

**HABILIDADES DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LOS ABOGADOS
CONCILIADORES DE LOS DIFERENTES CONSULTORIOS JURIDICOS
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**DAVID FORTICH
MANUEL NOREÑA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CARTAGENA D. T. y C.**

2001

**HABILIDADES DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LOS ABOGADOS
CONCILIADORES DE LOS DIFERENTES CONSULTORIOS JURIDICOS
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

DAVID FORTICH

MANUEL NOREÑA

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Psicólogo**

**MARCELA CURREA GALVIS
Psicóloga
Directora**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CARTAGENA D. T. y C.

2001

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D. T. y C. 6 de Abril de 2001

Artículo 105. La Institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los Trabajos de Grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización. Esta observación debe quedar impresa en parte visible del proyecto.

DEDICATORIA

A nuestros Padres:

**Fabio Gaspar y Mery de las Mercedes
Manuel Aljadi y Nelly de Socorro**

Familias:

**Fortich Amador - Perez Pulgar
Noreña Acevedo - Correa Díaz.**

Los Amores:

Jeniffer y Gilma

Amigos y Compañeros de lucha...!!!

**A todos por compartir con nosotros
tan larga espera con férrea esperanza.**

**David Javier Fortich Perez
Manuel Fabian Noreña Correa**

AGRADECIMIENTOS

Quienes con esmerada colaboración y voluntariosa disposición ayudaron con sabiduría y fe a construir paso a paso este proyecto:

**Marcela Currea, Gerardo Franco, María Isabel Martínez.
Telma Torres, María del Carmen Fortich y su hijo Catalino...
y “paco”**

Por su tiempo y gentil Colaboración

Los abogados Julia Eva Pretelt, Elizabeth Arboleda de Emiliani, Alicia Vargas Puche, Isabel Pérez Carrasquilla, Tulia Barroso Osorio, Araminta Saravia de Gómez, Ana María Pallares Tinoco, Elzie Torres Anaya, Iris Crismatt Mouthon, Martha Avendaño Orozco, Liliana F. Bustillo Arrieta, Jorge Payares Bossa, Hector Varela Cotreras, Anibal Pérez Chaín, Jose Ignacio Bustamante B., Ricardo Velez Pareja, Jairo Morales Navarro, Raymundo Pereira Lentino, Alfonzo Hernández Tous, Roberto Velez C., Carlos Brochet Galofre, Amaury Maza Anaya, Alberto Barboza Senior, Wilson Toncel Gaviria, Sebastian Herrera Rodríguez, Juan C. Cerón Díaz, Humberto Franceschi Pinedo, Miguel Guerra Pacheco, Victor A. Prada Díaz, Manuel del C. Pareja Lamboglia, Norberto Gari García, Rodrigo Martínez Torres, José Gabriel Pereira, Jaime Becerra Garavito, Vicente Gutierrez de Piñeres, Jaime Cuesta Ripoll, Jorge Luis Mendoza Jiménez.

**David Fortich.
Manuel Noreña.**

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
LISTA DE TABLAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE ANEXOS	
Resumen	1
Introducción	2
Problema de Investigación	56
Objetivo de Investigación	57
Variables	57
Método	60
Diseño	60
Participantes	60
Instrumento	60
Procedimiento	72
Análisis y Discusión de Resultados	75
Recomendaciones	92
Referencias	95
Anexos	97

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. <u>Tabulación de resultados de la prueba piloto.</u>	69
Tabla 2. <u>Tabulación de las puntuaciones par - impar.</u>	70

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
<u>Figura 1.</u> Diagrama del sistema comunicacional	33.
<u>Figura 2.</u> Dispersión de las puntuaciones par impar para la confiabilidad del instrumento.	71.
<u>Figura 3.</u> Distribución de las puntuaciones (en porcentaje) obtenidas por los abogados.	75.
<u>Figura 4.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Comportamiento no verbal, componente proximidad distancia.	79.
<u>Figura 5.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Comportamiento no verbal, disposición espacial.	80.
<u>Figura 6.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Comportamiento no verbal, tono e inflexiones de la voz.	81.
<u>Figura 7.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Comportamiento no verbal, contacto visual.	82.
<u>Figura 8.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Comportamiento no verbal, postura corporal.	83.
<u>Figura 9.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Pragmático, reglas de estructura.	84.
<u>Figura 10.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Pragmático, Reglas de procedimiento.	85.
<u>Figura 11.</u> Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en el componente Pragmático, Reglas de contenido.	86.
<u>Figura 12.</u> Distribución (en porcentaje) de las	87.

puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la Etapa de contenido.

Figura 13. Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la Etapa de Contexto. 88.

Figura 14. Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la Etapa de Definición del Conflicto. 89.

Figura 15. Distribución (en porcentaje) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la Etapa Interactiva. 90.

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. <u>Cuadernillo de Preguntas de la prueba CC-18</u>	98
Anexo B. <u>Método para el abordaje estratégico de la audiencia de conciliación</u>	109

Resumen

Las habilidades presentes en los abogados conciliadores son el foco de estudio de la presente investigación cuyo objetivo de investigación es describir las habilidades de comunicación en su componente sintáctico y pragmático que poseen los abogados conciliadores del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cartagena y de los consultorios jurídicos de las universidades Rafael Núñez, San Buenaventura y Cartagena de la ciudad de Cartagena. Como diseño metodológico se utilizó el descriptivo transeccional. Se diseñó una prueba consistente de 18 reactivos del tipo situación simulada con alternativas de elección forzada, la cual se aplicó a 35 abogados titulados conciliadores. La variable medida son las habilidades de Comunicación; la cual se dividió en dos componentes: a) Componentes sintáctico no verbal (comportamiento no verbal) y b) componente pragmático (comunicación relacional). Como resultados se encontró que un 46% de los abogados evaluados alcanzó una calificación entre 7 y 8 puntos de 18 posibles, un 22% obtuvo una calificación entre los 5 y 6 puntos, el 20% calificó entre los 9 y 11 puntos, el 9% calificó entre 3 y 4 puntos y el 3% alcanzó los 12 puntos como calificación más alta. El puntaje mínimo requerido por la prueba para demostrar un nivel adecuado de habilidad es de 13 puntos. Se estableció que los abogados evaluados demostraron no manejar las habilidades de comunicación en sus componentes sintáctico y pragmático.

**HABILIDADES DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LOS
ABOGADOS CONCILIADORES DE LOS DIFERENTES
CONSULTORIOS JURIDICOS DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA**

Con la reforma constitucional de 1991, se plantea en el ámbito jurídico la necesidad de coincidir con nuevos paradigmas para la convivencia, los cuales permitan resolver diferencias mediante un tratamiento informal y conservado del conflicto, gracias a la intervención de un “tercero” imparcial (facilitador). Es así como se fortalece la conciliación como solución alterna de conflictos, viéndose el abogado conciliador en la necesidad de modificar su filosofía litigante, procesal a fin de no chocar con la informalidad y voluntariedad de los procesos conciliatorios, por tal razón aspectos de la negociación dentro de los procesos conciliatorios, como la comunicación, y la relación se ven profundamente involucrados en una aproximación al conflicto más tolerante, que facilite las relaciones entre las personas.

La conciliación en el ámbito jurídico comienza a esbozarse históricamente como una forma de evitar pleitos. Es así como en roma (ley de las XII tablas) se consideraba a lo que convinieran las partes una fuerza obligatoria. En Ginebra, al rededor de 1819 y en España al rededor de 1812 ya se avenían las diferencias utilizando la conciliación, especialmente en este último país, se tiene referencia de la utilización de la conciliación hacia 1788 por parte de los encomenderos, quienes por todos los medios debían tratar de evitar todos los pleitos que les fuesen

posibles, renunciando a su propósito, solo, cuando los ánimos de los litigantes estuviesen muy enconados, solo así entonces, se utilizaría la vía judicial. Sin embargo se considera que la conciliación, como actualmente se le conoce, tuvo su origen en el siglo XVIII, generalizándose con la revolución Francesa (Junco, V. Roberto, 1994).

Se reconoce también que las instituciones jurídicas que rigen la Iglesia han regulado el fenómeno de la conciliación, considerando que es un deber cristiano, para ello se fundamenta en el espíritu encontrado en mandatos bíblicos como Mateo Cap. 18 vers. 15 y 16, donde se ordena la procura de un arreglo amistoso tendiente a evitar la *lite* o si ya la había, darla por terminada.

En Colombia la conciliación aparece en el ámbito laboral para los conflictos colectivos de trabajo hacia 1921. Su implementación antes y dentro de los procesos quedó instaurada a partir de 1948 con el decreto 2158, el cual dejaba establecido las pautas para su celebración y la reglamentación general para su implantación en los procesos ordinarios laborales. Lo anterior se modificó con la propuesta en vigencia de la ley 23 de 1991.

Habiendo señalado someramente la historia de la conciliación en el ámbito jurídico (para mayor detalle Junco, V. Roberto, 1994) es necesario ahora conceptuar sobre esta. Su origen etimológico proviene del verbo *Conciliare*, que significa concertar, poner de acuerdo, componer. En términos generales significa concertar, poner de acuerdo,

componer o conformar a dos partes que se debaten en una controversia de intereses o en disidencia.

Una definición clara contemplada en el ámbito jurídico la expone Junco, V. J. R. Como:

“El acto e instrumento por medio del cual las partes en conflicto, antes de un proceso o en el transcurso de este, se someten a un trámite conciliatorio para llegar a un convenio de todo aquello susceptible de transacción y que lo permita la ley, teniendo como intermediario, objetivo e imparcial, la autoridad del juez, otro funcionario o particular debidamente autorizado para ello, quien, previo conocimiento del caso, debe procurar por las formas justas de arreglo expuestas por las partes o en su defecto proponerlas y desarrollarlas, a fin de que se llegue a un acuerdo, el que contiene derechos constituidos y reconocidos con carácter de cosa juzgada”. (pag. 36).

Para un entendimiento acerca de las clases de conciliación y sus fines puede referirse a este mismo autor antes citado, paginas 37 - 45.

El anterior concepto, sin embargo, solo abarca en forma general el punto de vista jurídico, y aun así dentro del derecho según el área, el concepto puede presentar algunas variaciones (áreas civil, laboral, comercial, contencioso administrativo, familiar y agrario).

Desde el punto de vista psicológico el término conciliar se puede aplicar al ejercicio mismo de la psicología: el estudio científico de la conducta humana.

La mayor parte de los problemas humanos encuentran el obstáculo para su solución en el comportamiento, por lo tanto, el estudio científico de la conducta humana y de las relaciones entre el hombre y su medio son las bases fundamentales para la búsqueda de la solución de los problemas (a los que la tecnología no puede resolver). Cuando una situación necesita solucionarse y/o modificarse, tácitamente se puede pensar que existe un conflicto, ya sea interindividual o intraindividual, por tanto, el papel de la psicología al afrontar una situación de *conflicto* es permitirle al psicólogo *conciliar*, desarrollando la parte activa como facilitador para la búsqueda de una solución acordada, concertada con el cliente (o los clientes). Es así como la conciliación desde la perspectiva psicológica es un proceso de uso constante en la interacción terapeuta - cliente. Donde el cliente voluntariamente busca la solución de su conflicto sometiéndolo a un tercero imparcial (terapeuta) quien haciendo uso de sus facultades, activamente orientará y guiará al protagonista del conflicto (o protagonistas) hacia un acuerdo o solución concertada, lográndose con ello el equilibrio intrapersonal, interpersonal y/o social. Más adelante en el presente trabajo se estará haciendo un análisis más profundo del conflicto y la aproximación psicológica de este.

Como se afirmó antes, cuando una situación necesita solucionarse y/o modificarse, tácitamente se puede pensar que existe un conflicto, el cual ha sido definido, de manera negativa, como la ausencia de paz, de relaciones equilibradas, de calma. Sin embargo, es muy importante que el conflicto sea caracterizado por lo que no es, pues precisamente esta parte negativa es la que desarrolla y lleva a nuevas dimensiones todo tipo de conflicto (Bedoya, J. 1995)

El conflicto, afirma John Dewey citado por Bedoya, J. (1995) “es el tábano del pensamiento. Incita a observar y a crear, a diferencia de lo común y corriente, de lo ya acostumbrado, de lo que se da por supuesto, así, su campo de ejercicio es principalmente el intrapsíquico. El conflicto quebranta el uso y la costumbre, y de esta manera construye la conciencia del ser humano” (pag. 16).

Las anteriores definiciones se pueden enmarcar como concepciones negativas del conflicto. Un punto de vista diferente, el positivo, nos dice que el conflicto no se mide por la existencia de relaciones equilibradas entre los actores, es un hecho natural en todos los grupos y organizaciones, lo cual en algunos casos podría ser benéfico para el desempeño del grupo. También se pueden encontrar diferentes tipos de conflictos, territorialmente hablado encontramos toda una variedad *conflictual*; conflictos de orden local, intra - comunitario, vecinal, ínter subjetivo, de orden micro- social y hasta trivial, cada uno con un esquema de origen y despliegue, otros en cambio, son los

conflictos de orden regional y nacional. (En la ciudad el conflicto guerrilla - estado preocupa tanto como el de la delincuencia-ciudadanía).

Clasificar el conflicto por el tamaño generaría gran inconsistencia, debido a que los pequeños causan ordinariamente grandes conflictos, como los conflictos matrimoniales (Bedoya, J. 1995).

Por lo general cuando se habla de conflicto a las personas le gustaría saber de donde surgen, por esto el conocimiento al respecto se puede agrupar en tres grandes categorías de teorías que se proponen explicar el acontecimiento de los conflictos: una orientación psicológica, que lo sitúa en el nivel de las motivaciones y de las relaciones individuales; una sociológica, que lo sitúa en el nivel de las estructuras y entidades sociales fundamentalmente conflictivas y finalmente, una orientación psico sociológica, que sitúa al conflicto en el nivel de la interacción de las variables del individuo y del sistema social (Touzard, H. 1981).

