 (Conciliación)
Ley 1770 de Arbitraje y Conciliación	85 al 92

Fuente: Elaboración propia

La mencionada normativa, faculta al juez a invitar a las partes a conciliar en forma previa a dar inicio al juicio o también durante el proceso, en cualquier momento antes de dictar sentencia.

El DL N°12760 dispone que el juez, como director del proceso, tiene la posibilidad de realizar la audiencia conciliatoria, empero, si no lo considera pertinente, no podrá llevarla a cabo, es decir que esta decisión es facultativa.

En la norma posterior (Ley N°1455), se prevé la audiencia conciliatoria de forma obligatoria, de manera que en algún momento el juez instará a las partes a asistir a la vía conciliatoria tomando en cuenta la voluntad de las mismas para su aplicación o no y proseguir con el juicio.

Fue determinante en la legislación sobre conciliación, la promulgación de la Ley 1770 en el año 1997, que se constituyó en un hito para el desarrollo de la conciliación extrajudicial, puesto que abrió posibilidad de que centros de conciliación, autorizados por el Ministerio de Justicia, puedan brindar un servicio la conciliación. Esto significa que el instituto de la conciliación asume con esta ley un carácter independiente no relacionado a un proceso judicial.

Esta revisión normativa permite, por una parte, conocer, a través de las regulaciones citadas, la caracterización normativa de la conciliación en sus diferentes manifestaciones y aplicaciones, y por otra, verificar los avances hacia su abordaje de diversas controversias y la responsabilidad de su aplicación no solo en sede judicial sino también extrajudicial.

1. 2. Naturaleza y fundamento jurídico

La naturaleza jurídica de la normativa desarrollada sobre la conciliación se enmarca en la Constitución Política del Estado en los siguientes artículos:

Artículo 10 I. *Bolivia es un Estado pacifista, que promueve la cultura de paz y el derecho a la paz, así como la cooperación entre los pueblos de la región y del mundo, a fin de contribuir al conocimiento mutuo, el desarrollo equitativo y a la promoción de la interculturalidad, con pleno respeto a la soberanía de los Estados.*

Artículo 108. *Son deberes de las bolivianas y los bolivianos: 4. Defender, promover y contribuir al derecho a la paz y fomentar la cultura de paz.*

Este marco constitucional se traduce en el desarrollo de la cultura de paz como principio rector de la normativa que regulan a la conciliación tanto en el ámbito judicial como el extrajudicial.

Ley N° 025 del Órgano Judicial

Artículo 3. (PRINCIPIOS) *Los principios que sustentan el Órgano Judicial son:*

13. Cultura de Paz. *La administración de justicia contribuye a la promoción de la cultura de paz y el derecho a la paz, a través de la resolución pacífica de las controversias entre los ciudadanos y entre éstos y los órganos del Estado.*

Ley N°708 Ley de Conciliación y Arbitraje

Artículo 3. (PRINCIPIOS). *La conciliación y el arbitraje se sustentan en los siguientes principios:*

3. Cultura de Paz. *Los medios alternativos de resolución de controversias contribuyen al Vivir Bien.*

Estas disposiciones normativas nos permiten concluir que la naturaleza jurídica de la conciliación, se define a partir de la promoción de la cultura de paz. La conciliación, reconocida como un medio alternativo de resolución de controversias, tanto en el ámbito judicial como extrajudicial, se caracteriza por la aplicación de medios pacíficos de resolución en ausencia de la confrontación y de la violencia, se constituye en un elemento esencial para la comunicación de las partes involucradas; mejora las relaciones quebradas por el conflicto y contribuye al Vivir Bien.

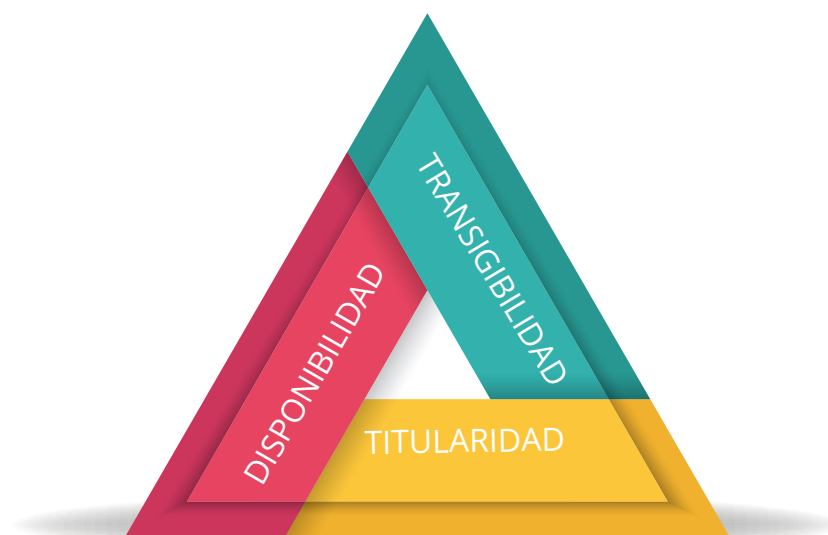
| *Procedencia de la conciliabilidad*

Cuando analizamos si un conflicto puede o no ser conciliado debemos tomar en cuenta tres condiciones fundamentales: la titularidad, la disponibilidad y la transigibilidad. Por ejemplo, si yo solicitara la conciliación con el comprador del lote de terreno que pertenece a mis padres, por el incumplimiento de pago de un saldo adeudado del precio establecido, un Centro de Conciliación ¿me aceptaría esta solicitud?

El Centro deberá evaluar si cumplo con las condiciones de conciliabilidad. Entonces, comprobará si respondo, por ejemplo, con la titularidad: el lote de terreno les pertenece a mis padres, por tanto, serían ellos los propietarios y, en consecuencia, los habilitados para convocar al comprador o, en su defecto, dar un poder especial para que un tercero (como yo) que no es propietario, pueda hacerlo.

En consecuencia, la conciliabilidad consiste en determinar si es factible o no el proceso de conciliación tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Figura N. 1
La triada de la conciliabilidad



Fuente: Fundación UNIR, 2020.

Veamos con mayor detalle de qué tratan estas condiciones:

- ✓ **Titularidad**, establecida por las partes mediante documento por el que demuestra el pleno ejercicio que comprende su exigibilidad y oponibilidad a terceros, respecto al objeto de la controversia. Por ejemplo, el propietario de una casa, para ser considerado como tal, no solo deberá habitarla sino contar con el documento (folio real) de registro a su nombre, emitido por la oficina de Derechos Reales.
- ✓ **Disponibilidad**, consiste en el efecto de la titularidad, que permite asumir acuerdos de libre disposición en el ejercicio de la autonomía de la voluntad de cada una de las partes. Por ejemplo: Tengo el derecho propietario sobre un vehículo. En el ejercicio del citado derecho podré venderlo, prestarlo, rentarlo o regalarlo, según sea mi voluntad.

Veamos un caso: Pongamos que mi auto, aquel del que soy propietario, lo renté a un tercero para que sea utilizado como radiotaxi, a cambio de una renta de Bs. 500 semanales. Y que la persona a la que le renté el auto no me efectiviza el pago desde hace un mes. En el proceso de conciliación podré acordar que me pague lo que me debe y si cumple, podré incluso regalarle el vehículo.

- ✓ **Transigibilidad**, concerniente a la transacción del objeto de la conciliación. Se constituye en un acto jurídico bilateral que da lugar a la conclusión del motivo de la controversia asumiendo, mediante la firma del Acta, la cualidad de cosa juzgada para las partes. Por ejemplo, si una persona fuera propietaria de un estupefaciente, es decir, si tuviera la titularidad y en consecuencia estuviera facultada para su disponibilidad y, en atención a esos dos elementos, quisiera efectuar una transacción de compra venta, no lo podría hacer debido a que el objeto de la citada transacción no es lícito y atenta al orden público.

Por lo que concluimos que la tríada tiene como finalidad la comprobación de los tres aspectos y que estos se encuentren debidamente habilitados conforme las disposiciones normativas lo establezcan. Solo así se podrá calificar la controversia y el objeto como conciliables.

Por cosa juzgada entenderemos, la cualidad que determina que el motivo de la controversia no podrá ser nuevamente tratado ni los acuerdos modificados por cualquier otra instancia judicial o extrajudicial.

Los elementos señalados se enmarcan en lo previsto por el artículo 21 de la citada Ley N°708 de Conciliación y Arbitraje que prevé:

Artículo 21°.- (Ámbito material)

Se podrán someter a conciliación las controversias derivadas de relaciones jurídicas contractuales o extracontractuales, que puedan ser resueltas mediante la libre disposición de derechos y no contravengan el orden público.

Por lo que las tres condiciones deben ser requeridas y valoradas por el conciliador o el Centro de Conciliación antes de establecer el inicio del proceso.

| Tipos de conciliación en la legislación vigente

La legislación vigente establece dos tipos de conciliación, aquella que se aplica en sede judicial y se halla vinculada al procedimiento del juicio de forma previa al inicio del mismo (conciliación previa), y aquella que puede efectuarse durante su desarrollo (conciliación intraprocesal).

Por otro lado, existe la conciliación que está fuera del ámbito judicial que se aplica por aquellos centros de conciliación autorizados por el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional públicos o privados (conciliación extrajudicial).

Al establecer las características de cada uno podremos identificar semejanzas y diferencias como a continuación se señala:

<i>Criterio diferenciador</i>	<i>Conciliación previa</i>	<i>Conciliación intraprocésal</i>	<i>Conciliación extrajudicial</i>
<i>Normas</i>	Código Procesal Civil	Código Procesal Civil	Ley de Conciliación y Arbitraje
<i>Comparecencia de personas naturales</i>	Personal (excepcionalmente por apoderado)	Personal (excepcionalmente por apoderado)	Personal (puede ser por apoderado)
<i>Lugar de la audiencia</i>	Oficina del conciliador	Despacho del juez	Centro de conciliación
<i>Carácter</i>	Procesal	Procesal	No jurisdiccional
<i>Materias conciliables</i>	Los que versan sobre derechos disponibles	Los que versan sobre derechos disponibles	Los que versan sobre derechos disponibles
<i>Límites del acuerdo</i>	Las pretensiones de la solicitud y las que se formulen en audiencia. Puede celebrarse cualquier acto jurídico lícito.	Las pretensiones materia de la demanda y la reconvencción	Las pretensiones de la solicitud y las que se formulen en audiencia. Puede celebrarse cualquier acto jurídico lícito.

Fuente: Fundación UNIR Bolivia, 2020

La línea del tiempo, trabajada a partir de las primeras normas dictadas, da cuenta de la incorporación de la conciliación desde el inicio de nuestra vida republicana. Por tanto, en el ordenamiento jurídico, siempre estuvo presente la voluntad del Estado de considerar este como un medio de resolución pacífico y dialogado de las controversias o conflictos, no solo en lo judicial sino también en espacios extrajudiciales tanto públicos como privados.

Así también, se aprecia una evolución de este instituto en cuanto a su alcance y la prevalencia de agotar esta instancia en forma previa a acudir a un juicio. La posibilidad de resolver los conflictos por medio de la conciliación y no a través de un juicio, pretende, entre otras cosas, generar un cambio de paradigma de una cultura de litigiosidad, en la que el ciudadano consideraba la vía judicial como única forma de resolver sus diferencias, hacia una promoción de la cultura de paz, considerando la conciliación como un medio alternativo de resolver sus conflictos.

Y la normativa vigente establece la coexistencia de ambas modalidades de conciliación judicial y extrajudicial y la utilización de los medios electrónicos para el desarrollo de los procesos en forma virtual.

| 2. DESARROLLO NORMATIVO |

El desarrollo normativo de la conciliación extrajudicial se enmarca en las regulaciones establecidas en la Ley de conciliación y arbitraje promulgada el 25 de junio de 2015, la misma, para su abordaje, la estructuraremos en cuatro partes: la primera la denominaremos de los principios que contiene aspectos rectores del proceso de la conciliación; la segunda sobre la conceptualización como medio alternativo de solución de controversias, sus alcances y las materias excluidas de la conciliación; la tercera referida al proceso propiamente dicho: los aspectos procesales en el inicio, conclusión, efecto y efectividad en la solución de las controversias; finalmente el ámbito institucional referido al Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional en su condición de ente rector, la constitución de los centros de conciliación y el régimen de los conciliadores.

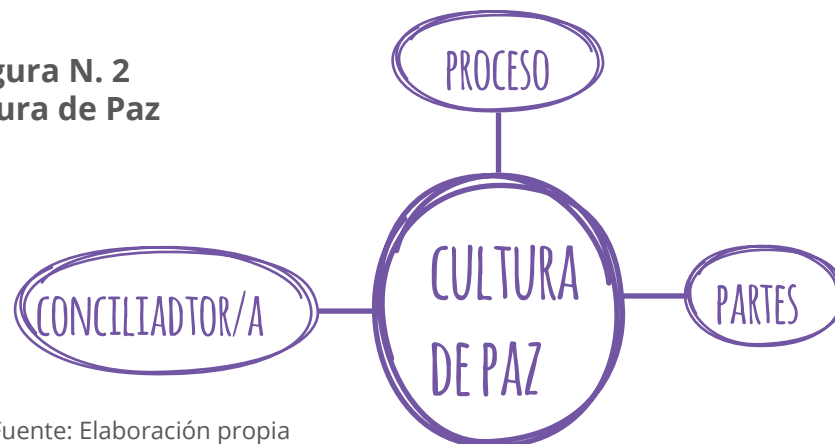
2. 1. De los principios

Al referirnos a los principios partimos de que los mismos se definen en los siguientes términos: concepto, fundamento, criterio básico y/o idea fundamental del que se parte, o sirve de base, en el estudio y desarrollo del objeto de conocimiento o de un aspecto sobre el que se apoya un razonamiento. (Cfr. <https://tinyurl.com/3nkhkh8j>)

De manera que los principios contenidos en el art. 3 de la Ley 708 de Conciliación y Arbitraje se constituyen en el fundamento base de todos y cada uno de los actuados de la conciliación para alcanzar la finalidad de la resolución de la controversia o conflicto que traen las partes.

Su aplicabilidad se halla vinculada a los tres elementos fundamentales de la conciliación: el proceso, las partes y el/la conciliador/a conforme a continuación se señala:

Figura N. 2
Cultura de Paz



Fuente: Elaboración propia

La cultura de paz expresada en la norma como principio (art.3) determina que:

“Los medios alternativos de resolución de controversias contribuyen al Vivir Bien.”

Sin duda podemos afirmar que se constituye en el principio fundamental de los otros que rigen en cada elemento de la conciliación: el proceso, las partes y el conciliador/a.

Las directrices del proceso están orientadas a la desformalización y adaptabilidad, a la solución de la controversia priorizando la oportunidad sin dilaciones, traducido en la **celeridad**; evitando trámites y diligencias innecesarias (**economía**), destacando en las actuaciones la **flexibilidad**, es decir, que las mismas sean informales, simples y sobre todo adaptables a la naturaleza de la controversia, subordinando su validez a la solución de la controversia, expresado por la **finalidad**.

Estos principios establecen que el proceso se enfoque en el tratamiento expedito de la controversia y la adecuación a la solución que las partes construirán colaborativamente.

En cuanto a las partes en controversia que acudan a la vía de la conciliación, deben hacerlo en pleno ejercicio de su voluntad (**voluntariedad**) de forma libre se hacen presentes a las sesiones que amerite el tratamiento del conflicto; con **buena fe**, es decir, con una actitud honesta y leal en la predisposición de alcanzar un acuerdo. En el proceso prevalece la **oralidad**, se garantiza el diálogo y la comunicación en un espacio de confianza, donde las partes harán valer sus derechos y pretensiones en **igualdad** de oportunidades. El aporte de las partes se halla resumido en estos principios rectores que de encontrarse cualquiera de ellos limitado en su ejercicio incide en la sustentabilidad del acuerdo y consecuentemente de la solución de la controversia.

El tercero que apoya la interacción de las partes es el conciliador. Este tiene el propósito de llevar a los involucrados de una inicial negociación competitiva, hacia el accionar colaborativo, que procure la atención y satisfacción mutua de sus intereses. El conciliador también procede de manera **imparcial**, de modo tal que, sus actuaciones no responden a una relación personal, profesional o comercial con una o ambas partes; no expresa interés en el asunto que convoca a las partes a la conciliación y, en el supuesto de que existiera alguno de estos aspectos, deberá proceder a excusarse invocando este principio.

El conciliador tendrá que lograr una legitimación en tres dimensiones: en primer lugar, el reconocimiento de llevar adelante el proceso en virtud a su capacidad y formación; por otra parte, la legitimación entre las partes, es decir reconocer al otro como “otro válido” y a su vez la validación del proceso. Y, finalmente, la legitimación de sí mismo a partir de su aptitud, conocimiento

y experiencia de los medios alternativos de solución de controversias a lo que se denomina como **idoneidad**, en el marco de la **independencia**, la plena libertad y autonomía en el ejercicio de sus funciones.

2.2. Del ámbito material

Al tratar el ámbito material de la Ley de conciliación y arbitraje nos referimos a al contenido que regula aquellos casos que pueden ser conciliados porque se ajustan a la norma, y aquellos que se encuentran excluidos.

De acuerdo con el art. 21 de la Ley N°708 se entiende que puede someterse a conciliación lo siguiente:

Controversias derivadas de **relaciones jurídicas contractuales o extracontractuales**, que puedan ser resueltas mediante la **libre disposición de derechos** y no contravengan el **orden público** (art.21 L.708).

Está determinado que una controversia conciliable puede ser un conflicto que tenga origen en un contrato, por ejemplo, un contrato de alquiler o inquilinato; también puede ser conciliable un conflicto a causa de compra venta, es decir, que exista una obligación de dar o bien de hacer.

Por otra parte, también se hallan contemplados los conflictos que no surjan de un contrato sino por la relación jurídica existente entre las partes en su condición, por ejemplo, de hermanos ante un derecho sucesorio o herencia.

Por relación jurídica existente entre las partes, podemos considerar también el cumplimiento de un deber, como el del progenitor respecto a la asistencia familiar, en este caso también se contempla el ejercicio de la paternidad con el derecho relacionamiento con los hijos mediante un régimen de visitas en aquellos casos de separación o divorcio de la pareja.