La concepción psicológica ofrece diferentes creaciones y tipos de conflictos, entre ellos el intra - individual, que puede ser el intrapsíquico, consciente o inconsciente, el cual se puede presentar por la escogencia de un objeto. Este tipo de concepción esta explicada dentro de la teoría de la disonancia cognoscitiva la cual diferencia la situación de conflicto con la de disonancia, según Festinger citado por Rodríguez A. 1995:

“Antes de tomar una decisión, una persona se encuentra en un estado de *conflicto*. Durante este periodo a la decisión, la persona evalúa las opciones que se le presentan, haciéndolo en forma objetiva, sin parcialidad. Una vez tomada la decisión, los elementos consonantes de la opción escogida tienden a ser supervaloradas, mientras que los elementos cognoscitivos que entran en disonancia con la alternativa realizada tienden a ser devaluados” p.144.

Dado lo anterior, la situación de conflicto se ve regulada por las valoraciones hechas al objeto elegido. Sin embargo cuando la disonancia no se puede realizar, es decir, no se ha tomado una elección objetiva que permita acercarse a un juicio de valor claro, el conflicto permanece latente.

Otro tipo de conflicto es el intra - individual donde aparece el inter- personal social, muy caracterizado por la agresión como la acción de matar, herir, dañar o perturbar a alguien, o bien de destruir sus bienes o apoderarse de ellos.

En la concepción sociológica se encuentran diferentes análisis y tesis del conflicto, y por eso se destacan las más importantes. Algunas ven en el conflicto un fracaso, una disfunción social, otros lo consideran como fundamental e inherentes al proceso social. Para los primeros, el conflicto es un incidente pasajero que cabe suprimir, para los segundos el conflicto es ineluctable y necesario para el funcionamiento de la

sociedad y más particularmente, de la sociedad industrial. (Touzard, 1981)

Entre las teorías sociológicas más destacadas esta la funcionalista, la cual plantea que el conflicto es una desviación del estado normal de las actividades y los comportamientos humanos, que puede ser eliminado, y debe serlo, mediante la educación y la formación, dando a entender que el conflicto es resultado del mal funcionamiento del sistema social. Por otro lado y muy opuesto, encontramos la teoría marxista que dice que los conflictos son causados por las diferencias sociales y las jerarquizaciones, pero sin decir que es malo, por lo contrario es estimulante del cambio, lo que es primordial para Marx que tenga una sociedad, aclarando que el conflicto es un fenómeno esencial de toda sociedad, además, no se puede afrontar otra teoría muy importante que mencione al conflicto como algo coadyuvante al desarrollo y progreso de un grupo, sin apartar la cohesión que este produce cuando se genera entre dos grupos. A lo largo de sus postulados Touzard (1981), también muestra que el conflicto crea e innova nuevas formas de mandatos, normas, leyes u objetos y formas de utilización. (p. 134).

Por ultimo la concepción psicosociológica que es la encrucijada de las dos anteriores, sin desechar ni eliminar las otras. La psicosociología define el conflicto como una situación en que unos actores, o bien persigue metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen

intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre otro, el control total de la conducta del otro, es bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta. Todo lo anterior puede ser creado e interferido por el poder de las partes, los intereses, las variables personales como son los rasgos de personalidad, la competitividad entre otras.

Cuando se habla de conflicto, se habla de una, dos o más partes y cuando estas partes presentan un conflicto, también se encuentra que presentan conflictos internos que viven cada una, por tanto las alternativas encontradas, datos y cuentas inconsistentes, intereses confusos y la idea rígida acerca de lo que debe ser, genera un conflicto. La psicología destaca que los conflictos que las personas viven internamente bloquean las posibilidades para actuar y tomar decisiones. Por otro lado se encuentran los conflictos inter- personales, los cuales surgen cuando cada parte con su propia dinámica se enfrenta con otra. (Calderón, A. M. I. ; Rojas, R. N. 1997).

La presente investigación profundizará desde la perspectiva de la psicología en las habilidades de negociación que debe poseer el conciliador en lo referente a la comunicación y relación. Las cuales le permitirán al conciliador llevar a buen término los procesos conciliatorios como solución alterna de conflictos

Con gran frecuencia, los seres humanos se ven envueltos en negociaciones y en procesos de resolución de controversias. Estos procesos, en los que la especie humana se ha visto involucrada desde la prehistoria, abarcan todas las dimensiones de la naturaleza humana, de la que resulta más interesante la dimensión racional.

Hablando más exactamente de la negociación se aclara que no todas deben llevar a un acuerdo. En ocasiones resulta preferible no llegar a ningún acuerdo, por cuanto, por fuera de la mesa de negociación pueden encontrarse opciones mejores a todas aquellas que se plantean dentro de la negociación. (Pinzón, S.; Gleiser, D. 1997).

Rozenblum de H. S. Define la negociación como “un método alternativo de resolución de conflictos que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad y legalidad” (1999).

Las negociaciones están llenas de explicaciones, las cuales son espacios de coherencias que es necesario entender. Elemento fundamental del buen negociador y/o conciliador es su voluntad y habilidad para comprender la lógica de estos espacios de coherencias. Esto implica estar dispuesto a colocarse en la posición del otro, y tener la voluntad y habilidad para explorar a fondo el porqué de sus razonamientos, el porqué de sus deseos y emociones, su percepción de la situación que involucra la controversia, e incluso su cosmovisión (Pinzón, S.; Gleiser, D. 1997).

La negociación busca satisfacer intereses individuales de cada una de las partes, es por lo mismo un problema centrado en la percepción de los valores de intercambio (Artículo, Esquemas de Negociación. 1999).

Sea cual sea la temática implícita en una negociación, ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados, que se perciben como incompatibles. Se considera que los conflictos *están a punto* o que ya maduraron lo suficiente como para someterse a un proceso de mediación, negociación o conciliación cuando se configuran los siguientes requisitos: a). Cuando los conflictos son extremadamente complejos y prolongados en el tiempo; b). Cuando los esfuerzos por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, por las propias partes contendientes, han llegado a un *impase*; c). Cuando ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto; d). Cuando las partes contendientes están dispuestas a romper la situación de *impase*, escogiendo un segundo mejor objetivo, es decir, cooperando de alguna manera o involucrándose en alguna comunicación o contacto (Fisas, Vicenç. 1999).

Mitchell citado por Arana., C; Rojas, R. Nelson (1997), ha recopilado y analizado los cuatro modelos más conocidos sobre situaciones de madurez de los conflictos, esto es, cuando entra en una

etapa en la que es posible conseguir un cambio de mentalidad de las partes, para que en vez de buscar la victoria persiga la conciliación, señalando el papel que juegan en estas decisiones, es decir, a las dimensiones subjetivas de la madurez. En su opinión, es igualmente importante las percepciones y decisiones de los líderes que las mismas condiciones estructurales, pues en última instancia serán siempre personas las que interpretarán las condiciones estructurales y decidirán si la situación esta o no *madura*.

La negociación vista como un proceso en el cual dos o más partes intervienen para resolver una controversia o llegar a algún tipo de acuerdo, es un proceso que no tiene porque conducir a un acuerdo en todos los casos, como ya se ha dicho antes cuando se negocia, un objetivo central es obtener algo más que aquello que se obtendrían sin esta negociación. Por esto, resulta claro que es fundamental conocer antes de la negociación y durante ella, aquello que se obtendría si no se puede llegar a ningún tipo de acuerdo. Es justamente a esto a lo que se denominará la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado M.A.A.N. con la otra parte que esta sentada frente del conciliador en la negociación. Según Pinzón, S.; Gleiser, D. (1997), antes de una negociación, sobre todo si ésta es importante, en principio, debería intentarse superar la mejor alternativa a un acuerdo negociado siguiendo algunos de los siguientes pasos:

1. Reflexionar determinadamente acerca de todas las opciones que se tienen en caso de no llegar a ningún acuerdo dentro de la negociación. Ser creativo e inventar nuevas opciones.
2. Explorar las opciones más prometedoras, intentar mejorarlas, y pensar qué se debería hacer para hacerlas realidad.
3. Convertir estas opciones en realidad (por ejemplo, contactar otros proveedores y obtener oferta de ellos).
4. Seleccionar la mejor de estas opciones como mejor alternativa a un acuerdo negociado.

Evidentemente, la mejor alternativa a un acuerdo negociado que se tiene frente a una negociación no es algo inmutable. De hecho antes de la negociación puede cambiar (mejorando o empeorando), y otro tanto puede suceder durante la negociación. Igualmente, resulta conveniente analizar la mejor alternativa a un acuerdo negociado que tiene la contraparte. Esto permite entre otras cosas explorar tácticas como:

1. Empeorar la mejor alternativa a un acuerdo negociado de la contraparte antes o durante la negociación, sobre todo si la mejor alternativa de un acuerdo negociado de aquella es muy buena.
2. Si sobre valora la mejor alternativa a un acuerdo negociado, hacerles ver que esta no es tan buena como ellos creen. Esto contribuirá a reducir su nivel de expectativas dentro de la negociación, reducirá sus aspiraciones y eventualmente puede facilitar el logro de un acuerdo más

favorable para el conciliador (y porqué no, también para la contraparte). (Pinzón, S.; Gleiser, D. 1997).

Adicionalmente, cuando más se conozca de las opciones que tiene la contraparte, mejor preparación tendrá para la negociación y se estará en mejores condiciones para desarrollar tácticas efectivas que contrasten estas opciones del otro.

Resumiendo lo anterior, un buen negociador se caracteriza por su creatividad y flexibilidad para idear y desarrollar buenas opciones de acuerdo. Un negociador nunca debe aceptar un acuerdo peor que su mejor alternativa a un acuerdo negociado, pero la negociación no se debe tratar solamente de obtener un acuerdo *mejor* que su mejor alternativa a un acuerdo negociado. Debe intentarse obtener un acuerdo *mucho* mejor que su alternativa (Pinzón, S.; Gleiser, D. 1997).

Diversos especialistas en conciliación y negociación opinan que las intervenciones que las partes realizan cuando se encuentran en un proceso de resolución de conflicto, con frecuencia, reflejan diferentes concepciones de la realidad social, diversos intereses y propósitos, y que las opiniones de las partes pueden basarse o no en una misma realidad compartida. En el caso que en el conflicto interviene un tercero neutral, este tercero puede tener a su vez una concepción de la realidad diferente a la de las partes que intervienen en la controversia.

Para comprender bien lo anterior, es necesario referirse a un fenómeno conocido como el experimento del punto ciego. En dicho

experimento se demuestra la incapacidad que posee la retina humana para percibir un estímulo visual, esta incapacidad se debe a una área de la retina donde convergen las fibras que conforman el nervio óptico. Por lo que a una distancia determinada es prácticamente imposible para el ojo humano ver un punto dado; inclusive se puede dar el caso de que una persona jamás se enterara que frente a ella alguna vez existió tal estímulo. Extrapolando el concepto metafórico del punto ciego al plano de la negociación, se esclarece la esencia de la dinámica de la resolución de conflictos, ya que para un tercero imparcial es posible que no vea o lo que perciba sea muy diferente de lo que una o ambas partes perciben de la situación del conflicto. Por lo anterior se plantea la necesidad de que el tercero imparcial reconozca que puede poseer puntos ciegos.

Existen variadas alternativas para lograr vencer la ceguera cognoscitiva que ocasionan los puntos ciegos, para ello se recomienda la adopción de otros puntos de vista, colocarse en el lugar del otro, examinar su visión del mundo, conociendo nuevas concepciones de la justicia, la equidad, el temor, la independencia, entre otras. Como lo afirman Pinzón, S. Luis; Gleiser, D. David (1997) *lo que un negociador o un conciliador capta de la controversia tiene el sello de su estructura fisiológica* (p.31), haciendo referencia a que las percepciones de las realidades objetivas están ligadas a la estructura *individual* de cada una de las personas, y por lo general siempre tales realidades no son comunes a los que se encuentran involucrados en una disputa. Por

tanto en una disputa no se deben evaluar, despreciar o juzgar a priori la posición que asume cada una de las partes, esto es, toda expresión que se emita de forma sincera dentro del contexto de la negociación debe considerarse como legítima, en esencia, es aceptar la diferencia. Las realidades objetivas que con frecuencia se utilizan como argumentos para dirimir conflictos pueden ser completamente inútiles en sus intenciones en la medida que las partes no están siendo *comprendidas*, entendidas en su comprensión de la situación, en cómo perciben los hechos, su relación con las otras partes y todo lo relacionado con la disputa.

Es necesario considerar en los procesos de negociación la realización de un énfasis en los intereses, necesidades y valores relacionados con la negociación. En primera instancia, hay que evitar la negociación basada en posiciones, es decir, esquema en el cual el negociador asume una posición y la defiende intentando no ceder ante las demandas o argumentaciones del otro, de este modo cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones tratando de que éstas sean a cambio de concesiones de su contraparte. Situación que por lo general llega a un acuerdo ubicado en una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los dos negociadores. En este tipo de negociaciones resultan fundamentales tres aspectos: a). Las posiciones iniciales adoptadas por las partes. b). Las estrategias de

concesión empleadas y c). Las eventuales estrategias de engaño a las que en ocasiones recurren las partes.

En términos generales la negociación basada en posiciones presenta varios inconvenientes, entre los que se destaca que con frecuencia conduce a resultados pobres, ya que este esquema es un gran obstáculo para la búsqueda de opciones creativas en las negociaciones, ya que el resultado no es más que un punto intermedio entre dos posiciones iniciales, que muchas veces son arbitrarias y planteadas sin información completa sobre la situación; un punto intermedio es simplemente una opción, pero no necesariamente pertenece al conjunto de mejores opciones que enfrentan las partes en disputa.

Otra dificultad que presenta la negociación basada en posiciones es que con frecuencia deteriora las relaciones entre las partes. Es muy frecuente que del regateo que se utiliza para llegar a un acuerdo de punto intermedio surja la adopción de conductas adversarias. Es común que las partes se amenacen de que la última propuesta hecha es la *definitiva*, sin embargo con frecuencia se dan concesiones a partir de esta *última*, posición, por lo que automáticamente, se desmiente de esta manera los argumentos que se habían utilizado con el fin de no realizar más concesiones, esto con frecuencia deteriora la confianza entre las partes.

Este esquema además implica usualmente que aquello que una parte gana es justamente lo que su contraparte pierde, reforzando con esto la sensación de que las partes son adversarias en este tipo de negociación.