Al asistir el derecho en los casos señalados, la disponibilidad de los mismos posibilita la resolución del conflicto suscitado sin que se afecte el orden público definido como: “el conjunto de condiciones fundamentales de vida social instituidas en una comunidad jurídica, las cuales por afectar centralmente a la organización de ésta no pueden ser alteradas por la voluntad de los individuos.” (Cfr. OSORIO, Manuel. En: <https://tinyurl.com/3kyffsks>)

En cuanto a las controversias que fueron excluidas se tiene:

Cuadro N. 3
Exclusiones de la conciliación

<i>Exclusiones</i>	<i>Ley N° 708 conciliación y arbitraje</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La propiedad de recursos naturales 2. Los títulos otorgados sobre reservas fiscales 3. Los tributos y regalías 4. Los contratos administrativos, salvo lo dispuesto en la presente Ley 5. El acceso a los servicios públicos 6. Las licencias, registros y autorizaciones sobre recursos naturales en todos sus estados 7. Cuestiones que afecten al orden público 8. Las cuestiones sobre las que se haya recaído resolución judicial firme y definitiva, salvo los aspectos derivados de su ejecución 9. Las cuestiones que versen sobre el estado civil y la capacidad de las personas 10. Las cuestiones referidas a bienes o derechos de incapaces, sin previa autorización judicial 11. Las cuestiones concernientes a las funciones del Estado 12. Las cuestiones que no sean objeto de transacción 13. Y cualquier otra determinada por la CPE o Ley 	<p>Artículo 4. (Materias excluidas de la conciliación y del arbitraje)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las controversias en materia laboral y de seguridad social, por estar sometidas a disposiciones legales que le son propias 2. Los acuerdos comerciales y de integración entre Estados, suscritos por el Estado Plurinacional de Bolivia, los cuales se regirán por las disposiciones sobre conciliación y arbitraje que determinen las partes, en el marco de éstos 3. Los contratos de financiamiento externo que suscriba el Estado Plurinacional de Bolivia con organizaciones u organismos financieros internacionales 	<p>Artículo 5. (Exclusión expresa)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley 708

2. 3. Del proceso de conciliación

El desarrollo normativo del proceso de conciliación presenta un enfoque garantista de la autonomía de la voluntad de las partes, la confidencialidad del proceso y la

imparcialidad del tercero conciliador/a, con la finalidad de resolver la controversia objeto de la conciliación.

El ciclo procesal desde su inicio, sustanciación y conclusión, los requisitos y efectos, son los que a continuación se desarrollan conforme las disposiciones contenidas en la Ley N°708 de conciliación y arbitraje.

| *¿Quiénes, cómo y dónde pueden participar?*

Toda norma marco o madre, como se denomina en la técnica legislativa, tiene que establecer, de manera clara y precisa, quienes son los sujetos activos, aquellas personas naturales o jurídicas; además deberá establecer si el objeto de la controversia es o no conciliable. Veamos entonces:

✓ **¿Quiénes?**

Cualquier persona natural o jurídica.

✓ **¿Cómo?**

La forma de participación es personal o el representante legal, sin embargo, está prevista la posibilidad de ser representados mediante otra persona que cuente con un poder especial de manera que las decisiones (declaración de voluntad) son asumidas como las del representado con todo los efectos legales que conlleva (art. 25 I. L. 708). De encontrarse en el extranjero, la representación estará dada mediante la designación de mandatario,



poder especial o instrumento de delegación que se halle traducido y validado por autoridad competente (art. 25 II L. 708).

✓ ¿Dónde?

El lugar donde se puede conciliar está determinado en primera instancia en función a la voluntad de las partes, de esta manera se realizarán allá donde acuerden ambas, o bien atendiendo a éstas tres posibilidades (art. 23 lugar de conciliación):

1. Donde se deba cumplir la obligación
2. El domicilio de la o el solicitante
3. El de la residencia de la o del obligado

| ¿Cómo es designado un conciliador a un caso y cuándo puede darse su posible alejamiento del mismo?

Siempre y en primer lugar se considera la voluntad de las partes por lo que deberá darse a elegir de la lista de conciliadores acreditados con los que cuenta cada Centro de Conciliación, a su vez, el mismo Centro puede asignar al conciliador/a tomando en cuenta el objeto de la controversia y la especialidad del tercero o bien un rol de asignaciones (art. 26 L. 708).

| ¿Cómo se desarrollan las audiencias?

La realización de las audiencias y la cantidad de las mismas está en función de la resolución de la controversia y voluntad de acuerdo de las partes (art. 28 L.708). La norma, con la intención de fortalecer estos espacios de concertación, ha previsto lo siguiente:

- a) Idioma, son las partes que deciden sobre el idioma o idiomas en los que se realizará la conciliación con la posibilidad de la participación de traductores. Si no existiere acuerdo se lleva adelante en castellano. (art. 9 L.708).
- b) Auxilio Técnico, referido a contar con un experto, con dos finalidades: el entendimiento de la controversia que amerite por su complejidad el análisis e explicación de los aspectos técnicos, y la norma permite a este técnico plantear alternativas de solución que podrán ser o no asumidas por las partes. (Art. 29 L. 708).
- c) La mediación, negociación y amigable composición pueden ser aplicados como medio accesorios que coadyuven en la gestión del conflicto de manera independiente o integrada. (Art. 22 L. 708)



- d) El uso de medios tecnológicos ha sido normado en el art. 27 L. 708. A partir de lo dispuesto en el citado artículo se dictó la Resolución 036/2021 la cual fue ampliamente regulada. Con el fenómeno de la pandemia por COVID -19, se ha profundizado la atención de la conciliación por medios virtuales o electrónicos, así como los actuados que acompañan al proceso (notificación, sesiones de conciliación, suscripción electrónica del Acta).

| ¿Cómo concluye el proceso?

La conclusión del proceso es una fase en la que las partes asumen decisiones que posibiliten la resolución de la controversia. Por lo que la voluntad de las partes puede adoptar las siguientes decisiones: (art. 30 y 31 L.708)

- a) Llegar a acuerdos en todos los puntos controversiales y suscribir un Acta de conciliación total.
- b) Lograr la solución de ciertos aspectos y pueden quedar otros pendientes de solución, en ese caso se emite un Acta Parcial de Conciliación.
- c) O finalmente, no llegar a acuerdos de manera que se emitirá una constancia de No acuerdo.

| ¿Qué es el acta de conciliación, cuáles son sus características y su ejecución?

El acta es un instrumento jurídico debido a que contiene derechos y obligaciones establecidas en los acuerdos de las partes, si estas obligaciones y derechos son cumplidos se logrará resolver y concluir con el conflicto.

**Cuadro N. 4
El acta de conciliación**

<i>Acta de conciliación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculante en forma inmediata a su suscripción ✓ Carácter obligatorio ✓ Calidad de cosa juzgada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si las partes no cumplen la afectada podrá acudir a la autoridad judicial. ✓ La autoridad judicial procederá a la ejecución forzosa de la misma.
<i>Ley 708</i>	EFICACIA – Art. 33	EJECUCIÓN – Art. 34

Fuente: Elaboración propia con base en Ley 708

2.4. Del ente rector

El ente rector establecido por la Ley N°708 es el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, instancia que entre varias de sus competencias previstas en el art. 12 está la de autorizar el funcionamiento de los Centros de Conciliación, los cuales pueden ser administrados por instituciones privadas que cumplan los requisitos establecidos en el art.15. Las instituciones públicas también están facultadas para la administración en el marco de sus atribuciones.

Dentro de las atribuciones determinadas en el art.16, los centros de conciliación están autorizados para acreditar a conciliadores, esto conlleva una responsabilidad institucional a los centros de conciliación por las actuaciones de los conciliadores que prestan su servicio en ellos.

Las regulaciones contenidas en la normativa vigente acerca de la conciliación, la establecen como:

- ✓ Un medio alternativo de resolver los conflictos en el marco del principio de cultura de paz.



- ✓ El proceso de conciliación es absolutamente voluntario.
- ✓ Su procedimiento es expedito.
- ✓ Facilita la participación activa de las partes.
- ✓ Procura superar diversas limitantes como el idioma o aspectos técnicos del objeto de la conciliación que pudieran complejizar su entendimiento.
- ✓ El proceso es gestionado con el acompañamiento del conciliador.
- ✓ El proceso puede ser adecuado a eventualidades. En el caso de la pandemia provocada por la COVID-19, se adaptó a la virtualidad.
- ✓ A la conclusión del proceso, el Acta de conciliación firmada por las partes y el conciliador, posee la cualidad de cosa juzgada, es decir, es semejante a una sentencia y garantiza su ejecución por la autoridad judicial en la eventualidad de su incumplimiento.

Es evidente que la Ley N°708 regula los aspectos principales de la conciliación en cuanto a su proceso e institucionalidad. Sin embargo, en la práctica aún es necesario profundizar su ejecución con una norma regulatoria, por ejemplo, para desarrollar medios accesorios como la mediación y la amigable composición. Si estos medios se aplicaran permitirían el fortalecimiento de la conciliación en su aplicación y progreso para beneficio del ciudadano y como una alternativa de acceso a justicia.

LEYES CITADAS

Constitución Política del Estado de 1826, denominada “Constitución bolivariana”.

Constitución Política del Estado, de 14 de agosto de 1831.

Constitución Política del Estado, de 20 de octubre de 1834.

Código de Procederes Santa Cruz, de 14 de noviembre de 1832.

Ley de 8 de enero de 1827.

Reglamento de Policía, 24 de junio de 1826.

Código Civil Decreto Ley N°12760 de 6 de agosto de 1975.