Por lo anterior resulta evidente que este tipo de esquema de negociación conduce, con frecuencia, al deterioro de las relaciones y posiblemente sus resultados sean muy pobres, lo que desvirtúa por demás, la esencia de todo proceso de negociación el cual debe procurar en primera instancia el mejoramiento de las relaciones y buenos resultados para las partes.

Una manera de no caer en el *juego de las posiciones*, como se dijo con anterioridad, es explorar las necesidades y los intereses de las partes, esto facilitará la propuesta de acuerdos que favorezcan las partes. Cabe anotar que esta exploración requiere de especiales habilidades por parte del negociador, que se fundamentan en tener siempre presente la necesidad de conocer los intereses de las partes, y no es que al explorarlas se caiga en el juego de dejarse influenciar por las motivaciones de ellas (lo cual debilitaría la defensa de los propios intereses), ya que explorar no es compartir, es más bien, comprender, y es mediante esto último que se logra enfrentar cualquier situación que requiera de una eficiente y rápida solución. La habilidad fundamental aquí es la capacidad para adaptarse a la contraparte, es decir,

comprender su conducta, sus debilidades y fortalezas, sus intereses y necesidades, sus gustos, sus recursos, entre otros.

Es igualmente importante poseer sensibilidad para detectar cuando la contraparte nos brinda la oportunidad de adentrar en sus intereses, cosa que no es muy compleja si el negociador tiene presente que no se debe concentrar tanto en promover y defender sus propios argumentos, al punto que sea incapaz de percibir las invitaciones de la contraparte a explorar sus intereses. Se debe reconocer que no es quien más habla el que mejores resultados obtiene, está demostrado que quien manifiesta paciencia al escuchar es quien logra éxito en sus propósitos. En primera instancia durante los momentos iniciales de la audiencia es cuando más se debe hacer énfasis en escuchar al otro, explorando lo anteriormente considerado, incluso hasta las más profundas preocupaciones.

Una barrera que entorpece el proceso de exploración de necesidades e intereses es la concepción de que lo más importante es que la contraparte sea la que entienda al negociador, y por ende, sea ella la que satisfará las necesidades de éste, presunción que por demás afecta negativamente el proceso de resolución del conflicto. Resulta más efectivo en cambio, adoptar una posición en la cual se considere la posibilidad de formular alternativas que sean favorables a los propios intereses, pero que además sean igualmente favorables para los intereses de la contraparte, obviamente esto depende en gran medida de

la habilidad para poder comprender integralmente a la contraparte, en especial lo relativo a sus intereses y necesidades. Habilidad que plantea la posibilidad de adaptarse a la contraparte, de relacionarse con ella, y flexibilidad al momento de plantear estrategias y formas de relacionarse. Al respecto Bazerman (1990) citado por Pinzón, S. Luis; Gleiser, D. David (1997), resalta algunas estrategias para obtener información del otro en una negociación:

1. Construir la confianza y compartir información.
2. Realizar muchas preguntas.
3. Compartir información con el otro (información que no pueda ser utilizada en contra del negociador, y así sea de poca importancia).
4. Buscar acuerdos pos - acuerdo.

Por otro lado, resulta útil saber cómo aplicar el concepto de la crítica, ya que es un instrumento, una herramienta fundamental al momento de querer explorar los intereses de la contraparte, cuando se solicita que se someta a consideración una propuesta o una alternativa de solución, se está propiciando la posibilidad de que se plantee en forma de crítica la posición del otro, sin embargo esto requiere de gran flexibilidad para recibir y canalizar la importante información proveniente de una crítica, y que por lo general constituye una de las más reconocidas deficiencias en los negociadores, ya que con frecuencia se niegan la posibilidad de ser criticados por temor a ser desarmados en

sus argumentos o por que se *cierran* a las posibilidades de llegar a un acuerdo.

Otro aspecto de fundamental tratamiento en las negociaciones es el análisis de prioridades que realiza el negociador tanto de las de la otra parte como de las propias, en términos generales, las prioridades no son más que las opciones de obtener aquello que se está negociando. Cuando en un proceso de negociación la utilidad obtenida por un negociador significa la reducción en la utilidad de su contraparte y viceversa, se le conoce como negociaciones distributivas, en las cuales implican el uso de estrategias y tácticas de carácter competitivo entre los negociadores, ya que el problema central es *repartir el pastel*. En estas negociaciones se da un juego de suma cero, puesto que lo que un negociador gana es justamente aquello que el otro pierde.

En cambio, si la negociación es concebida como un proceso integrativo, los negociadores pueden comportarse como *solucionadores cooperativos* de un problema, es decir, el que uno de los dos gane, no constituye un obstáculo para que el otro también gane. Aquí la negociación se concibe como un proceso del tipo *ganar-ganar*. Las estrategias y técnicas cooperativas constituyen una herramienta fundamental para abordar conjuntamente la negociación.

La mayoría de los conflictos no son en esencia distributivos, por que la mayoría involucran varios elementos o variables que son valoradas de manera diferente por las partes. Si esta ultima condición

se da el conflicto es por naturaleza integrativo. Sin embargo, si las partes lo conciben como distributivo, infortunadamente para ellos mismos usaran estrategias para *distribuir el pastel*, y dejaran ganancias sobre la mesa, es decir, el acuerdo final será muy probablemente ineficiente. Por ejemplo, a la conciliación muchas veces las partes llegan con la idea de que el problema que enfrentan es eminentemente distributivo. Por esto, inician el proceso con estrategias y tácticas eminentemente distributivas (exageran sus peticiones iniciales, son agresivos con la contraparte, amenazan con procesos judiciales, son reacias a compartir información, recurren con frecuencia a los ultimátums, entre otras). La mayoría de estas tácticas se convierten en excelentes obstáculos para llegar a un buen acuerdo, e incluso, para lograr cualquier tipo de acuerdo. En estos casos, parte del trabajo del conciliador consiste en dirigir la negociación para sacarlos de esta dinámica que dificulta las posibilidades de llegar a un buen acuerdo. Por esto las investigaciones confirman que los buenos mediadores tienden a resaltar los aspectos integrativos de la disputa sobre los aspectos distributivos, y promueven tácticas y estrategias cooperativas (exploración de intereses y necesidades de las partes, búsqueda de criterios de equidad y justicia, generación de múltiples opciones de acuerdo en el proceso, entre otros.).

Un buen negociador por su parte, se distingue entre otras cosas, por su capacidad para contribuir a aumentar el tamaño del pastel

dentro de un proceso de negociación. Un buen negociador, también, contribuye a que las partes se encaminen por opciones que permitan que ellas agranden el tamaño del pastel. Por ejemplo, mediante preguntas bien dirigidas, el conciliador puede lograr que las partes perciban la posibilidad de agrandar el pastel. En su trabajo, muchas veces el conciliador está en una posición privilegiada para advertir posibilidades integrativas en comparación con los negociadores considerados individualmente. Esto ocurre fundamentalmente por tres razones:

1. Porque con gran frecuencia el conciliador tiene acceso a información proveniente de las dos partes, que éstas no comparten entre sí, y que permiten al tercero neutral vislumbrar posibilidades de acuerdos integrativos en la negociación.

2. En procesos de resolución de conflictos con un elevado componente emocional el conciliador puede más fácilmente mantener una actitud reflexiva (“cabeza fría”) que le permita controlar formas creativas de *agrandar el tamaño del pastel*.

3. Con frecuencia, aunque no en todos los casos, el conciliador tiene una capacidad analítica en los procesos de resolución de disputas superior a la de las partes que intervienen en las controversias.

Existen momentos en el transcurso de las audiencias conciliatorias donde puede ocurrir que ni el negociador ni las partes puedan proponer formulas que enriquezcan la etapa. En ese caso, se

crea que las partes son quienes tienen mayor opción de crear fórmulas, por que son los que más conocen su situación, pero es el conciliador quien utilizando sus habilidades de negociador quien debe ayudarlos, con la exposición de conceptos como el de la *lluvia de ideas*, o como el de que no siempre la fórmula tradicional de partir diferencias es la más sana, ya que pueden existir beneficios de otro tipo; que pueden llegar a compensar a las partes de una manera más adecuada.

La fórmula de arreglo normalmente surge de las mismas partes, pero el hecho de que el conciliador como negociador las retome, le dan un cierto cariz de neutralidad, de manera que es conveniente repetirlas, haciendo los ajustes que considere convenientes; también es útil numerarlas para resaltar a las partes, si es del caso, que si hay una solución, puesto que hay varias ofertas. Al momento de que el conciliador va a retomar un punto debe hacerlo evitando las calificaciones subjetivas ofensivas, que normalmente una parte utiliza en sus intentos por controlar a la otra (Polanía, P. 1991).

Dentro de la concepción usual y la práctica diaria de la negociación se cree que únicamente los métodos de solución de conflicto son el distributivo y coercitivo como alternativas, solo una personalidad dura e inflexible es adecuada para este papel. Como ya se ha visto la opción ideal es partir negociando en forma integradora, si esto se acepta se debe modificar también la concepción de lo que es un buen negociador. Entendiendo como método integrador aquel donde las

partes se unen para encontrar la mejor solución para ambos, siendo la mejor alternativa para negociar el trabajo en equipo, el cual permite que la solución final sea superior a la que cada una de las partes podría generar por sí misma. Por otro lado el método distributivo, que es el más usado, parte de la suposición de que el contendor no es digno de confianza, por ello ninguna de las partes manifiesta con claridad sus reales objetivos, criterios y opciones de acuerdo desde el principio, dándole a entender al otro lo que no es, porque se supone que la ganancia (prioridades) la obtendrá el más hábil para descubrir las intenciones del contrario y ocultar las suyas. (Gobernación de Antioquia, Comisión de Conciliación Nacional, 1995).

Citando otro método se encuentra el coercitivo que equivale al uso de la fuerza con el fin de imponer al otro el propio punto de vista. Este implica el uso de una u otra forma de poder. Así mismo existe el enfoque escalar que es una combinación del método distributivo terminando con el coercitivo, pero siempre teniendo gran respeto al contendor. Este método plantea algunos atributos que debe tener un buen negociador:

1. Un aceptable nivel de inteligencia general, con un buen desempeño en el factor de inteligencia social que le facilite el autoconocimiento y empatizar con el contendor sin dejarse absorber por la visión que este tenga de la situación.

2. Flexibilidad para ajustar su conducta y sus métodos a las variables y exigencias de los procesos de negociación. Según algunos psicólogos la flexibilidad se correlaciona con una alto grado de tolerancia a las situaciones ambiguas e inestructuradas.

3. Intuición, la cual se valora como condición necesaria para entender procesos multideterminados, donde los métodos analíticos no funcionan, es decir, los integradores. (Gobernación de Antioquia, Comisión de Conciliación Nacional, 1992).

Por todo lo anterior la experiencia indica la conveniencia de escoger como negociadores individuos básicamente *sanos*, con una clara conciencia de sí mismo, capaces de manejar la agresividad propia y la ajena y percibir objetivamente el contenido y el proceso de la negociación. Los negociadores pueden ser entrenados pero difícilmente formados, las habilidades negociadoras y de comunicación requieren aptitudes y no se desarrollan solo con conocimientos. Ello implica que el éxito en la escogencia de negociadores radica más en la selección que en la capacitación de los mismos (Gobernación de Antioquia, Comisión de Conciliación Nacional, 1992).

Sin embargo el panorama no es tan negativo en el plano de los conciliadores, ya que como se ha venido planteando en el presente estudio, son las habilidades las que diferencian un buen conciliador en especial las habilidades de comunicación, situación que brinda la posibilidad de crear estrategias de capacitación dirigidas a fomentar y

afianzar habilidades básicas de comunicación que posibiliten un curso exitoso a los trámites conciliatorios.

En el presente trabajo se profundizará en las habilidades de comunicación, ya que en primera instancia es la que más se requiere entre las habilidades que como negociador debe poseer el conciliador.

En lo tocante a la habilidad de comunicación es claro que la mayoría de las personas (por no decir que todas) ocupan gran parte del tiempo vital en la interacción con otros. Tales interacciones se inician en el medio familiar, pasando al social en la medida que el individuo se desarrolla y adapta. De este modo la comunicación, en cualquiera de sus formas, ejerce su función de permitir al individuo compartir información, ideas o actitudes con los demás.

Encontrar una definición clara del concepto de comunicación puede depender de la perspectiva desde la que se aborde y de la funcionalidad de la misma, en el ámbito general el término comunicación proviene del latín *communis*, común. Aplicando este término a la comunicación humana, el hombre al comunicar pretende establecer algo en común con alguien. Esto plantea una *sintonía* entre el emisor y el receptor respecto de un mensaje en particular (Schramm W. Citado por Fernandez C; Dahnke G. 1995).

Pero no solamente en los procesos comunicacionales se entrelazan mensajes, sino también realidades que se transmiten a partir de comportamientos, emociones y en general actitudes que reflejan lo que

cada cual es, en un momento de encuentro con el otro (Calderón, Arana M. I. ; Rojas, Rodríguez N. 1997). Integrando estos dos conceptos se puede establecer que la comunicación implica un proceso en el que se comparte información, utilizando como medio un mensaje oral, una actitud, un gesto o cualquier comportamiento (verbal o no verbal) que pueda ser interpretado por un receptor. Extrapolando esta definición al plano de las habilidades de comunicación, se pueden definir como la capacidad que posee el conciliador para transmitir información utilizando como medios el comportamiento verbal y no verbal a fin de brindar una clara visión del problema y de sus posibles causas de solución a las partes en conciliación.

La comunicación en general como proceso implica los siguientes componentes:

1. La *fuentes*. Puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula) o una organización de comunicación (un periódico, una agencia publicitaria, una estación de televisión, entre otras).
2. El *mensaje*. Puede representarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente.
3. El *destino*. Puede ser un individuo que escucha, ve o lee o el miembro de un grupo (Schramm W. Citado por Fernandez C; Dahnke G.1995).