Ley N°1455 de 18 de febrero de 1993, Ley de Organización Judicial.

Ley N°1770 de 10 de marzo de 1997, Ley de Arbitraje y Conciliación.

Ley N°708 de 25 de junio de 2015, Ley de Conciliación y Arbitraje.

MÓDULO 6



EL MODELO FACILITATIVO DE CONCILIACIÓN

AL CONCLUIR ESTE MÓDULO SERÁS CAPAZ DE:

- ✓ **Reconocer** los distintos modelos de conciliación.
- ✓ **Seguir** los pasos del proceso de conciliación según el modelo facilitativo.



| INTRODUCCIÓN¹ |

Según el Diccionario de la Lengua Española², el término conciliación procede del latín: “conciliatio, -onis” que significa: acción y efecto de conciliar. Conveniencia o semejanza de una cosa con otra.

“Conciliar” procede del vocablo latíno “Conciliare” que significa: componer y ajustar los ánimos de los que estaban opuestos entre sí.

La conciliación consiste en la participación de una tercera persona que ayuda a las partes a resolver su conflicto para que sean ellas mismas quienes tomen las decisiones. Un proceso por el cual dos o más partes recurren a un tercero neutral para que promueva el diálogo y ayude a las partes a encontrar solución a sus controversias.

La conciliación es el proceso por el cual dos o más personas en conflicto logran restablecer su relación, gracias a la intermediación del conciliador. El conciliador es un facilitador de la comunicación, no ejerce la función de juez, ni de árbitro. Es importante comprender la facultad que tiene el conciliador de sugerir opciones de solución. Según R. Caivano, la conciliación es una negociación asistida, ya que en el proceso de conciliación es necesario emplear técnicas de la negociación teniendo como facilitador a un tercero neutral. “Para ser un buen conciliador será requisito *sine qua non* comprender la dinámica propia y características de la negociación.” (CAIVANO 1988)

| 1. PERFIL DEL CONCILIADOR/A |

Para ser Conciliador no es suficiente la preparación y la formación netamente teórica, sino la formación práctica y personal que permita afinar las competencias requeridas para conciliar; es decir, un conjunto de capacidades integradas -conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes-, adaptadas al contexto específico, las cuales se van a evidenciar en el desempeño y logro de resultados eficaces y eficientes generando satisfacción en el proceso conciliatorio.

¹ Este módulo tiene como base publicaciones anteriores de Griselda Torrico Cerrogrande como: La conciliación "una alternativa para la solución pacífica de conflictos, Torrico - Ormachea, año 2004; "Conciliando nuestra diversidad creativa" Torrico Cerrogrande, año 2005; "Conciliando nuestra negociación creativa" Torrico Cerrogrande, año 2005.

² Diccionario de la Lengua Española. Vigésima edición. 1984

Cuadro N. 1
Habilidades del conciliador

<i>Habilidades Personales</i>	<i>Habilidades Intelectuales</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoestima y seguridad ✓ Auto control y paciencia ✓ Tolerancia al trabajo bajo presión ✓ Capacidad para escuchar y comunicarse ✓ Empatía y asertividad ✓ Sociabilidad ✓ Sensibilidad social ✓ Imparcialidad ✓ Adaptación a normas y valores ✓ Planificación y orden 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razonamiento lógico ✓ Razonamiento numérico ✓ Juicio y criterio ✓ Creatividad ✓ Sentido común ✓ Capacidad de redacción ✓ Capacidad de comprensión

Fuente: Elaboración propia

El conciliador debe demostrar dominio sobre:

Competencias Cognitivas:

- ✓ Conceptos legales básicos.
- ✓ Teoría del conflicto social.
- ✓ Teoría de la negociación y técnicas de negociación.
- ✓ Los Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos – MARCS.
- ✓ La Teoría de la comunicación y las técnicas comunicacionales aplicadas a la Conciliación.
- ✓ Procedimiento y técnicas de la Conciliación Extrajudicial.
- ✓ Marco Legal de la Conciliación Judicial.
- ✓ Ética y Principios de la Conciliación.

Competencias Procedimentales:

- ✓ Aplica con eficacia los conocimientos sobre la teoría del conflicto y la resolución de conflictos durante el desarrollo de la audiencia conciliatoria.

No es tan importante una profesión de origen, como sí lo es la capacitación para el desarrollo de técnicas y habilidades conciliadoras y de resolución de conflictos.

- ✓ Actúa como “director del proceso de conciliación”, y para ello, emplea tácticas adecuadas para que las partes cambien y/o mejoren su comunicación que les permita colaborar para resolver el conflicto.
- ✓ Utiliza con propiedad las normas legales sobre conciliación para el desarrollo de la audiencia y conclusión del procedimiento.

Competencias Actitudinales:

- ✓ Actúa en todo momento sobre la base de los Principios Éticos de la Conciliación: Equidad, veracidad, honestidad, lealtad, confidencialidad, imparcialidad y neutralidad, legalidad, celeridad y economía.
- ✓ Promueve la resolución de conflictos por la vía pacífica de la conciliación.
- ✓ Estimula adecuadamente la comunicación entre las partes durante las sesiones conciliatorias.
- ✓ Respeta la diversidad cultural y evita todo tipo de discriminación.
- ✓ Es asertivo y creativo durante el proceso conciliatorio.
- ✓ Actúa con seguridad y controla sus emociones.



| 2. PRINCIPALES MODELOS DE MEDIACIÓN/CONCILIACIÓN |

La forma de llevar el proceso conciliatorio tanto en su método, sus etapas como en sus técnicas, difiere entre los autores. La forma en que cada autor plantea cómo debe llevarse a cabo el proceso conciliatorio a fin de resolver un conflicto se conoce con el nombre de “modelos conciliatorios”.

Al existir distintos modelos de conciliación, podemos citar como los más importantes, los siguientes:

- El Modelo Tradicional-Lineal de Harvard.
- El Modelo Transformativo de Bush y Folger.
- El Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb.

Marines Suares (1996), señala que estos tres modelos forman un *continuum*: en uno de los extremos está el Modelo Tradicional proveniente del campo empresarial, centrado en el acuerdo y que se encuentra más cerca de la negociación. En el otro extremo está el Modelo Transformativo, centrado en las relaciones que no se preocupa por el acuerdo y que parece más cercano al campo de la terapia psicológica. Entre ambos se encuentra el Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, orientado tanto a las modificaciones de las relaciones como al acuerdo.

Cuadro N. 2
Modelos de conciliación



Fuente: Elaboración propia con base en Suares 1996

2.1. Modelo Harvard

Este modelo toma en cuenta el aspecto de contenido del conflicto. En este modelo, las partes se comunican tratando de descubrir sus intereses y eliminando las diferencias entre ellos. El objetivo de este modelo es la solución del conflicto, es decir, lograr un acuerdo. “El método de negociación según principios desarrollados en el Proyecto de

Negociación de Harvard, consiste en decidir los problemas según sus méritos... Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes” (Fisher, Ury y Patton, 1995).

2.2. Modelo Transformativo

A diferencia del Modelo Harvard, este modelo le pone atención al aspecto relacional del conflicto, lo que se busca es transformar las relaciones entre las partes, que las personas tomen conciencia de su rol y su responsabilidad frente al conflicto, es decir, transformar la relación entre las personas, al margen de si se logra un acuerdo o no. “En la mediación transformadora, se alcanza éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación” (Bush y Folger, 1996).

2.3. Modelo Circular Narrativo

Este modelo pone especial atención a la comunicación, tanto en su aspecto de contenido como de relación. El objetivo es lograr un acuerdo, pero para ello será necesario que las personas transformen su narrativa (forma de ver el conflicto). Para este modelo, el conflicto se encuentra en la historia que traen las partes, lo que se busca es crear una historia distinta, en las cuales los protagonistas se encuentren ubicados de manera tal que les permita salir de sus posiciones y buscar vías de solución.

Algunos otros modelos de conciliación

En el Cuadro N. 3 presentamos otros modelos de conciliación.

Cuadro N. 3
Otros modelos de conciliación

	<i>Conciliación por acuerdos compromisos</i>	<i>Conciliación facilitativa basada en intereses</i>	<i>Conciliación evaluativa de asesoría</i>
<i>Objetivo principal</i>	Estimular a regateo paulatino que apunte a un compromiso que se sitúe en un punto central entre demandas posicionales de las partes	negociar en términos de necesidades e intereses – sustantivos procedimentales o psicológicos subyacentes de las partes	Llegar a un acuerdo tomando como parámetro derechos y facultades legales de las partes y dentro de un rango de posibilidades judiciales, arbitrales o estándares industriales
<i>Tipos de conciliadores/mediadores</i>	De alto status profesional (abogados, administradores de empresas, economistas, etc.); no es un requisito el contar con capacitación en mediación/conciliación ni habilidades o técnicas de mediación/Conciliación	Personas con conocimientos y acreditación oficial en el proceso de mediación/conciliación y conocimientos de técnicas de mediación/conciliación, aunque no sobre la materia misma del conflicto.	Expertos en áreas de la disputa, no requiere calificación en técnicas de mediación/conciliación
<i>Principal rol del mediador/conciliador</i>	Determinar los intereses mínimos de las partes y mediante intervenciones relativamente persuasivas llevarlos a un punto de compromiso (similar al balance 50/50)	Mantiene un diálogo constructivo entre partes y mejora el proceso de negociación entre ellas, hace intervenciones procedimentales que proveen a la intervención una estructura	Provee consejo técnico, da información técnica, persuade a las partes. Trae experiencia profesional para ser utilizada en la negociación y sus términos de tratamiento. Ofrece asesoramiento de causas y efectos en la materia de la disputa.