El proceso comunicacional se inicia cuando la fuente trata de establecer *algo en común* con un receptor determinado, para ello la fuente debe inicialmente codificar su mensaje de forma que pueda ser transmitido; puede ser por medio de la palabra hablada, escrita o por gesticulaciones, ocurrido esto, el mensaje se vuelve independiente al emisor, por esto, después de codificado y enviado el emisor ya no posee los medios para modificarlo. A manera de símil, esto explica la impotencia que se manifiesta después de haber enviado una correspondencia: ¿Será que llegará a su destino?, ¿Obtendré la respuesta que espero?, Es por ello que el mensaje debe ser decodificado y así completar el acto de comunicación, de esta forma el emisor podrá asegurarse de que el receptor estará acorde con lo que pretendía presentar. La discordancia entre lo que se pretende comunicar y lo que el receptor percibe puede deberse por parte de la fuente, a una carencia de información clara o adecuada, a una incorrecta o incompleta codificación del mensaje. También se pueden presentar deficiencias en la velocidad de transmisión del mensaje o si los signos que lo componen no son transmisibles por el canal empleado. Otro factor que afecta la eficiencia de los procesos comunicacionales, es la incompetencia del receptor, es decir, que éste no posea los patrones de decodificación adecuados o que no pueda manejar el mensaje descifrado de modo que produzca la respuesta deseada por el emisor. Lo anterior plantea la idea de un sistema de comunicación, es decir, él mismo no puede ser más

fuerte que su eslabón más débil, por tal razón todo sistema comunicacional posee una capacidad máxima para manejar información. Tal capacidad dependerá de las características de cada elemento que compone la cadena del sistema; a). Capacidad del canal (p. e. rapidez con la que se puede hablar); b). Capacidad del codificador (p. e. posibilidad de hacerse entender el emisor cuando habla rápido); calidad de la codificación (p. e. no-utilización de palabras innecesarias). Por esto en la presente investigación se hace mención del término *habilidades de comunicación* el cual se apoya en el conocimiento que posee el abogado conciliador, de cuan cerca del punto óptimo están las capacidades de los elementos de la cadena comunicacional que utiliza en un momento determinado.

Otro aspecto de fundamental importancia dentro del sistema de comunicación humano es lo que comúnmente se le conoce como *la sintonía* entre el emisor y receptor. En términos de radiotécnica resulta sencillo la explicación de la sintonía, sin embargo, cuando se refiere a que un receptor humano debe ser capaz de comprender a un humano la situación se torna un poco más complicada. Existe un concepto en la teoría de la comunicación que explica este fenómeno en forma clara: *el Campo de experiencia*, el cual se refiere a la experiencia acumulada tanto por el emisor como por el receptor.

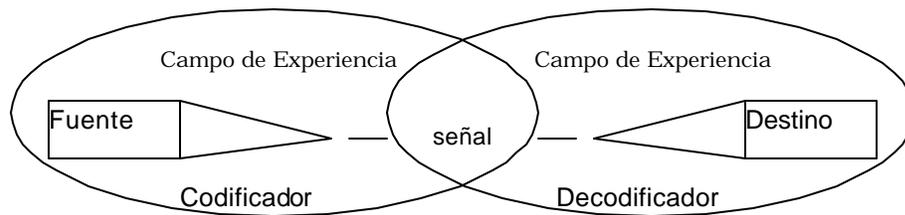


Figura 1. Diagrama del sistema comunicacional.

La comunicación humana que es entendida como la interacción, que recoge tanto lo verbal como lo no verbal, se puede analizar de acuerdo a los siguientes componentes:

1. Lo semántico, que se refiere al significado de los mensajes
2. Lo sintáctico que tiene que ver con los canales que se utilizan para enviar los mensajes: lo verbal (palabras), lo no verbal (gestos, posturas), lo paraverbal (tono, volumen).
3. Lo pragmático, el cual hace referencia a la relación. (Arana C. M. I. ; Rodríguez R. N., 1997).

En lo referente al último numeral cabe aclarar que este componente per se es considerado como un criterio de la variable a estudiar en esta investigación, por lo cual se profundizará más en ello posteriormente en este estudio.

Retomando el primer componente de la comunicación: El semántico. Se puede describir como lo que el hablante intenta comunicar. Considérese la palabra “perro”, esta palabra es una señal

que representa algo con respecto a una experiencia generalizada referente a los perros. La mayor parte de las personas han aprendido esa palabra por asociación, es decir cuando se escucha la palabra perro, se recuerda la apariencia de un perro, la sensación, e incluso se puede hasta recordar su olor. Sin embargo esta misma palabra no tendría el menor significado para una persona que viniera de un lugar donde no se supiera nada a cerca de los perros. Por esto el significado de las palabras (y de las oraciones) depende primeramente de los conocimientos generales de los hablantes y de los conocimientos que estiman que sus interlocutores poseen (Scramm, W. Citado por Fernández, C. Dahnke, G. 1995).

El segundo componente se refiere a lo sintáctico. En cualquier tipo de comunicación raramente se envía un mensaje a través de un solo canal; cuando alguien habla, las ondas sonoras de la voz son el mensaje primario. Sin embargo hay otros; la expresión de su rostro, los gestos, la relación de un mensaje dado con mensajes anteriores. Así mismo el mensaje primario transmite información en varios niveles: proporciona palabras por decodificar, hace hincapié en unas palabras mas que en otras, presenta las palabras dentro de un cierto patrón de entonación y tiempo, lo cual contribuye a un significado total. La calidad de la voz (grave, alta, aguda, áspera, llena, delgada, gruesa, suave) implica información acerca de la persona que habla y de lo que dice (Scramm, W. Citado por Fernández, C. Dahnke, G. 1995).

A manera de ejemplo para describir la característica ``multicanal`` de la comunicación humana considérese los medios masivos de comunicación impresos, en los cuales el mensaje que se quiere transmitir se encuentra acompañado por vistosas fotografías, titulares atractivos y en general por una serie de características de diagramación (tipo de letra, gráficos, colores), lo que dice algo más de lo que solamente el mensaje escrito pretende comunicar.

Como ya se consideró con anterioridad en este trabajo, el componente verbal se refiere al uso del lenguaje como elemento transportador de un significado dado para un mensaje específico, sin embargo profundizar en este aspecto del proceso comunicacional implicaría un estudio individual que amerite un tratamiento más profundo y específico de esta dimensión comunicacional. Para los intereses del presente estudio este aspecto no se tratará a fondo, solamente se remitirá en términos de una utilización contextualizada de un lenguaje único, coherente, que permita una interacción comunicacional clara; es decir, que ambas partes (o las que estén implicadas en el proceso comunicativo) estén hablando el mismo idioma. Sin embargo la habilidad del conciliador en este aspecto radica en saber utilizar los términos que más se ajusten al entendimiento de las partes involucradas en la comunicación inherente al proceso conciliatorio.

Por otro lado, existen otros factores que se encuentran dentro del componente sintáctico y que serán considerados como componentes de

la comunicación a medir en la presente investigación: el Comportamiento No Verbal, el cual está basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los integrantes en la entonación de la voz, en el ritmo y las inflexiones del discurso.

Cabe resaltar la importancia que en el ámbito de la investigación de la comunicación humana está adquiriendo el comportamiento no verbal, ya que sobre la base de los datos suministrados por la práctica cotidiana se está evidenciando la necesidad del estudio del CNV, especialmente en lo tocante a su utilización como medio de expresión de emociones, actitudes y particularmente de los conflictos tanto *conscientes* como *inconscientes*, nótese al respecto la gran ponderación que poseen las señales que denotan amistad /hostilidad o superioridad/inferioridad sobre sus equivalentes verbales. Más específicamente Pio E. Ricci (1980) anota: *la relación entre dos o más personas es apoyadas, establecida, acordada sobretodo a través de señales no verbales y de forma espontánea.* (p. 25).

En el plano de las habilidades Arana, C. M. Y Rojas R. N. (1997) afirman: *el conciliador debe ser un hábil comunicador ya que en sus funciones facilitadoras requiere manejo y la comprensión de la comunicación como una herramienta que le posibilite generar cambios en la postura y argumentación de las partes* (p.42). De lo anterior no queda exento el comportamiento no verbal.

Las “señales” no verbales, según Pio E. Ricci B. Y cols (1980) han sido clasificadas en seis grupos.

1. El comportamiento espacial, que se refiere a relación persona – espacio que posee un significado para el individuo a través de percepciones, sentimientos, valores personales. Dicha relación se estructura al nivel de las unidades sociales más amplias a través de las normas y de los valores relacionados con la forma de vida y la cultura del propio grupo. Considérese el ejemplo del manejo espacial de la cultura americana (Estados Unidos) en comparación al latino (suramericano), que se puede apreciar en la construcción de las viviendas, en la sociedad “americana” es notable el espacio físico que separa a las viviendas ubicadas en una cuadra, a simple vista resalta la diferencia en la cantidad de viviendas en comparación a las disposiciones de estas mismas en Colombia por ejemplo. Considerando también que el ser humano se caracteriza por ser gregario, por convivir en grupos, este carácter colectivo implica representaciones topológicas que determinan lugares físicos como la casa, el barrio la ciudad. Es decir de la percepción de un territorio. Sin embargo haciendo énfasis en los intereses del presente estudio el comportamiento espacial se centraría en aspectos como el contacto físico, proximidad, distancia, orientación, postura, configuraciones y disposiciones espaciales, esta última es el resultado de la integración e interacción de las cuatro primeras.

2. Igualmente los movimientos del cuerpo que incluyen los gestos de las manos, cabeza, de las extremidades y de la cara, cuya función busca establecer una relación entre los gestos y los estados emotivos de la persona durante el proceso comunicacional.

3. La expresión de la cara, que se refieren a los cambios de posición de los ojos de las cejas, de los músculos faciales, a la sudoración frontal etc. La cara, por tanto, puede ser contemplada como una “zona de comunicación especializada” utilizada para comunicar emociones y actitudes. Todos estos aspectos confluyen al momento de la interacción comunicacional implícita en las audiencias de conciliación.

4. La mirada, encierra lo referente a los movimientos a los ojos los cuales desarrollan una función de extraordinaria importancia en el transcurso de la interacción social. La mirada cumple una función importante a la hora de comunicar actitudes interpersonales y de instaurar relaciones; además se haya estrechamente ligada a la comunicación verbal.

5. Por último está el aspecto exterior conformado por la cara y la configuración física, el vestido, el maquillaje, El peinado, el estado de la piel, el sexo, la raza entre otros. Estos factores y las configuraciones que ofrece a la apariencia de una persona representan una interesante relación entre la comunicación no verbal y status, un banquero no viste de forma similar a la de un *hippy*. Estas modalidades expresivas de una persona pueden ser percibidas por los observadores quienes inferirán

informaciones, elementos de juicio, como así mismo indicios de pertenencia a una clase social, o de status social. Sin embargo hasta el momento no se ha demostrado que la pertenencia a una status o a una clase social específica influya en la emisión o realización de comportamientos característicos de una clase o status.

Es necesario en este punto diferenciar los términos *comunicación no verbal* y *comportamiento no verbal*, como se nota a simple vista la diferencia radica en los términos comunicación/comportamiento; a este respecto se han desatado múltiples discusiones en el campo de la psicología social y de las cuales surge una conclusión particular y es, que para la psicología, el objeto de estudio a este nivel debe centrarse en el aspecto *no verbal* en lugar de *comunicación* ya que este último es un campo de estudio muy amplio. Por ende en lo siguiente, se considerará en este estudio al componente sintáctico no verbal de la comunicación como *Comportamiento No Verbal (CNV)*.

En términos generales el comportamiento no verbal (CNV) involucra los aspectos relacionados con los movimientos de las extremidades, cara y cuerpo. Al respecto se han clasificado los movimientos del cuerpo y de las extremidades de acuerdo a la función que estos desempeñan dentro de la comunicación. Un ejemplo de ello es la clasificación que hacen Eckman y Friezen 1969, 1972 citados por Pio, E. Ricci; Santa Cortesi, (1980), donde establecen cinco categorías de señales no verbales que implican los movimientos de las manos, la

primera de ellas se refiere a los *emblems* o señales emblemáticas, las cuales se refieren a señales emitidas intencionalmente que poseen un significado específico y que pueden ser traducidas en palabras, obsérvese la implicación verbal que posee el hecho de agitar la mano en señal de saludo, o el acto de indicar, movimientos que pueden suplir o repetir el contenido de la comunicación verbal. A este aspecto puntúa Collado, C; Dahnke, G. (1988), que son comportamientos de los cuales la persona es consciente que realiza y que tienen una alta probabilidad de estar bajo el control de la persona, en la misma medida que lo están la selección de las palabras (p. 207).

Otra categoría de esta clasificación la conforman los gestos ilustrativos, *Illustrators*, los cuales se hallan representados por todos aquellos movimientos que la mayoría de las personas realiza simultáneamente con la comunicación verbal y que ilustran lo que se va diciendo, es decir, en último extremo puede ser utilizado como un sistema de puntuación, sin embargo, el nivel de conciencia y control es menor comparado con los emblemas. Un ejemplo de ello son aquellos movimientos que amplían o completan el contenido de la comunicación indicando relaciones espaciales, delineando formas de objetos o movimientos, estos gestos tienen la particularidad de variar de acuerdo a los antecedentes étnicos o culturales del individuo. Son también considerados dentro de esta clasificación los *affect displays* o indicadores del estado emotivo. Aunque se supone que el canal

principal para la emisión de los estados de ánimo está representado por la cara, también los gestos cumplen una función en este sentido, de hecho la ansiedad y tensión emotiva generan transformaciones reconocibles en los movimientos de los individuos. Un ejemplo típico perteneciente a esta categoría es el representado por el acto de agitar un puño en señal de rabia. De igual forma estos gestos se controlan bastante bien por la persona, por lo que en algunas ocasiones es inapropiado buscar indicios en ellos sobre la veracidad de los que nos dice una persona. De hecho esta verificación de la veracidad puede generar un *encubrimiento* si el interlocutor se entera o percibe tales intenciones.

En otra categoría se encuentran los movimientos y gestos que pueden realizar tanto quien habla como quien escucha con el objeto de regular la sincronización de las intervenciones a lo largo del dialogo, a estos se les conoce como señales reguladoras, *regulators*. Las cuales tienden a mantener el flujo de la conversación y pueden indicar al que está hablando si su interlocutor está interesado en lo que dice o no, si desea hablar o si desea interrumpir la comunicación entre otros. Ejemplo de estos son los movimientos de la cabeza, arquear las cejas, cambiar la forma de la postura, entre otros. Por lo general no existe un nivel de conciencia (control voluntario) muy alto cuando se es la persona que está emitiendo estos gestos, sin embargo, existe un alto nivel de conciencia cuando éstos se presentan en otra persona.