Fuente: Christian Amestegui, "Hola... Soy su Mediador", página 50.

3. ETAPAS / FASES DE LA CONCILIACIÓN

La conciliación sigue un proceso metodológico que prevé las siguientes etapas:

Etapas de la Conciliación

1. Los arreglos preparatorios
2. El discurso de apertura (monólogo)
3. La declaración inicial de las partes

4. El intercambio de opiniones
5. El esclarecimiento del problema y puntos de discusión (agenda)
6. La generación del acuerdo
7. La preparación del acuerdo
8. El cierre – reconocimiento
9. Seguimiento

Conciliando paso a paso

Veamos ahora cómo se lleva el proceso de la conciliación:

3.1. La hipótesis

Antes de iniciar la audiencia de conciliación y, por consiguiente, cumplir las fases de la conciliación, debemos ser conscientes que nuestras intervenciones no son al azar, sino que detrás de ellas hay un motivo y una lógica. Para realizar nuestras intervenciones los conciliadores/ras nos basamos en hipótesis, que son construcciones mentales que los conciliadores/ras generamos tomando en cuenta lo que las personas nos comunican y las experiencias previas que tenemos.

Los conciliadores/ras, construimos hipótesis para orientar nuestras intervenciones y desarrollar preguntas, reformulaciones o síntesis, chequeando todo el tiempo si estas hipótesis son correctas. Los conciliadores/ras debemos desechar las hipótesis que no sean útiles, no debemos de tomar una hipótesis como válida si es que las personas no la confirman.

El formular la hipótesis será una guía para la intervención, no importa que resulte equivocada, pues por la necesidad de continuar con la indagación en el proceso de conciliación, si nuestra hipótesis inicial queda desechada podemos formular rápidamente otra sugerida por las informaciones recogidas con el fin de verificarla o rechazarla. El proceso de conciliación está condicionado por la necesidad de un momento hipotetizante a partir del cual se determinará el curso de toda la intervención.

Una dificultad al momento de formular la hipótesis puede ser la ansiedad por esclarecer en pocos minutos la naturaleza y alcance del conflicto, como ocurre con aquellos estilos de conciliación orientados a la mera consecución de un acuerdo.

Las hipótesis en conciliación están relacionadas con los elementos o las teorías de cada escuela. Por ejemplo, desde el enfoque narrativo, toda hipótesis debe ser sistémica y deberá incluir a todos los miembros de la familia y ofrecer una suposición concerniente al funcionamiento relacional

global. Al entrar en una entrevista provistos de una hipótesis, los conciliadores/ras pueden tomar la iniciativa, proceder con orden, regular, interrumpir, guiar, provocar transacciones, etc. evitando ser arrastrados en una serie de relatos sin valor informativo. Todo ello redundará en la disminución de la incertidumbre inicial y en una mejor realización de los objetivos definidos con las partes.

El conciliador/ra que tiene una hipótesis puede moverse con mayor congruencia a lo largo de las audiencias de conciliación sin perderse en el relato de los sucesos. Una vez que se forma la hipótesis en la mente del conciliador/ra, comienza a elaborar preguntas que verifican la hipótesis y escoge nuevas preguntas de acuerdo a la respuesta, de esta manera se van ratificando o descartando las hipótesis. (Cfr., HAYNES 1997).

Siguiendo a Díez y Tapia (1999), la hipótesis permite explorar e indagar lo que cada parte percibe y ayuda al conciliador a:

1. Elegir el tipo de intervención que realizar.
2. Guiarse por dónde empezar a preguntar.
3. Elegir la línea de preguntas más adecuadas.
4. Seleccionar la cuestión específica dentro de esa línea.
5. Determinar la información relevante y la que no lo es.
6. Formular nuevas y más precisas hipótesis.
7. Determinar la técnica a emplear.

| FASE 1: LOS ARREGLOS PREPARATORIOS |

Objetivos de esta fase:

- ✓ Alistarse a realizar la conciliación en las mejores condiciones
- ✓ Crear un clima de confianza

En esta fase el conciliador se prepara para llevar adelante la conciliación en un clima de confianza, las acciones que el conciliador/ra debe tomar en cuenta son las siguientes:

- ✓ El conciliador/ra, debe dar lectura rápida de la información sobre el caso teniendo claro que es aquello que está en discusión. (Sin olvidar que los hechos e interpretaciones que realizan las partes no se ajustan necesariamente a la realidad ya que las contradicciones son producto de una situación conflictiva).
- ✓ Así mismo, con base en la información, debe preparar el recinto donde se realizará la conciliación, el aspecto físico del lugar influirá en el comportamiento de las partes. Se recomienda buena luz, fresco y sin muchos elementos.

- ✓ Evitar interrupciones de personas ajenas a la audiencia. Si las partes asisten con celulares, pedirles que desconecten, igualmente si el teléfono del juzgado está en el despacho lo mejor será inhabilitarlo.
- ✓ Identificar a las partes. Asegurarse que las personas presentes en la audiencia sean las convocadas a la misma o tengan poder para presentar a las partes y suscribir un acta de conciliación.

FASE 2: EL DISCURSO DE APERTURA (encuadre o monólogo inicial)

El protagonista de esta fase es el conciliador. Esta fase no debe tomar demasiado tiempo y requiere preparación por parte del conciliador.

¡¡No está permitido improvisar!!

Objetivos de esta fase:

- ✓ Que las partes entiendan qué es la conciliación, sus beneficios y su procedimiento.
- ✓ Que las partes sepan cuáles son las “reglas” de esta audiencia.

En el discurso de apertura (encuadre o monólogo), tiene que crear la confianza de las partes en el proceso de conciliación. El conciliador/ra se encarga de explicar cómo se va a desarrollar (objetivos, expectativas, rol del conciliador/ra y las partes en conflicto, etc).

Una de las primeras tareas del conciliador/a en el discurso de apertura es generar un clima de confianza y colaboración con el proceso y con él mismo.

| ¿Qué decimos en el discurso de apertura?

- ✓ Bienvenida y Presentación
- ✓ ¿Qué es la Conciliación?
- ✓ ¿Cuál es el rol de Conciliador?
- ✓ Ventajas de la Conciliación
- ✓ Principios (imparcialidad y confidencialidad)
- ✓ Valor Legal de los Acuerdos
- ✓ Posibilidad de las Reuniones por Separado
- ✓ Normas de Comportamiento
- ✓ Preguntar si hay algún punto que debe ser aclarado
- ✓ Invitar a las personas a que realicen su intervención inicial

Para lograr todo ello se recomienda que tenga la siguiente estructura:

1. Felicitación, bienvenida, apertura y generación de confianza “para romper el hielo”.
2. Explicación sobre el proceso de conciliación, los principios en el proceso conciliatorio. Así mismo, explicar sobre el rol del conciliador/a y sobre el Acta de Conciliación y su efecto.
3. Determinación de las reglas del proceso.

Al realizar la explicación de los beneficios de la conciliación y del acuerdo, es importante mencionar que la conciliación le brinda:

- ✓ Solución rápida.
- ✓ La solución la dan ustedes.
- ✓ Ustedes pueden salir de este despacho con una solución “a su medida”.
- ✓ Pueden lograr una solución satisfactoria.
- ✓ Naturaleza y efecto del Acta de Conciliación.

Al realizar la explicación de las reglas del proceso durante las audiencias, es importante mantener la escucha activa y la comunicación no verbal, con el fin de lograr la aceptación de todas estas reglas, que pueden ser estas entre otras según el caso a conciliar:

- ✓ Discusión respetuosa.
- ✓ No interrumpirse (el conciliador podrá hacerlo solo si lo considera necesario).
- ✓ Otras reglas. Por ejemplo: recordar a las partes que apaguen celulares, etc.
- ✓ Preguntar: “¿Están de acuerdo con estas pautas?”.

A manera de reglas se debe brindar la explicación de la reunión por separado o a solas (Negociación Directa) ejemplo:

- ✓ El conciliador puede indicar que: *“Eventualmente me reuniré por separado con ustedes (las partes) si nos estancamos o necesito tiempo para tomar alguna decisión, o los dejaré a solas si es que considero que ustedes pueden solucionar el problema por sí solos”.*
- ✓ En el caso de la reunión por separado, señalar que *“el hecho de reunirme por separado con cada uno de ustedes no implica que me ponga del lado de ninguna de las partes. Esta es una técnica propia de la conciliación”.*

Si alguna de las partes o ambas partes llegasen acompañadas por sus abogados es importante realizar la explicación del rol de los abogados en la audiencia:

- ✓ Asesorar a las partes sin sustituirlas en la toma de decisiones.

- ✓ Predisposición a favor de la búsqueda de soluciones beneficiosas para las partes.
- ✓ Buscar soluciones basadas - antes que en la ley pertinente al caso concreto - en la imaginación y satisfacción de las partes respetando en todo momento el ordenamiento legal.

Preguntas que pueden hacerse durante o al final de la introducción, con el fin de involucrar a las partes antes de iniciar la discusión:

- ✓ “¿Tienen alguna pregunta?”
- ✓ “¿Está todo claro?”



¡Muy importante!