Por último se encuentran los *adaptators* o movimientos de adaptación, los cuales representan una forma de satisfacer y controlar necesidades, motivaciones y emociones relacionadas con situaciones concretas en las que el individuo se haya inmerso. Estas gesticulaciones son aprendidas generalmente durante la infancia como parte de un modelo global del comportamiento adaptativo y las cuales representan en el adulto, señales habituales generalmente inconscientes las cuales son comúnmente consideradas como *tics*. Por lo general no están dirigidas a comunicar ningún mensaje específico. Estas gesticulaciones a su vez están clasificadas en tres categorías, *autoadaptativos* los cuales implican la manipulación del propio cuerpo que realizan los individuos durante el transcurso de la interacción; el morderse las uñas, enroscar el cabello con un dedo, rascarse, serían ejemplos de estos gestos. Son también considerados dentro de estos gestos de adaptación los centrados sobre el otro, *alter adaptor*, dentro de los cuales se pueden considerar aquella preocupación de los posibles efectos que pueda tener la propia apariencia y los ajustes que se realizan para encajar en diversas situaciones sociales. Por otro lado se encuentran los gestos de adaptación dirigidos a los objetos *object adaptors*, dentro de los que se considerarían aquellos gestos o comportamientos tendientes a controlar el medio ambiente, es decir, cuando se escoge la realización de una interacción en un sitio en lugar

de otro, cuando se modifica iluminación, inmobiliario, pensando en los fines de una reunión, entre otros.

Retomando las anteriores clasificaciones, se puede afirmar que en términos generales se tiene un alto control del comportamiento gestual, por lo cual haciendo un uso estratégico de esto se puede lograr el cumplimiento de un objetivo propuesto previamente al momento de una interacción comunicacional. Es por tanto que se puede plantear que un alto nivel de destreza en el manejo de este comportamiento no verbal (CNV) garantiza un eficaz resultado de las intenciones de cualquier interacción comunicacional.

Retomando la división que se propuso de la variable a investigar, hasta el anterior párrafo se profundizó en lo referente al aspecto sintáctico de la comunicación (comportamiento no verbal), en adelante se abordará lo referente al aspecto pragmático (relacional).

Con respecto a la relación, la conciliación plantea una nueva cultura que busca un acuerdo amigable en la solución de las controversias y conflicto. Pero ¿cual es en realidad esta nueva cultura? Simplemente lo que se busca es informalizar el tratamiento del conflicto, lo que implica adicionar al contexto del conflicto la concepción de que las partes irán creciendo con el acuerdo logrado, consiguiendo al máximo una disminución en el deterioro de su relación.

Dentro de una audiencia de conciliación se crea un sistema relacional, el cual se dinamiza a partir de unas *reglas* que los

participantes (conciliador – partes) comparten y que el conciliador en su papel directivo explica, con la intención de trabajar en la búsqueda de alternativas de solución. Desde esta perspectiva, la audiencia es un espacio que se crea con una serie de reglas que posibilitan una *comunicación eficiente* que, implica una intención de los participantes de involucrarse en un proceso de comprensión mutua para lo cual deben intentar ampliar sus significados, y a partir de las diferencias respecto al otro, enriquecerse en sus posibilidades de cambio.

Desde esta perspectiva se definen las habilidades de comunicación en el aspecto pragmático (relacional) como la capacidad que posee el conciliador para emitir reglas durante el transcurso de la audiencia cuya intención sea involucrar a las partes en un proceso de comprensión mutua. Es así como el abogado debe planificar su participación considerando racionalmente los estímulos que se reciben de las partes, asumiendo posturas diferentes y acordes con la exigencia que en ese momento le hace el contexto. Así mismo el conciliador debe hacer una lectura en torno al tipo de relación que ellos (las partes) tienen, la forma como cada uno enfrenta el conflicto, y la disposición que cada uno tiene frente a la participación en la audiencia para la búsqueda del acuerdo.

De acuerdo con Arana C.; Rojas N. (1997), el conciliador debe poseer dos habilidades básicas:

1. Capacidad de afirmación en el estilo, es decir, el esfuerzo que se realiza a fin de influir y controlar los pensamientos y acciones de las partes. Son características de esta capacidad las actitudes de reserva, prudencia y distancia en la intervención e igualmente actitudes como la locuaz, directiva y la participativa; es tarea del conciliador ubicarse en la posición más adecuada que le posibilite una proyección de su estilo y que satisfaga los objetivos de la audiencia.

2. La emotividad en el estilo del conciliador, la cual se define como el esfuerzo que se realiza para controlar emociones, a fin de mantener el vínculo de las relaciones con las partes. El manejo de las emociones se ubica en un continuo en cuyos extremos se encuentran, por un lado, el control de emociones, donde no existe la expresión de estas y al extremo opuesto la facilidad para expresar sentimientos de emotividad. (P. 62).

Es necesario entonces, puntualizar como el abogado (o quien concilie) debe entender la interacción entre las partes e intervenir de manera estratégica para que se dé una relación adecuada entre él y las partes, que le facilite el tratamiento del conflicto y la búsqueda de una solución acertada. (ver anexo 2)

Tal entendimiento de la interacción implica el conocimiento de los factores componentes de la relación parte - parte y partes - abogado. El primer factor que influirá activamente en la relación de las partes en conflicto al momento de iniciarse el trámite conciliatorio es el

conciliador, es así como se le exige a este un conocimiento elaborado de sus capacidades y potencialidades para entablar una relación.

Este aspecto pragmático del proceso interaccional (conciliación) implica un vínculo entre las partes y el conciliador; inicialmente cuando estos se reúnen por primera vez, se están reuniendo de forma impersonal, es decir, cada cual asume un rol social. De esta forma cada cual se percibe como miembro de grupos sociales o culturales particulares, atribuyéndole al otro rasgos y características determinados; “abogados”, “obreros”, “amas de casa”, entre otros. Por esto depende en gran medida del conciliador continuar con la relación, la cual debe lograr ciertos cambios cualitativos; pasar del plano impersonal al interpersonal, así como afirma Arana, C. M. I, Rojas, R. N. “la actividad del conciliador exige un alto nivel de *motivación al logro* por lo cual se establece la necesidad de estar en permanente alerta para aprovechar las oportunidades que surgen del intercambio de la audiencia”. (1997)

El hecho de que la relación se torne interpersonal se fundamenta en que las partes estén fuertemente motivadas y en sus habilidades interpersonales, si este ocurre, los cambios subsecuentes conllevan a una diferenciación en la relación; Ya las percepciones varían de miembros de grupos particulares a individuos, es decir se hace notable un mayor grado de diferenciación (Miller G.R. 1988).

Los cambios de tipo cualitativos que ocurren cuando una relación se torna interpersonal se puede clasificar así:

1. Cambios en el tipo de información utilizada para elaborar predicciones acerca de los resultados de los mensajes, se comienza a elaborar un juego donde constantemente se elaboran predicciones acerca de los resultados o consecuencias probables de las diferentes estrategias de interrelación o de selección de alternativas de interrelación o mensajes. Este proceso de elaboración de predicciones puede ser altamente cognoscitivo o implicar un nivel bajo de conciencia o de control voluntario. A manera de ejemplo del primero, considérese la gran cantidad de ensayos (mensajes alternativos, formas de interactuar) disponibles que se laboran momentos antes de asistir a una entrevista de selección, mientras que el segundo cae en el plano de interacciones rutinarias altamente usuales (saludo, despedida) sin embargo el nivel de predicción se resume en una *conciencia* predictiva, supóngase la siguiente cadena hola - ¿cómo estas? A lo que le sigue -bien gracias- aquí se confirma en forma enmascarada el rol de la predicción mientras que la siguiente cadena- hola, ¿cómo estas? - Y le sigue - Que le importa -; súbitamente hace surgir una reacción con respecto a la expectativa de respuesta - ¿Qué paso?.

2. Cambios en la ubicación de las reglas que gobiernan la relación. Estas reglas se simplifican en tres aspectos que confirman la relación a). La estructura; b). El procedimiento y c). el contenido. El primero hace

referencia a la diferencia de status o poder de los practicantes en la relación, el segundo se refiere al inicio, secuencia y frecuencia de los intercambios y el tercero al contenido real, breve y no verbal de los mensajes de interacción. (Miller, G.R., 1988).

De este modo un supervisor y un empleado pueden llegar a un consenso basado en las reglas ya señaladas así: el supervisor tiene más status y poder en la relación que el empleado (estructura); el supervisor inicia los intercambios comunicativos y el empleado responde (procedimiento) y el supervisor da las ordenes y el empleado obedece (contenido).

De lo anterior se deduce entonces que las reglas con respecto a los procedimientos y contenidos en una relación pueden cambiar con cierta flexibilidad de acuerdo a la situación misma. Por otro lado las reglas de tipo estructural hacen parte de la información cultural y sociológica que permite a los miembros de la relación comportarse de manera apropiada y anticipar probables respuestas, de igual forma es común que existan pocas discrepancias a cerca de estas reglas, ya que de algún modo estas ya existían desde el principio de la interacción. Sin embargo, cabe destacar que las recomendaciones que se fundamentan en estas reglas se caracterizan por ser relativamente impersonales. A este nivel el cambio de lo impersonal a lo interpersonal se origina cuando se negocian las reglas que se imponen extrínsecamente y se confirman una serie de reglas intrínsecas a la relación. Es función del conciliador

proponer y exigir el cumplimiento de determinadas reglas que a su criterio se ajusten al momento y características situacionales de una audiencia.

Retomando el ejemplo del supervisor y el empleado, considérese una situación en la cual estas dos personas interactúan en una integración campestre de la empresa, el aspecto relacionado a la estructura de la relación supervisor - empleado fuera del contexto de la empresa debe flexibilizarse a fin de que la integración sea interpersonal, es decir, empleado de la empresa - empleado de la empresa, los aspectos que estaban ya dados (status) se reforman a fin de posibilitar una interacción que implica una nueva serie de reglas propias del contexto de la integración campestre.

El desarrollo de las interacciones de los hombres depende de cómo se perciben mutuamente. Cuando alguien “causa una buena impresión” por lo general se le acepta, aun en los casos en que la conducta está fijada por una instrucción o un reglamento, siempre queda la posibilidad de acercarse a la gente individualmente. Se puede *apoyar* a una persona cuando es digna de ello, o por lo contrario *cortarle las alas*. En cambio cuando las acciones no están reglamentadas, o lo están de manera poco estricta, la actitud hacia la otra persona depende en gran medida de qué sentimientos provoca, y de la opinión que se forma de ella. Precisamente de cómo es percibida la otra persona (y no directamente de cómo es en realidad), depende de la actitud hacia ella.

Esta actitud suele ser justificada y justa, pero a veces sucede que posteriormente la gente se desengaña de una persona, se reprocha no haber advertido desde el comienzo su verdadera naturaleza.

La primera pregunta que surge al encontrarse con una persona desconocida ¿quien es? Se refiere ante todo a su situación social, esto debe apreciarse, en parte, por su aspecto físico, en el cual se han elaborado las peculiaridades de su modo de vida, entre ellas el tipo de trabajo, su alimentación, régimen de descanso, etc., típico de determinado grupo social. No es menos significativo su comportamiento y los giros peculiares de su lenguaje. En la medida en que el traje, el peinado, etc., correspondan a modelos aceptados, se puede juzgar su posición económica así como su actitud hacia las normas aceptadas. (Predvechni, G. P.; Kon, I. S.; Platónov, K. K. 1979)

La inclinación a colaborar con otra persona se manifiesta en el afán por intimar con ella y se acompaña con vivacidad, la sonrisa, la solicitud y otros signos de buena predisposición. Y por el contrario, la frialdad, la tiranía, la brusquedad, son pruebas de la intención de alejar a quien aspira obtener colaboración, de *ponerlo en su lugar*. Una prueba de cómo se configura la *correlación de fuerzas* (posibilidades sociales) en la interacción inmediata, es su *acomodación* mímico - somática a la otra persona. Si a una persona le parece que el éxito de su empresa depende del otro (quiere que lo comprendan, que estén de acuerdo con él, que le tengan confianza), trata de congraciarse, de adivinar la actitud hacia sus

actos, de enmendar rápidamente lo que *no anda bien*. La adaptación *acomodativa* se manifiesta en despilfarro de pequeños movimientos, gestos desordenados, excesiva tensión de los músculos, febriles búsquedas de medios de influencia que llegan hasta intentos de demostrar falta de independencia. Algunos individuos realizan grandes esfuerzos para confundir al otro o por lo menos para ocultar sus vivencias íntimas en el proceso de interacción (Predvechni, G. P.; Kon, I. S.; Platónov, K. K. 1979).

Dadas las características de la vida moderna los contactos entre la gente son innumerables y relativamente breves, por esto que la impresión sobre una persona se basa en información incompleta acerca de ella. De esta forma es de suma importancia para el individuo la experiencia histórica colectiva. Esta experiencia surge de la práctica histórico - social de las generaciones precedentes que han acumulado una enorme experiencia de la actividad y de las interacciones humanas. Los *esquemas sociales* grabados en la cultura son algo así como estereotipos que la sociedad ofrece al hombre para la solución de determinadas tareas. Por ejemplo el hábito de la hospitalidad sugiere como hay que conducirse con una persona que visita nuestro hogar. Otros estereotipos prescriben el modo de expresar los sentimientos: agradecimiento, satisfacción, simpatía, etc., por consiguiente, también la percepción depende de estos modelos y aunque las biografías de los hombres son únicas, cada uno asimila los esquemas sociales a su modo

y los aplica partiendo de su propia experiencia personal y de acuerdo con la estructura de su personalidad, las cuales ejercen enorme influencia sobre la conducta.

Un estereotipo social o un tipo temático, estándar, de hombre, como representante de un grupo social determinado (profesional, nacional, etc.) por ejemplo muchas personas consideraría que un estudiante es siempre ingenioso, esta pleno de optimismo y jamas esta preparado para un examen; que todos los Ingleses son delgados, arrogantes y flemáticos, en tanto que los franceses no piensan más que en el amor. Al encontrarse con una persona desconocida el hombre la incluye enseguida en la categoría determinada y estructura su conducta de acuerdo con los estereotipos usuales, aunque estos estereotipos no desempeñan el papel universal que a veces se les adjudican, se combinan orgánicamente con ideas de contenido más profundos que van madurando poco a poco (Predvechni, G. P.; Kon, I. S.; Platónov, K. K. 1979).