Las dos primeras fases del proceso de conciliación — los arreglos preparatorios y el discurso de apertura — requieren un manejo adecuado y cuidadoso, por cuanto el espacio de la audiencia y el primer contacto durante los primeros minutos de la audiencia de conciliación sientan la atmósfera dentro de la cual se desarrollará el resto de la audiencia. Es decir, si nuestro primer contacto con las partes se realiza dentro de un clima de tranquilidad y confianza, la audiencia tendrá ese tono. En cambio, si se inicia con un clima tenso y ansioso, la audiencia tendrá igual característica, la que será difícil de revertir posteriormente.

¿Qué debemos tomar en cuenta cuando realizamos nuestro discurso de apertura?

- ✓ Ser “nosotros mismos”, la naturalidad transmite seguridad y genera confianza en las partes.
- ✓ Tomar en cuenta a las personas a quienes nos dirigimos para ser claros en cuanto a los contenidos de nuestro discurso de apertura, los cuales debemos de adaptarlos a las personas a las cuales nos dirigimos.
- ✓ Trabajar conceptos propios: Los contenidos que forman parte de nuestro discurso deben ser elaborados por nosotros mismos, eso le otorga fluidez y naturalidad a nuestro discurso.
- ✓ Ser claros: el lenguaje que utilizemos debe ser claro, es decir que lo que manifestemos debe ser entendido con claridad por las personas. Por este motivo tenemos que verificar a lo largo del discurso de apertura que nuestros conceptos han sido entendidos por las partes.

Modelo de discurso de apertura

Buenos días, Carmen, buenos días Jorge, mi nombre es Griselda Torrico, soy la conciliadora extrajudicial de este centro de conciliación “Guillermo Roca Roca” de la Fundación UNIR Bolivia, quiero darles la bienvenida y felicitarlos por acudir de manera libre y voluntaria a esta audiencia de conciliación con el propósito de encontrar una solución a sus diferencias.

Mientras nos encontremos en conciliación nos llamaremos por nuestros nombres, aquí estamos presentes, Carmen, Jorge y Griselda, agradezco su aceptación.

Para continuar necesito saber si Ustedes tienen conocimiento o alguna idea de lo que significa conciliación. *(Se espera la respuesta de los participantes)*. La conciliación es una forma pacífica y dialogada, que permite que ustedes puedan escucharse y dar solución a sus problemas, evitando acudir a un largo Proceso Judicial.

Asimismo, las ventajas de la Conciliación son muchas: Para empezar, es rápida. Si Ustedes desean llegar a un acuerdo, utilizarán solo una o algunas audiencias para lograrlo.

Es económica, realizaran un único pago.

Es confidencial, todo lo que se diga durante el transcurso de la Audiencia se quedará entre nosotros.

Es muy importante la participación activa de Ustedes; nuestro objetivo es tener claridad de lo ocurrido y que ambos se sientan satisfechos con el acuerdo al cual llegaremos (estoy segura).

Al concluir el proceso de conciliación, y con todos los problemas resueltos por ustedes, redactaremos un Acta, ¿y que es el Acta? Es un documento en el cual se escribirán los acuerdos a los que ustedes lleguen. Este documento tiene el mismo valor que una Sentencia Judicial, y si uno de Ustedes incumple lo acordado, la parte afectada podrá acudir al Poder Judicial y exigir su inmediato cumplimiento.

Mi rol como Conciliadora es facilitar la comunicación entre Ustedes. Mi posición durante el transcurso de la Audiencia será imparcial y neutral, yo no me parcializaré con ninguno de Ustedes, yo estoy aquí para ayudarlos a resolver sus diferencias, ya que como les expliqué previamente Ustedes encontrarán la solución que favorezca a sus intereses.

¿Me dejé entender, tienen alguna consulta?

Bien, antes de escucharlos es importante mencionar que la conciliación tiene ciertas reglas de conducta que debemos respetar y no transgredir, como son:

- ✓ Ustedes tendrán igualdad de tiempo para exponer sus ideas, por lo tanto, no interrumpiremos a la otra parte. ¿Estamos de acuerdo?
- ✓ Mantener siempre un diálogo alturado, evitando agresiones verbales.
- ✓ Apagar los celulares.
- ✓ En el transcurso de la Audiencia, cuando vea necesario realizaremos una sesión privada, con cada uno de Ustedes por un período de tiempo en igualdad; esto se hace con la finalidad de avanzar y retomar nuevamente la reunión conjunta de la Audiencia.

Alguna duda, interrogante, ¿quisieran saber algo más antes de dar inicio a la Audiencia?



FASE 3: DECLARACIÓN INICIAL DE LAS PARTES (Escuchar a las partes)

Objetivos de esta Fase

- ✓ Escuchar a las partes y crear empatía.
- ✓ Mantener la conducción del proceso con seguridad.
- ✓ Obtener credibilidad de las partes.

Las partes en conflicto son las protagonistas de esta fase, ellas dirán sus puntos de vista acerca de los problemas que los separan.

La **comunicación es clave** para preguntar, escuchar y hacerles narrar a las partes. El Conciliador/a no debe quedarse solo con la versión inicial de las partes, debe indagar sobre los hechos, percepciones y sentimientos de las partes en el conflicto. En esta etapa se debe consolidar la confianza hacia a la conciliación y el conciliador.

Esta etapa la iniciamos cuando los conciliadores solicitamos a las personas que realicen su primer relato de los hechos y culmina cuando descubrimos los intereses y redefinimos el conflicto. El camino por el cual transitamos los conciliadores durante esta etapa es el siguiente:

Acciones a tomar en cuenta:

- ✓ Parafrasear para entender los nudos problemáticos, reducir emociones negativas y dar confianza a las partes.
- ✓ Hacer preguntas para precisar la información y obtener mayor información.
- ✓ Evitar que las partes se interrumpan.
- ✓ Solo el conciliador puede interrumpir a las partes si hablan demasiado.

Trabajo inicial con las partes:

| ¿A quién cedemos la palabra?

En la conciliación, los conciliadores debemos de tomar decisiones con respecto al procedimiento. Estas decisiones no deben verse como arbitrarias, es por eso que debemos explicitar un criterio en el momento de tomar decisiones que tengan que ver con el procedimiento. Es por este motivo que proponemos algunos criterios que se pueden tomar en cuenta en el momento de cederle la palabra a una de las personas:

- ✓ Que sean ellos los que escojan quien realiza el relato inicial.
- ✓ A la persona que solicitó la Conciliación.

- ✓ A la persona que tenga una mayor carga emotiva.
- ✓ A la persona que tenga mayor necesidad de hablar.

Los conciliadores debemos verificar si es que estamos entendiendo de manera correcta lo que las personas nos están contando, para eso podemos utilizar la técnica del parafraseo, además de realizar las preguntas pertinentes.

En esta fase el conciliador/ra tiene que poner en práctica:

- ✓ Técnicas de escucha activa (mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar, resumir...) pero sin valorar.
- ✓ Se informará sobre si hay más implicados.
- ✓ Se identificarán y anotarán por escrito los temas centrales fijándose en especial en los puntos de encuentro o aspectos positivos.
- ✓ Se resumirá el punto de vista de las partes.
- ✓ Finalmente es necesario preguntar si se quiere aportar algo más.

| FASE 4: INTERCAMBIO DE OPINIONES |

Objetivo de la Fase

- ✓ Generar una visión conjunta del conflicto
- ✓ Identificar las posiciones e intereses expresados en los relatos de las partes.

Las etapas durante el desarrollo de las sesiones de conciliación no se presentan como compartimentos estancos, una vez que las partes han concluido sus relatos iniciales acerca de la controversia objeto de la conciliación, existe un intercambio entre las mismas, normalmente concentrándose en la versión del otro para argumentar cada una en su favor.

Por su parte, el conciliador/a que dirige el diálogo pondrá énfasis, en el marco de la escucha activa, en dos aspectos fundamentales: en las posiciones (qué quieren) y los intereses, es decir, qué hay detrás de la exigencia planteada como posición, explorando el para qué se demanda aquello.

Acciones del conciliador:

- ✓ Preguntar: continuar con la exploración mediante preguntas abiertas o cerradas que permita la identificación tanto de posiciones como de intereses
- ✓ Parafrasear: destacando de los relatos los intereses comunes, opuestos o diferentes con el propósito de generar una visión conjunta del conflicto.

- ✓ Normalizar: con el propósito de atenuar la emocionalidad, sobre todo la tendencia de las partes de presentarse como víctimas de la situación. Se debe procurar ingresar en un plano de objetividad sobre el conflicto.
- ✓ Mensaje yo: que permita a las partes canalizar su emocionalidad desde una primera persona, expresar, por ejemplo, cómo se siente frente a esa situación y evitar, de esta manera, lanzar acusaciones (mensaje tú) que tensionen el ambiente de diálogo.

El conciliador/a ya contará con un panorama general de la controversia desde ambos puntos de vista, ambas percepciones, las diferencias más sensibles como las semejanzas de visión.

FASE 5: ESCLARECIMIENTO DEL PROBLEMA Y PUNTOS DISCUSIÓN

Objetivos de esta Fase

- ✓ Entender cuáles son los problemas que separan a las partes
- ✓ Enumerar los problemas o puntos a tratar
- ✓ Circularizar los intereses de las partes
- ✓ Replantear el conflicto en términos de intereses identificados

En esta fase el conciliador/a debe lograr entender cuáles son los problemas que ha generado el conflicto entre las partes.