Una tendencia bastante difundida por las personas es *rotular* a los demás. Una vez que la rotulación se ha realizado, es difícil cambiar la imagen que el rótulo ha conferido. La tendencia a rotular proviene de la necesidad que se siente de simplificar las relaciones con el ambiente circundante. En las relaciones interpersonales se facilitan las relaciones con los otros si se les atribuyen determinados rótulos capaces de

anticipar ciertas conductas. La rotulación distorsiona la percepción y acarrea dos importantes consecuencias:

1. la tendencia a la consistencia cognoscitiva, hace que las conductas que no armonizan con el rótulo impuesto tienden a pasar inadvertidas o sean deformadas para adecuarse a él.
2. Las expectativas dictadas por el rótulo hacen que aquellas conductas que sean compatibles sean realizadas (Rodríguez, A. 1995).

La experiencia de la vida de un hombre ejerce no poca influencia en la precisión de su percepción y en la profundidad con que comprende a otras personas. Por ejemplo aquellos que por su tipo de trabajo mantienen una frecuente interacción con otros, suelen dar intuitivamente características acertadas de personas totalmente desconocidas (habilidad y experiencia). Esta actividad regularmente se observa claramente en la practica de los investigadores psicólogos y pedagogos.

Esto se puede explicar por un fenómeno llamado *acentuación*, el cual consiste en que según las condiciones concretas en las que el hombre se forma y vive, aprende a considerar unas cosas, fenómenos y cualidades como más importantes en comparación que otros. De aquí las diferencias en la percepción y la evaluación de otras personas por quienes pertenecen a grupos demográficos, profesionales, etc., distintos. Al estudiar los procesos de percepción los psicólogos sociales han destacado algunas deformaciones típicas de las nociones sobre otra

persona. Según Predevechini y cols. (1979), el *efecto de halo* denota la influencia de una impresión general respecto de otra persona sobre la percepción y valoración de las propiedades particulares de su personalidad, cuando la impresión general que se tiene de una persona es buena, sus cualidades positivas son sobre valoradas y las negativas ocultadas o justificadas de algún modo. Y por el contrario cuando la impresión general es negativa, aun sus aspectos de generosidad no son advertidos o se interpretan como egoístas.

Otro error típico es conocido como el *efecto de continuidad*, el cual consiste en que el juicio de una persona sufre mayor influencia (cuando la información es contradictoria) de los informes que se presentan en primer termino, y si se trata de una persona conocida, de los últimos informes que se tiene de ella. Algunas veces se destaca consiguientemente el efecto de prevención y el efecto de novedad.

Otro factor que ejerce una importante influencia sobre la percepción de otra persona es la autovaloración del receptor. Cada uno compara la información sobre otro con la noción que tiene de sí mismo, y al mismo tiempo trata inconscientemente de mantener la opinión que se había formado de sí. Pero en cambio, si algo puede hacer tambalear esta opinión, se produce un estado de inquietud, y la percepción cambia como para prevenir la toma de conciencia de señales amenazantes. Estos procesos no conscientes (fuera del control voluntario) se designan *defensa perceptual*, si, por ejemplo la actitud de una persona dentro de

una colectividad no corresponde a la exagerada idea que tiene de sí misma, ella puede percibir de manera muy inadecuada a quienes la rodean en sus actos. Como a una persona así suele resultarle difícil mirar los hechos de frente, puede interpretar a una crítica concreta y de principio como una *calumnia mal intencionada*.

Existe también la tendencia a percibir los propios estados y cualidades indeseables, los cuales se contraponen a la idea sobre uno mismo, como cualidades de otra persona, a trasladarlos hacia el otro (proyectarlos). A esto se le conoce como proyección. Esto es porque cuando un individuo no está interiormente seguro de sí y mantiene con dificultad una idea aceptable sobre sí mismo, se resiste a todo lo que podría perturbar su equilibrio, e inconscientemente trata de rebajar a otros para sentirse por encima de ellos. A la inversa el *efecto de sobre estimación* es la generosa y excesiva benevolencia en la percepción y valoración de otra persona, que se observa más frecuencia en quienes reciben profuso apoyo emocional de los demás y no sufren angustia.

Retomando los lineamientos metodológicos del presente estudio, se plantea como problema de investigación el siguiente: Poseen habilidades de comunicación (componentes sintáctico y pragmático) los abogados conciliadores del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cartagena y de consultorios jurídicos de las universidades Rafael Núñez, San Buenaventura y Cartagena de la ciudad de Cartagena. Cabe destacar que hasta la actualidad no existen

estudios que se aproximen metodológicamente a los objetivos y propósitos planteadas en la presente investigación, el único referente que existe al nivel de investigación en el área de la conciliación es un intento por identificar el perfil de conciliador dirigido a jueces, utilizando como instrumento la prueba de los *colores*, aun el proyecto no ha sido terminado, su coordinador era la Psicóloga Sara Elena Llanos. Su cobertura era institucional localizada en la ciudad de Santa Fe de Bogotá. No existen referentes internacionales en la actualidad.

Como objetivo de investigación se propone describir las habilidades de comunicación en sus componentes sintáctico y pragmático que poseen los abogados conciliadores del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cartagena y de consultorios jurídicos de las universidades Rafael Núñez, San Buenaventura y Cartagena de la ciudad de Cartagena.

La variable estudiada en la presente investigación son las habilidades del conciliador en lo referente a:

1. Habilidades de comunicación, entendida como la capacidad que posee el conciliador para transmitir información utilizando los componentes sintácticos y pragmáticos de la comunicación.

Los componentes se definen así:

Componente Sintáctico no verbal: Comportamiento no Verbal, consistente en movimientos del cuerpo, de la cara, movimientos de las manos y disposiciones espaciales. Operacionalmente: inclinación hacia

el otro, contacto físico, proximidad, poco contacto visual, tono de voz alto, movimientos y posturas expansivas y relajadas.

Componente pragmático: Emisión de reglas durante el transcurso de la audiencia cuya intención es involucrar a las partes en un proceso de comprensión mutua. Estas reglas se clasificaran en dos categorías así:

Reglas estructurales: las cuales se fundamentan en la diferenciación del status o poder de los participantes. Operacionalmente: Establecimiento de quien ejerce la autoridad, quien conceptúa, reconocimiento pleno de cada una de las partes y quien maneja la audiencia.

Reglas de procedimiento: Hacen referencia al inicio, secuencia y frecuencia de los intercambios y participaciones de las partes. Operacionalmente: Emisión de pautas de intervención y participación, orden de participación, organización de la participación, normas de respeto y tolerancia durante la intervención, mecanismos de control para el normal transcurso de la audiencia.

Reglas de Contenido: Hacen referencia al contenido real, breve y no verbal de los mensajes de interacción. Operacionalmente: establecimiento de orden, empatía, dominio, llamamiento al orden y dominio de las distribuciones espaciales.

METODO

Diseño

El presente estudio se realizará utilizando un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo. Ya que se describirán las habilidades de comunicación presentes en los abogados conciliadores en un momento dado (Hernandez,S.; Fernandez, C; Baptista, L. 1997). A través del análisis y discusión de los datos obtenidos mediante la aplicación de una prueba de habilidades diseñada para cumplir con el objetivo propuesto.

Participantes

Población: La población son los abogados conciliadores de la ciudad de Cartagena (62 en total para el mes de Noviembre de 2000) que ejercen de forma particular y en los Centros de Conciliación de las Universidades y en la Cámara de Comercio de Cartagena. De los cuales fueron evaluados 35. Los restantes no se incluyeron debido a que no pudieron ser contactados o se negaron a colaborar con la investigación

Instrumentos

Prueba estandarizada de Habilidades de Comunicación. La cual fue diseñada para el presente estudio.

Prueba de Medición de Habilidades de Comunicación.

Introducción

El instrumento utilizará los pasos estratégicos para el trámite de la audiencia de conciliación planteados por Arana Calderón María I. y

Rojas Rodríguez Nelson (1997). Según los cuales la audiencia consta de siete etapas, las cuales son sucesivas y pretenden planear de forma estratégica el manejo de la audiencia (ver anexo 2.) Las etapas son:

1. Etapa de Planeación.
2. Etapa de Contacto
3. Etapa de Contexto
4. Etapa de Definición del conflicto
5. Etapa Interactiva
6. Etapa de Diseño de Acuerdo
7. Etapa de Cierre

Por lo anterior la estructura de la prueba consiste en medir la variable comunicación no verbal y relacional en cada una de las etapas propuestas, posibilitando de esta manera un curso lógico y progresivo de las situaciones (reactivos de situación simulada con opciones de elección forzada). Así mismo la situación propuesta en el Instrumento es una sola, facilitando su manejo por parte del evaluado. Sin embargo, solo se consideraron dentro de la estructura del Instrumento las etapas 2, 3, 4 y 5 debido a que en ellas se plantea una intervención directiva por parte del Conciliador y que requiere la utilización de las habilidades a medir, en las demás etapas (como se puede apreciar en el anexo 2.) el

manejo requiere niveles menos elaborados y que no cumplen con las características de la variable a medir.

Componentes de los Reactivos y de las Alternativas de Respuesta

Los reactivos se estructuraron teniendo en cuenta dos factores: Un evento con curso lógico y progresivo y que se ajustaran a una situación simulada clara que implique un manejo exacto, es decir, que la intervención que allí se realice exija los mismos niveles de desempeño para todos los conciliadores, descartando características de personalidad y demás factores individuales que pueden generar sesgos.

Las alternativas se diseñaron teniendo presente:

1. Reglas que Regulan la relación
 - a. Reglas Estructurales: Vienen dadas por el contexto y se refieren a las relaciones de Estatus entre las partes
 - b. Reglas de Procedimiento: Son flexibles y se basan en la empatía. Estas regulan el curso de las intervenciones durante la relación.
 - c. Reglas de Contenido: Se refiere a las Instrucciones específicas que se emiten.
2. Comportamiento no Verbal.
 - a. Dominio: se destacan posiciones expansivas, relajadas, de altura, manejo del espacio, evitación de la mirada, elevar el tono de voz entre otras.

- b. Empatía: se destacan las posiciones de acercamiento, contacto físico, contacto visual, tono de voz moderado.

Ficha Técnica

Título: CC - 18

Autores: David Fortich Pérez y Manuel Noreña Correa

Edades y Niveles: Nivel Superior a partir 19 años: Abogado titulado con capacitación en Conciliación Jurídica

Administración: Individual y colectiva

Duración: 35 minutos de aplicación efectiva

Corrección: Se concede un punto por cada respuesta correcta.

Descripción: Prueba de habilidades de comunicación en su componente sintáctico (comunicación no verbal) y pragmático (comunicación relacional) para abogados conciliadores

Material: Cuadernillo de preguntas y de respuestas (ver anexo 1).

Normas de aplicación

1. Generar un clima que garantice tranquilidad en los sujetos a través de la siguiente instrucción: "La prueba de ninguna manera interferirá con su carrera u oficio profesional, ni está construida para clasificar, ni puntuar, no proveer algún tipo de calificación que pueda ser utilizada en detrimento de su (s) honorabilidad (des) en el campo de la conciliación"
2. Motivar previamente a la aplicación de la prueba a través de la siguiente instrucción "la prueba solo requiere que se responda de

acuerdo sus criterios de conciliación" agregando "Preste atención a las instrucciones y lea con atención a cada uno de los planteamientos".

3. Una vez comenzada la aplicación de la prueba no realizar comentarios en conjunto o de forma individual. En caso de preguntas sobre un ítem se debe contestar: "lea bien el enunciado y responda con la alternativa que más se ajuste a su criterio".
4. Señalar a los sujetos: "Se deberá cumplir el tiempo estipulado para la aplicación con rigurosa exactitud, en caso de no terminar pasado el tiempo no se preocupe, simplemente coloque el lápiz sobre el cuadernillo y espere a que un evaluador recoja la prueba".
5. Disponer de un espacio adecuado y cómodo con suficiente ventilación e iluminación. Alejado de cualquier fuente distractora.

Normas de Corrección y Puntuación

La corrección se realiza de forma manual, contando la cantidad de respuestas correctas y sumándolas, es decir si el sujeto responde correctamente a 6 preguntas el puntaje bruto parcial obtenido es de 6 puntos. Para obtener el porcentaje de desempeño en la prueba se aplica la siguiente fórmula (Brow, G. 1980):

$$\text{Porcentaje de Desempeño} = \frac{\text{Puntaje Bruto Parcial}}{\text{Numero total de preguntas}} \times 100$$

Donde el número total de preguntas de la prueba es: 18.

De acuerdo con la teoría consultada al respecto, la obtención de los porcentajes de desempeño se pueden establecer a libre criterio de los evaluadores, la calificación de la presente prueba se ajusta al criterio planteado por Brown, G, Frederick (1980) quien establece: *...Aunque hay evidencia de que 80 a 90% es un nivel apropiado, el nivel se escoge arbitrariamente, en la mayoría de los casos, en lugar de hacerlo en base a evidencias empíricas.*" p. 253. Por lo anterior se consideró apropiado, de acuerdo a los datos obtenidos en las pruebas piloto aplicadas, que un nivel por encima del 70% demuestra un dominio adecuado de las habilidades de comunicación evaluada en la presente prueba.

Nota: Es necesario aclarar que el porcentaje obtenido no representa un calificación del desempeño global del sujeto; dicho porcentaje representa el nivel de desempeño del sujeto con respecto al criterio evaluado en la prueba.

Obtención de Puntuaciones

Las respuestas correctas para cada uno de los ítems son:

1. A	2. E
3. C	4. C
5. A	6. C
7. C	8. D
9. D	10. D
11. B	12. B

13. D	14. D
15. B	16. A
17. C	18. D

Justificación Estadística

Confiabilidad. La consistencia interna de los ítems del instrumento se calculó con un coeficiente de correlación ítem - prueba: es decir existe una alta consistencia entre ítems si todos los que contiene la prueba miden la misma variable. El método utilizado es el *par - impar*, en donde el puntaje total de cada persona (muestra de la prueba piloto) es dividido en dos partes: una correspondiente a los ítems pares y otra a los ítems impares. En total el análisis de confiabilidad se realizó utilizando las puntuaciones brutas obtenidas de 33 sujetos a quienes se les aplicó una prueba piloto (ver tabla 1.)