Para alcanzar los objetivos tomará las siguientes acciones:

- ✓ Parafrasear para identificar los problemas y reducir las emociones que podrían provocar discusión entre las partes. El parafraseo puede evitar el reposicionamiento de las partes.
- ✓ Realizar una agenda o listado de los problemas (generalmente hay problemas que no aparecen sino hasta cuando las partes dan su versión, durante la sesión de conciliación). La agenda es una herramienta ordenadora de los problemas a tratar, se la presenta como una construcción conjunta a partir de los temas acordados por ambas partes y la priorización del tratamiento de los temas la realizan también las partes.
- ✓ Trabajar en cada problema de la agenda identificando en cada uno los intereses o necesidades subyacentes.
- ✓ Enfatizar el interés común y articular los intereses complementarios que vinculan a las partes.

Si bien la agenda es construida en conjunto, es posible tratarla por separado mediante las reuniones privadas, denominadas caucus, que son confidenciales al retornar a la sesión conjunta y enfocar el conflicto desde los intereses identificados.



¡Muy importante!

Los problemas o puntos ocultos

Durante el intercambio de opiniones de las partes usted como conciliador descubrirá que existen otros problemas que separan a las partes. Sin una solución que incluya estos problemas no podrá lograrse una eficiente resolución del conflicto.

| FASE 6: GENERACION DEL ACUERDO |

Objetivos de la fase

- ✓ Articular los intereses prioritarios de las partes
- ✓ Promover la creatividad de las partes en la propuesta de opciones de solución
- ✓ Lograr soluciones satisfactorias

En la presente fase ya se tiene un panorama claro del conflicto tanto para el conciliador/a como para cada una de las partes, se cuenta con una agenda común y se han identificado los intereses de cada uno de los problemas priorizados.

| Acciones a tomar:

- ✓ Realizar una lluvia de ideas (*brainstorming*) con el propósito de estimular la creatividad de las partes efectuando preguntas que interaccionen los intereses de ambas partes por ej.

¿Cómo es posible que Pedro pague a asistencia familiar si no tiene trabajo?

¿Cómo es posible que Lucía compre la cuota parte de la casa de los papás que pertenece a Fernanda y ella pague su deuda?

Asimismo, para llevar adelante esta técnica se considerarán las siguientes reglas ante las opciones propuestas:

- Se prohíbe toda crítica o juicio de valor
 - Toda idea es admitida y considerada válida
 - Cada parte debe desarrollar tantas ideas como sea posible
 - Cada parte puede adherirse a las ideas de la otra y desarrollarla, complementarla.
 - Toda idea debe ser considerada como propia de las partes no de la que la enunció.
- ✓ Aplicar a cada opción criterios objetivos, es decir criterios que no respondan solamente a la voluntad de una de las partes o que sean arbitrarios. precedente, normas, costumbres, principios, etc,
 - ✓ Considerar aquellas opciones que no dependen de la voluntad exclusiva de una de las partes sino del consenso general.

| FASE 7: PREPARACIÓN DEL ACUERDO |

Objetivos de la fase

- ✓ Proceder a la redacción de los acuerdos concertados por las partes.
- ✓ Elaborar el Acta de Conciliación parcial o total.

Es el momento en el cual las partes llegan a una solución de consenso, concretando los acuerdos en el instrumento jurídico del Acta de Conciliación que, al momento de su suscripción, tendrá carácter obligatorio de cumplimiento.

| Acciones a tomar en cuenta:

- ✓ Asegurarse que los problemas identificados durante la sesión de conciliación hayan sido resueltos (Acta total) o eventualmente postergados para otra oportunidad (Acta parcial).
- ✓ Verificar verbalmente con las partes los acuerdos a los que se ha llegado.
- ✓ Redactar claramente los contenidos de los acuerdos del Acta de conciliación (quién, cómo, cuándo y si del caso fuere cuánto).

Cuadro N. 4
CRITERIOS DE SOLIDEZ DEL ACUERO

<i>Los acuerdos más sólidos</i>	<i>Los acuerdos más débiles</i>
Sustanciales. Describen los intercambios tangibles específicos que serán resultado de las negociaciones.	Procesales: Definen el modo o proceso utilizados para adoptar una decisión.
Globales: Incluyen la resolución de todas las cuestiones en disputa.	Parciales: No incluyen una resolución de todas las cuestiones en disputa.
Permanentes: Resuelven permanentemente todas las cuestiones en disputa.	Provisionales: Pueden ser decisiones temporales o de prueba que quizás estén sujetas a cambios en el futuro.
Definitivos: Incluyen todos los detalles en su forma definitiva.	En principio incluyen acuerdos generales, pero todavía es necesario resolver los detalles.
Incondicionales: Contemplan la terminación de la disputa sin el requisito de un desempeño condicional futuro	Contingentes: La conclusión de la disputa depende de la información

Fuente: Roger Fisher

| FASE 8: CIERRE Y RECONOCIMIENTO |

En esta fase las partes proceden a la suscripción del Acta con lo que concluye el proceso de conciliación o bien si no hubieran llegado a acuerdos.

| *Acciones a tomar en cuenta:*

- ✓ Reconocer el esfuerzo de las partes por haber asistido a la o las sesiones de conciliación y haber llegado a acuerdos que les permitieron firmar el Acta.
- ✓ Recordar y resguardar el principio de la confidencialidad, si hubiese apuntes, notas efectuadas o bien documentación (fotocopias) que ya no sean necesarias, el conciliador/a procederá en presencia de las partes a su destrucción.
- ✓ Recomendar el cumplimiento de los acuerdos contenidos en el Acta.

| FASE 9: SEGUIMIENTO |

Es una fase que cada uno de los centros de conciliación puede realizar, no tiene obligatoriedad prevista normativamente, pero es recomendable efectuarla a fin de ver el resultado efectivo del Acta de conciliación. Para esto es posible llevarla adelante tomando en cuenta las siguientes acciones:

- ✓ Tomar contacto con las partes que participaron de la conciliación para estar al tanto del cumplimiento de los acuerdos. De ser necesario, puede efectuarse tanto la supervisión de cumplimiento como reuniones de seguimiento, a solicitud de alguna de las partes.
- ✓ Intervenir en favor del cumplimiento del acuerdo en aquellos casos solicitados por las partes donde el conciliador pueda propiciar un resultado favorable mediante la complementación del Acta. Por ejemplo, mejorando las condiciones de garantía en caso de obligaciones a cumplir.

**¡Muy importante!**

Las Actas de Conciliación no pueden ser modificadas ante el incumplimiento de las partes, ante esta situación deberán acudir a la autoridad judicial competente y proceder a su ejecución forzosa.

MODELOS DE ACTAS DE CONCILIACIÓN

Modelo 1

Nº Caso _____

En la ciudad/localidad de _____, a los _____ días del mes de _____ de _____, en instalaciones del Centro/Juzgado _____, ubicadas en _____, a los _____ días del mes de _____ de _____, con (Carnet de Identidad No.) _____ y el/la Sr.(a) _____, quienes reunidos de manera libre, voluntaria y sin que medie presión, dolo o vicio del consentimiento alguno, con asistencia de el/la Sr.(a) _____, en su calidad de Conciliador(a) con Matrícula N° _____, han llevado adelante una CONCILIACION CON ACUERDO TOTAL en los siguientes términos:

PRIMERO (ANTECEDENTES).- La señora FILOMENA CHAMBI DE QUELCA y el señor DIONISIO QUELCA RAMOS manifiestan que contrajeron matrimonio en fecha 28 de diciembre de 1982, habiendo procreado seis hijos: Richard de 25 años, Ruth de 23 años, Rubén de 21 años, Olivia de 17 años, Ana Soledad de 15 y Ariel de 12 años. A la fecha las partes se encuentran separadas desde hace un mes y medio.

La señora FILOMENA CHAMBI solicita la asistencia familiar para los tres hijos menores (Olivia, Ana Soledad y Ariel Quelca Chambi), quienes se encuentran bajo su cuidado.

SEGUNDO (OBJETO DE LA CONCILIACION).- Con los antecedentes expuestos las partes se hicieron presentes en este Centro y decidieron resolver su conflicto por medio de acuerdos sobre: asistencia familiar, el régimen de visitas y la guarda provisional de sus tres hijos menores.

TERCERO (ACUERDOS ARRIBADOS).- Luego de expuestas y discutidas sus posiciones, intereses y necesidades, las partes han arribado a un ACUERDO TOTAL, el mismo que se expresa en los siguientes puntos que las partes se comprometen a cumplir de manera fiel y estricta:

1. El señor DIONISIO QUELCA RAMOS se compromete a otorgar una Asistencia Familiar a favor de sus tres hijos menores (Olivia, Ana Soledad y Ariel QUELCA CHAMBI) de QUINIENTOS BOLIVIANOS 00/100 (Bs. 500.-) pagaderos cada 22 de cada mes mediante depósito en el Centro contra entrega del recibo correspondiente.
2. La señora FILOMENA CHAMBI DE QUELCA se compromete a recoger mensualmente la asistencia familiar del Centro, contra entrega de recibo.
3. Ambas partes se comprometen a responsabilizarse de los gastos de salud de manera conjunta.
4. De común acuerdo se determina la guarda provisional de los tres hijos menores a cargo de la madre debiendo ella brindar a los menores los cuidados necesarios de acuerdo a sus edades; con la obligación de ambas partes de respetar la decisión definitiva del órgano judicial respectivo.
5. Las partes acuerdan que el señor DIONISIO QUELCA RAMOS podrá visitar o recoger a sus hijos menores los días Domingos y feriados en el horario de 9:00 a 18:00. La madre podrá objetar la visita o el retiro de los menores si comprueba que el padre se encuentra en estado inconveniente que podría poner en riesgo su seguridad.
6. Cualquier régimen extraordinario de visitas podrá ser acordado entre las partes.
7. Por voluntad extraordinaria las partes determinan remitir el presente acuerdo para su homologación ante juez competente.