Se aplicó el coeficiente de correlación producto momento de Pearson. Para calcular este coeficiente se necesitan obtener los siguientes datos:

1. La suma del producto de los correspondientes puntajes pares e impares (ΣXY).
2. n = Número de personas en el grupo
3. \bar{X}_p y \bar{X}_i = Media de los puntajes pares y media de los puntajes impares.

4. S_p y S_i = Desviaciones típicas de los puntajes pares e impares respectivamente. La fórmula para hallar S_i y S_p es:

$$S_i \approx \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Siendo X = Puntuaciones Impares: Para el caso de las puntuaciones pares debe calcularse $(Y - \bar{Y})^2$.

El valor obtenido al aplicar la fórmula del coeficiente de correlación da la confiabilidad del instrumento pero reducido, por la división en pares, a la mitad en su longitud original. En psicometría es bien sabido que la confiabilidad está relacionada a la longitud del instrumento, por esta razón es necesario corregir la confiabilidad calculada para que tenga en cuenta la totalidad (y no la mitad) de los ítems. Esto se logra mediante la fórmula de Spearman Brown y que en la tabla 2 se ha denominado r_c , o sea coeficiente de confiabilidad corregido. Esta fórmula es igual a multiplicar por dos el coeficiente obtenido ($2 r_{xy}$) y dividir este resultado entre uno mas el coeficiente previamente calculado ($1 + r_{xy}$).

El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1 y que en ningún caso podrá exceder la unidad, lo adecuado es obtener coeficientes de confiabilidad tan altos positivamente como sea posible, en el campo de la medición psicológica se espera que sea superior a 0.8.

Tabla 1.
 Tabulación de los resultados de la prueba piloto

Item/ Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	totales Individuales	
1	d	0a	0c	1d	0b	0e	0c	1d	1e	0e	0b	1b	1b	0b	0e	0e	0e	0b	0	5
2	d	0a	0b	0c	1a	1d	0a	0d	1c	0e	0b	1d	0e	0b	0b	1a	1b	0b	0	6
3	c	0a	0b	0d	0a	1c	1e	0d	1d	1b	0b	1b	1e	0d	0b	1a	1d	0b	0	8
4	d	0a	0a	0c	1b	0e	0c	1a	0c	0e	0e	0b	1e	0e	0a	0a	1d	0e	0	4
5	b	0a	0b	0c	1e	0d	0a	0b	0c	0e	0a	0a	0d	1b	0b	1a	1b	0d	1	5
6	b	0a	0b	0c	1b	0e	0c	1d	1d	1c	0b	1b	1e	0d	1b	1a	1e	0b	0	9
7	b	0b	0b	1c	1a	1d	0d	0d	1c	0e	0b	1a	0d	1b	0b	1a	1c	1c	0	8
8	c	0a	0c	0d	0b	0e	0e	0d	1a	0d	1b	1d	0b	0b	0b	1e	0e	0b	0	5
9	d	0a	0b	0c	1a	1d	0c	1d	1d	1b	0a	0a	0e	0d	1b	1a	1e	0b	0	8
10	d	0a	0b	0d	0b	0e	0e	0a	0a	0d	1b	1b	1c	0b	0b	1a	1d	0b	0	5
11	d	0a	0b	0d	0e	0e	0e	0a	0a	0c	0b	1b	1e	0d	1b	1d	0d	0b	0	4
12	b	0a	0b	0c	1b	0e	0c	1d	1c	0e	0b	1b	1d	1b	0b	1a	1e	0c	0	8
13	d	0a	0b	0d	0a	1d	0d	0e	0a	0c	0a	0b	1d	1e	0b	1e	0d	0b	0	4
14	d	0a	0b	0d	0b	0e	0e	0e	0a	0c	0a	0b	1d	1e	0b	1e	0d	0c	0	3
15	b	0b	0b	0c	1a	1c	1d	0d	1e	0e	0b	1a	0a	0b	0b	1a	1c	1e	0	8
16	b	0b	0b	0c	1a	1d	0d	0d	1c	0e	0b	1a	0d	1b	0b	1a	1c	1c	0	8
17	d	0e	1b	0c	1e	0c	1c	1d	1c	0e	0a	0b	1b	0d	1b	1a	1e	0b	0	9
18	d	0d	0c	1c	1e	0c	1c	1d	1c	0c	0a	0b	1c	0c	0b	1a	1e	0b	0	8
19	b	0e	1b	0d	0e	0e	0d	0d	1e	0e	0e	0d	0e	0e	0e	0e	0e	0e	0	2
20	d	0a	0b	0c	1a	1c	1d	0d	1c	0a	0b	1b	1e	0e	1b	1a	1c	1a	0	10
21	b	0a	0c	1c	1a	1c	1c	1d	1c	0b	0b	1b	1c	0d	1b	1a	1c	1a	0	12
22	a	1d	0b	0c	1b	0d	0c	1c	0c	0d	1e	0b	1b	0d	1b	1a	1e	0b	0	8
23	a	1d	0b	1c	1b	0d	0c	1d	1c	0d	1e	0b	1b	0d	1b	1a	1e	0b	0	9
24	a	1a	0c	1d	0c	0d	0c	1d	1c	0b	0b	1b	1e	0e	0c	0a	1a	0a	0	7
25	d	0a	0c	1d	0b	0d	0c	1d	1c	0b	0b	1b	1e	0e	0c	0a	1a	0a	0	6
26	b	0a	0c	0c	1e	0e	0c	1d	1c	0d	1a	0d	0b	0b	0b	1a	1c	1b	0	8
27	c	0d	0b	0c	1e	0e	0c	1d	1c	0b	0a	0b	1b	0d	1b	1e	0c	1c	0	7
28	d	0a	0d	0c	1d	0c	1e	0a	0c	0c	0b	1b	1d	1b	0b	1e	0a	0d	1	7
29	d	0a	0d	0c	1b	0d	0e	0e	0c	0c	0b	1b	1b	0b	0a	0e	0a	0d	1	4
30	d	0c	0b	0a	0e	0c	1e	0d	1c	0e	0b	1d	0e	0e	0e	0e	0e	0e	0	3
31	c	0c	0b	0c	1b	0c	1a	0b	0a	0c	0b	1d	0d	1d	1a	0a	1b	0c	0	6
32	b	0e	1b	0d	0e	0e	0d	0d	1e	0e	0e	0d	0e	0e	0e	0e	0e	0e	0	2
33	d	0b	0e	0a	0e	0d	0a	0d	1a	0c	0a	0b	1d	1d	1b	1a	1c	1b	0	7

n= 33

Promedio General 6.454545

Tabla 2.
Tabulación de puntajes par - impar

Item	Puntaje total ítem	Puntuación impar (X)	Puntuación par (Y)	X - X	(X - X) ²	Y - Y	(Y - Y) ²	(XY)
1	3	1	2	-4.83	23.36	-3.61	13.04	2
2	3	2	1	-3.83	14.69	-4.61	21.26	2
3	7	3	4	-2.83	8.03	-1.61	2.60	12
4	20	10	10	4.17	17.36	4.39	19.26	100
5	9	6	3	0.17	0.03	-2.61	6.82	18
6	9	5	4	-0.83	0.69	-1.61	2.60	20
7	14	7	7	1.17	1.36	1.39	1.93	49
8	22	11	11	5.17	26.69	5.39	29.04	121
9	3	2	1	-3.83	14.69	-4.61	21.26	2
10	5	1	4	-4.83	23.36	-1.61	2.60	4
11	19	9	10	3.17	10.03	4.39	19.26	90
12	20	10	10	4.17	17.36	4.39	19.26	100
13	8	4	4	-1.83	3.36	-1.61	2.60	16
14	10	7	3	1.17	1.36	-2.61	6.82	21
15	23	11	12	5.17	26.69	6.39	40.82	132
16	21	10	11	4.17	17.36	5.39	29.04	110
17	7	4	3	-1.83	3.36	2.61	6.82	12
18	3	2	1	-3.83	14.69	-4.61	21.26	2
n=18		X=5.83	Y=5.61		Σ=224.50		Σ=266.28	Σ=813

Aplicando la prueba de confiabilidad elegida se obtienen los siguientes resultados:

Coefficiente de correlación = 0.9155

Rc (correlación corregida)= 0.9558

Por lo cual se puede establecer que existe un índice de correlación elevado, demostrándose así la uniformidad de los ítems frente a la variable a medir. (ver Figura 2).

Dispersión de la Prueba Par-Impar para la confiabilidad del instrumento

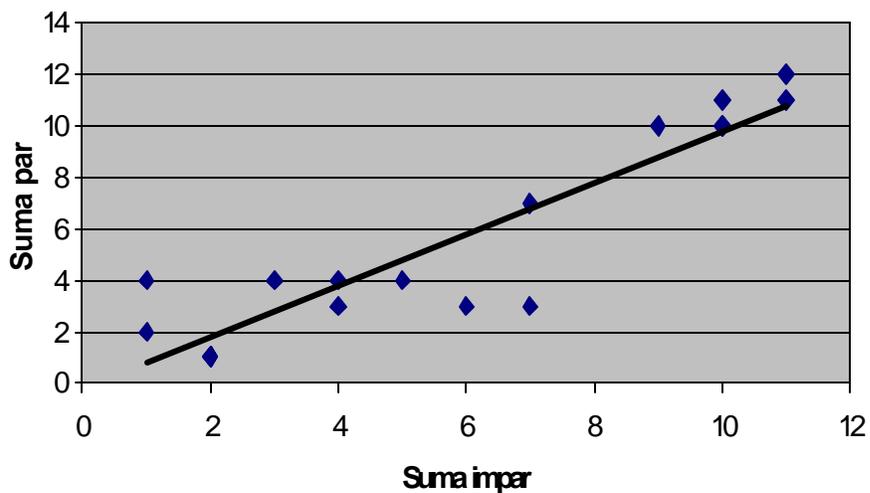


Figura 2. Dispersión de las puntuaciones par - impar para la confiabilidad del instrumento.

Validez. El presente instrumento presenta validez de contenido lo cual se sustenta en la exhaustiva revisión de la teoría especializada en los aspectos comunicacionales y relacionales inherentes a la conciliación como figura jurídica, para lo anterior se consultó material bibliográfico y expertos en la materia, tanto en psicología como en el derecho. Lo anterior permitió una selección apropiada de los ítems de la prueba, que fueron ponderados con el material bibliográfico y la opinión de los expertos, además fueron rediseñados a partir de la prueba piloto.

De acuerdo la bibliografía consultada en lo referente a confiabilidad y validez, indirectamente la validez queda demostrada a partir de dos eventos:

1. La uniformidad en las puntuaciones obtenidas con las muestras de la prueba piloto.
2. El coeficiente de correlación que alcanzaron dichas puntuaciones (Hernandez, R.; Fernandez, C.; Baptista, P. 1997).

Procedimiento

El procedimiento del presente proyecto de investigación consta de las siguientes etapas:

1. Elaboración del marco teórico, Diseño y validación del instrumento de medición: En esta etapa se llevó a cabo el proceso de revisión bibliográfica referente al tema en estudio, se definieron

claramente las variables a medir y el objetivo del estudio. Además se plantearon las repercusiones que podrá tener el proyecto de investigación. Dentro de esta etapa se estructuró el instrumento de medición teniendo en cuenta los elementos teóricos considerados en la revisión bibliográfica y los objetivos metodológicos de la investigación. La prueba consta de 18 reactivos del tipo situación simulada con alternativas de elección única, cuya validez se determinó mediante la aplicación de la prueba piloto a tres grupos de estudiantes de derecho vinculados a los Consultorios Jurídicos de las universidades de San Buenaventura, IAFIC y Rafael Nuñez (33 estudiantes en total), lo cual arrojó como resultado de la prueba estadística un coeficiente de correlación de 0.91 (método par impar, calculando el coeficiente de correlación producto momento de Pearson). La validez se determinó teniendo en cuenta el contenido del marco teórico que fue estructurado a partir de una amplia revisión bibliográfica y consulta a personal especializado en el área. Esta etapa abarca hasta la entrega del anteproyecto de investigación.

2. Aplicación del instrumento, análisis y discusión de resultados: En esta etapa se aplicó de manera individual el instrumento de medición a 35 abogados conciliadores adscritos a la Cámara de Comercio de Cartagena y de los diferentes Consultorios Jurídicos de las Facultades de Derecho de la ciudad. De la población total en Cartagena (62 abogados) se evaluaron 35 abogados, los restantes no se incluyeron

debido a que no pudieron ser contactados o abstuvieron de participar con la investigación. Los resultados de las mediciones fueron procesados y tabulados a través de sistemas computacionales para su análisis y discusión. En esta parte se consideran el objetivo de estudio, el propósito de la investigación, sus alcances y se elaboran propuestas puntuales. Esta etapa involucra la entrega del proyecto de investigación.