CUARTO (RECONOCIMIENTO EXPRESO).- Habiendo sido informadas las partes por el/la Conciliador(a) sobre la naturaleza, características y consecuencias jurídicas de la Conciliación, expresamente declaramos conocer la calidad de Cosa Juzgada de la presente Acta de Conciliación una vez que se halle homologada a los fines de su ejecución forzosa al amparo del Art. 33 de la Ley 708 de Conciliación y Arbitraje.

QUINTO (CONFORMIDAD).- Nosotros, _____ por una parte y _____ por la otra, declaramos conocer y comprender todos y cada uno de los términos integrantes de la presente Acta de Conciliación y expresamos nuestra total conformidad con su contenido, en constancia de lo cual firmamos al pie en triple ejemplar del mismo tenor siendo las _____ horas, del día _____ del mes de _____ de 20____ años.

FIRMA PARTE SOLICITANTE

FIRMA CONCILIADOR/A

FIRMA PARTE INVITADA

Modelo 2

ACTA DE CONCILIACIÓN DE ACUERDO TOTAL

Caso N° _____

En la ciudad de _____, en fecha _____, mediante medios electrónicos, como solicitante el Sr. Jaime Rojas, con Cédula de Identidad N° _____, domiciliado en _____, Zona _____, y como invitado el Sr. Edmundo Perez, con Cédula de Identidad N° _____, domiciliado en la calle _____, Zona _____; en forma libre y voluntaria, sin que exista ningún tipo de presión, decidieron concertar sus diferencias a través de un proceso de conciliación extrajudicial, con la colaboración de la conciliador asignado _____ con Registro CC N° _____

ANTECEDENTES

El Sr. Jaime Rojas en fecha _____ ha suscrito con el Sr. Edmundo Perez un contrato de arrendamiento de un departamento ubicado en _____. Desde el mes de _____ no ha realizado la cancelación del canon de alquiler establecido en el indicado contrato, adeudando al presente.

ACUERDOS, OBLIGACIONES Y DERECHOS

Realizado el proceso de conciliación, de acuerdo con las formalidades previstas en la Ley 708 de Conciliación y Arbitraje y el Reglamento del Centro de Conciliación "Guillermo Roca Roca", las partes llegaron a los siguientes acuerdos:

1. El Sr. Edmundo Perez, reconoce el monto de Bs_____- (Bolivianos _____), como monto adeudado al Sr. Jaime Rojas, por el concepto de alquileres del departamento, ubicado en _____
2. El monto de la deuda acordado de Bs_____- (Bolivianos _____), será cancelado por el Sr. Edmundo Perez mediante transferencia bancaria a la cuenta No_____ del Banco_____, cuya titular es el Sr. Jaime Rojas, en fecha dos pagos conforme al siguiente detalle:
 - 2.1. En fecha _____ la suma de Bs_____- (Bolivianos _____).
 - 2.2. En fecha _____ la suma de Bs_____- (Bolivianos _____).

El Sr. Edmundo Perez, hará conocer al Centro de Conciliación los comprobantes de las transferencias bancarias en fotocopia correspondientes a los pagos efectuados.
3. El Sr. Edmundo Perez, garantiza con todos sus bienes habidos y por haber, el pago de la suma adeuda referida en el num.1 de la presente Acta de Conciliación.
4. En caso de incumplimiento de cualquiera de los pagos establecidos en el num. 3, de la presente Acta de Conciliación, se procederá al cobro de la totalidad del monto adeudado.

EFFECTOS LEGALES

Las partes acuerdan expresamente cumplir y reconocer los efectos legales dispuestos en los artículos 33 y 34 de la Ley N° 708 de Conciliación y Arbitraje, en conformidad con el artículo 237, parágrafo II, del Código Procesal Civil. De común acuerdo se establece que, en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos en la presente Acta de Conciliación, en virtud a su jerarquía de cosa juzgada, la parte que sea afectada podrá presentar la presente Acta ante autoridad Jurisdiccional competente para exigir su ejecución.

La presente Acta deja sin efecto y sustituye cualquier convenio verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad, en relación a los puntos comprendidos en el presente documento.

CONFORMIDAD

Leído el texto, las partes manifiestan su conformidad, comprometiéndose a su fiel y estricto cumplimiento, en señal de lo cual firman la presente Acta de Conciliación, junto con el conciliador asignado.

FIRMA PARTE SOLICITANTE

FIRMA PARTE INVITADA

FIRMA CONCILIADOR/A

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2015). **Manual Básico de Conciliación Extrajudicial**. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Centro de Estudios en Justicia y Derechos Humanos: Lima.
- AMÉSTEGUI, Christian (2008). **“Hola... Soy su Mediador”**. Asesores Legales CP: La Paz.
- ASO, Unai (S/A). **Las 6 principales fases de la mediación, explicadas**. En: <https://tinyurl.com/6h8mfm7e>
- CAIVANO, Roque y otros (1998). **Negociación, Conciliación y Arbitraje**. Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos. Editor APENAC: S/C.
- CARAM, Maria Elena – EILBAUM, Diana Teresa – RISOLÍA, Matilde (2018). **Mediación Diseño de una Práctica**. Editorial Astrea: Buenos Aires.
- DIEZ, Francisco – TAPIA, Gachi (1999). **Herramientas para trabajar en mediación**. Editorial Paidós: Madrid.
- FISHER, Roger - URY, William (2018). **Sí, de acuerdo!**, Penguin Random House: Bogotá.
- ROMERO GÁLVEZ, Salvador (2003). **Conciliación: Procedimiento y técnicas de conciliación**. En: <https://tinyurl.com/2ceauj3>
- S/A. **Discurso de apertura (uno de los 8 pasos de la conciliación)**. En: <https://tinyurl.com/yp3dkvzk>
- S/A. **La conciliación – mecanismo alternativo de solución de conflictos por excelencia** - http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/DP/MASC/AM/02/Conciliacion.pdf
- S/A. **Mediación Facilitativa, Evaluativa**. En: <https://tinyurl.com/5eu7tjuv>
- S/A. **La Conciliación (en Argentina)**. En: <https://tinyurl.com/45ewpwmk>
- S/A. **Fases de un proceso de mediación**. En: <https://tinyurl.com/2p88t3n9>
- SUARES, Marinés (1996). **Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Edit. Paidós: Buenos Aires.

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

MÓDULO 1	
Figura N. 1 Tipos de violencia	16
Cuadro N. 1 Representaciones sociales de la violencia en Bolivia	17
MÓDULO 2	
Figura N. 1 ¿Qué es un problema?	35
Figura N. 2 Ruta del problema al conflicto	36
Figura N. 3 La doble dimensión del conflicto	39
Cuadro N. 1 Conflictos constructivos y destructivos	40
Cuadro N. 2 La estructura del conflicto	42
Figura N. 4 Estructura del conflicto	42
Figura N. 5 Dinámica del conflicto	45
Figura N. 6 ¿Qué es un conflicto?	48
Cuadro N. 3 Conflictos conciliables	49
Figura N. 7 Resolución de disputas	53
Cuadro N. 4 Diferencias entre MARCS	54
Figura N. 8 Los MARCS roles y poder de las partes	56
MÓDULO 3	
Figura N. 1 Comunicación verbal y no verbal	63
Cuadro N. 1 Tipos de preguntas	74
Figura N. 2 La escalera de inferencias	79
MÓDULO 4	
Cuadro N. 1 Negociación competitiva y colaborativa	101
Cuadro N. 2 Estilos del negociador	102
Cuadro N. 3 Actitudes frente al conflicto	103
Figura N. 1 Ojetivos/Relación en las actitudes frente al conflicto	104
Cuadro N. 4 Actitudes frente al conflicto para el caso venta de un caballo	105
Figura N. 2 Elementos de la negociación colaborativa	107
Cuadro N. 5 Elementos de la negociación colaborativa	108
Figura N. 3 Estructura del conflicto	109
Figura N. 4 Las tres capas de la cebolla y su significado	110
Figura N. 5 El iceberg del conflicto	111
Figura N. 6 Caso: El hombre de al lado	114
Figura N. 7 El círculo del valor - Elementos de la negociación	125
MÓDULO 5	
Cuadro N. 1 El Juez de Paz en distintas normativas	131
Cuadro N. 2 Regulación de la conciliación judicial y extrajudicial	132
Figura N. 1 La triada de la conciliabilidad	134
Figura N. 2 Cultura de Paz	138
Cuadro N. 3 Exclusiones de la conciliación	141
Cuadro N. 4 El acta de conciliación	144
MÓDULO 6	
Cuadro N. 1 Habilidades del conciliador	151
Cuadro N. 2 Modelos de conciliación	153
Cuadro N. 3 Otros modelos de conciliación	155
Cuadro N. 4 Criterios de solidez del acuerdo	167