Análisis y Discusión de Resultados

Retomando el objetivo de la presente investigación se tiene: Describir las habilidades de comunicación en sus componentes sintáctico y pragmático que poseen los abogados conciliadores del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cartagena y de consultorios jurídicos de las universidades Rafael Núñez, San Buenaventura y Cartagena de la ciudad de Cartagena. Para lo anterior se diseñó una prueba de habilidades que fue aplicada a 35 abogados y cuyas puntuaciones se distribuyeron así:

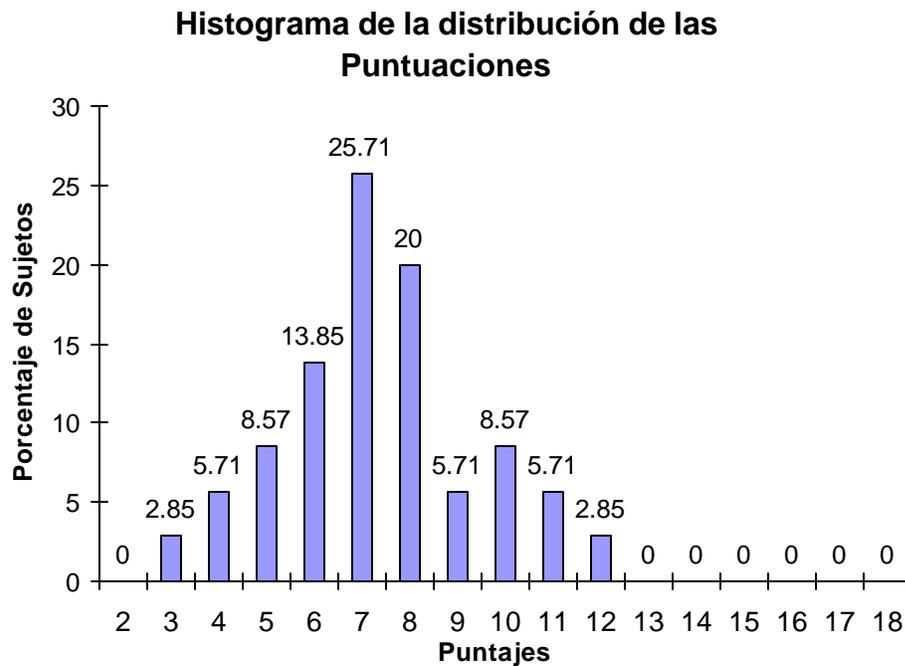


Figura 3. Distribución de las puntuaciones (en porcentaje) obtenidas por los abogados conciliadores, la puntuación mínima exigida es de 13 puntos.

Como se puede observar en la figura 3, un 25,71% obtuvieron una calificación de 7 puntos de 18 posibles; un 20% obtuvo 8 puntos; el 13,85% obtuvieron 6 puntos; un 8,57% obtuvieron 5 puntos, un porcentaje similar obtuvo 10 puntos; el 5,71% obtuvo una calificación de 9 puntos, porcentajes similares obtuvieron 4 y 11 puntos respectivamente. Un 2,85% calificó 12 puntos como puntuación máxima y un porcentaje similar obtuvo 3 puntos como puntuación mínima.

De acuerdo a los lineamientos establecidos en la prueba de habilidades, donde la puntuación mínima para demostrar un nivel adecuado de habilidades es de 13 puntos (el 75% del total de puntuaciones correctas posibles), la muestra no calificó dentro del rango posible para demostrar un nivel de habilidades adecuado en las variables medidas por el instrumento.

Por lo anterior se puede establecer, fundamentándose en los datos obtenidos, que los abogados conciliadores de adscritos a la Cámara de Comercio de Cartagena y a los diferentes centros de conciliación de las facultades de Derecho de las Universidades Rafael Núñez, San Buenaventura, y de Cartagena, demostraron no manejar las habilidades de Comunicación en sus componentes Sintáctico y Pragmático.

Los resultados obtenidos se pueden interpretar teniendo en cuenta:

1. El alto nivel Técnico exigido por la prueba. Es decir, la población objeto son abogados especializados en el área de la conciliación, sin embargo, el hecho de poseer tales conocimientos en un

área específica no garantiza tener las habilidades necesarias en el uso eficiente de la técnica.

2. El Bajo nivel de control voluntario del repertorio no verbal implícito en los intercambios comunicacionales, es decir, las habilidades medidas en el instrumento plantean el uso estratégico, eficiente, de los componentes no verbales de la comunicación dentro del curso normal de la audiencia de conciliación.

Debe quedar claro que el objetivo descriptivo de la presente investigación se limita exclusivamente a los componentes psicológicos implícitos en los procesos comunicacionales y relacionales presentes en una situación de audiencia de conciliación, por tanto, no se aborda desde ningún punto de vista el aspecto jurídico y su práctica y de ningún modo se pueden interpretar los datos como predictores de desempeño de un abogado frente a una situación de conciliación.

Lo anterior se explica a través de lo siguiente: El abogado puede mostrar altos niveles de eficiencia al momento de lograr un acuerdo conciliatorio, sin embargo si se analiza su desempeño teniendo en cuenta los criterios de la prueba, se podría establecer si utilizó de manera eficiente o no los elementos comunicacionales. Nótese que no se está refiriendo al aspecto global relacionado con el éxito en la audiencia, sino a un aspecto reducido al plano psicológico de los factores comunicacionales que están siendo utilizados (eficientemente o no). El propósito fundamental aquí es que el abogado puede ser

eficiente en el trámite de sus audiencias (demostrar éxito), pero si emplea de forma adecuada (control voluntario, por ejemplo) ciertos aspectos psicológicos sería cualitativamente más eficaz.

En los párrafos posteriores se describirá de manera más específica el desempeño de la muestra evaluada, según las variables medidas y de acuerdo a las etapas de la conciliación propuestas por Arana, C. María; Rojas R. Nelson (1997), en el abordaje estratégico de la audiencia de conciliación

A continuación el análisis se realizará teniendo en cuenta dos criterios: a). Las variables a medir, b). Las etapas de la conciliación. Se consideró pertinente este procedimiento dadas la distribución de las puntuaciones obtenidas, donde se observó que los resultados generales de la muestra con respecto a la puntuación mínima requerida son bajos, obteniéndose un promedio bruto de 7.34 en comparación con una calificación de 13 puntos, que sería la mínima requerida por el instrumento para poder determinar si se posee las habilidades a medir.

1. Análisis y Discusión por Variables

Variable Habilidades de comunicación, componente sintáctico no verbal

Proximidad distancia: Fue medida en los reactivos 5, 6, 10 y 11. Y de un total de 4 puntos posibles el 40% de la muestra obtuvo una puntuación de 2, un 25.7% acertaron en 1 ítem, un 22.85% no acertaron ningún ítem y un 11.42% obtuvieron 3 puntos. Ninguno de los evaluados obtuvieron la puntuación máxima (4 puntos) en la variable (Figura 4).

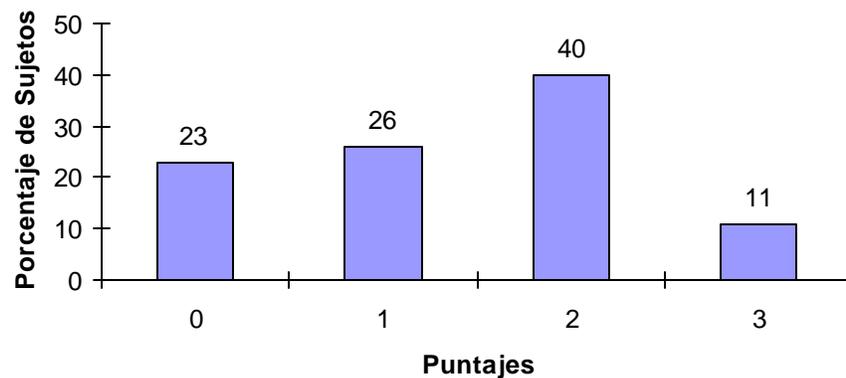


Figura 4. Distribución de las puntuaciones (en porcentajes) obtenidas por la muestra de abogados en la variable proximidad distancia.

Las anteriores puntuaciones demuestran un desempeño deficiente en esta variable que tiene que ver con el manejo de la distancia física entre el conciliador y las partes (acercarse, alejarse).

Disposición espacial: Fue medida en el reactivo número 1, de un punto posible el 91% no acertó, mientras que el 9% respondieron adecuadamente (Figura 5).

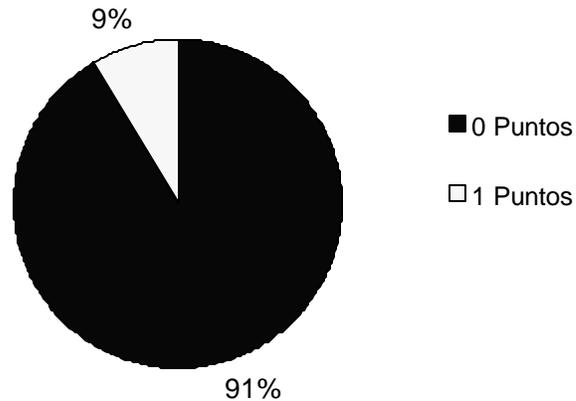


Figura 5. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable.

Cabe aclarar que un solo reactivo no permite concluir objetivamente el desempeño en una variable, pero si se observa el contenido del ítem, éste resulta de vital importancia para el trámite de la audiencia, por lo anterior se puede considerar que el manejo de la disposición de las partes al momento de ubicarlas en el despacho (o área destinada para la audiencia) no fue adecuado.

Tono e inflexiones de la voz: Fue medida en los reactivos 9, 12 y 15, de 3 puntos posibles el 51.42% obtuvo una puntuación de 2 puntos, el 37.14% obtuvo 1 punto, el 5.7% obtuvo 3 puntos (Figura 6).

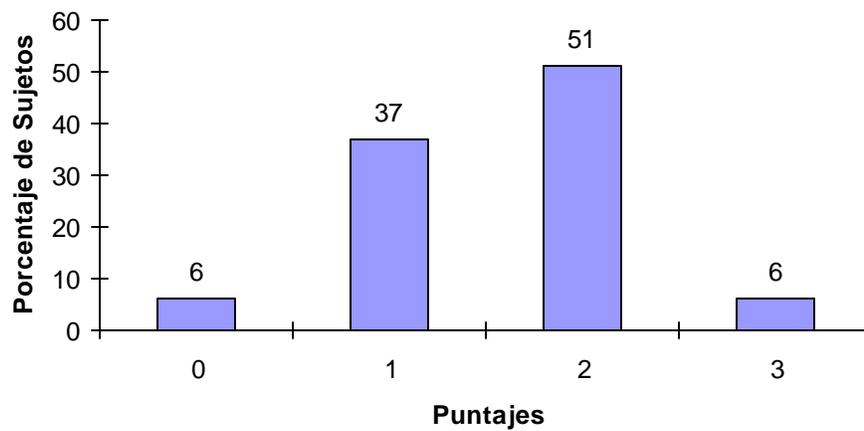


Figura 6. Distribución de las puntuaciones (en porcentaje) obtenidas por la muestra de abogados en la variable tono e inflexiones de la voz.

Se puede establecer que la mitad de la muestra demostró un desempeño relativamente bueno; (de un 100% puntuaron un 57% adecuadamente) sin embargo el resto de la muestra (un 42.54%) obtuvo calificaciones de 1 ó 0. Es decir un desempeño deficiente.

Las implicaciones de la utilización hábil de los tonos e inflexiones de la voz se refleja en la acentuación, énfasis en unas palabras más que en otras, así como también en una frase completa, posibilitando al conciliador centrar estratégicamente la atención de las partes hacia lo que pretende comunicar, es decir, en lugar de reiterar en una sola idea en diferentes ocasiones puede emitir un mensaje en varios niveles (cantidad de palabras, énfasis en algunas más que en otras, cambios de tono en la voz, de tiempos, entre otros) lo que implica un manejo

eficiente y práctico del repertorio comunicacional logrando una economía en la interacción (uso eficiente de los recursos disponibles).

Contacto visual: Fue medida en los reactivos 12, 17 y 18, de 3 puntos posibles el 45,71% obtuvieron 1 punto, un 28,57% obtuvieron 2 puntos, un 20% 3 puntos y un 5,7% no acertó ningún reactivo (Figura 7).

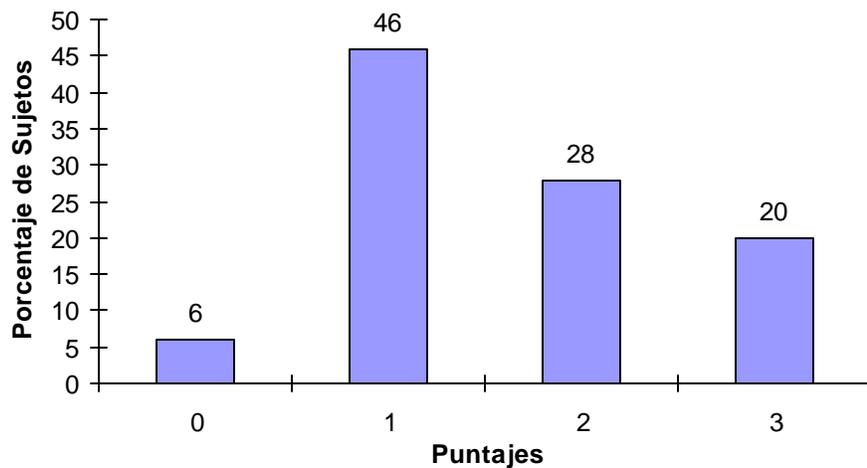


Figura 7. Distribución de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable contacto visual.

Dada la segmentación de la muestra con respecto de los puntajes, se puede establecer que la muestra no demostró un manejo hábil en esta variable.

Postura corporal: fue medida con el reactivo 16, de 1 punto posible el 60% acertó, un 40% no acertó (Figura 8).

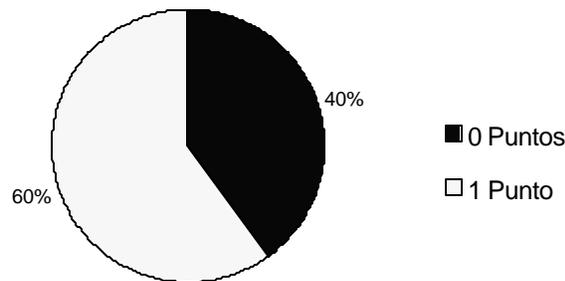


Figura 8. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable.

Puede considerarse que la muestra demostró habilidad para manejar su postura de manera estratégica. Las implicaciones del manejo de esta variable por parte del conciliador se reflejan en la *coherencia* de los estados emotivos manifestados verbalmente y las posturas (corporal) que se asumen, por ejemplo lo que implicaría la acción de retirarse del escritorio asumiendo una posición relajada sobre la silla, dependiendo del repertorio verbal emitido previamente, puede implicar dominio o desinterés hacia las partes o la situación, de allí la importancia de esta variable en la interacción.

Variable habilidades de comunicación componente pragmático. (Comunicación relacional).

Reglas de estructura: Fue medida en los reactivos 9, 13, y 15, de 3 puntos posibles el 60% obtuvieron 1 punto, el 28.57% obtuvieron 2

puntos, el 8,57% no acertaron ninguno y solo el 2.85% acertó los 3 ítems (Figura 9).

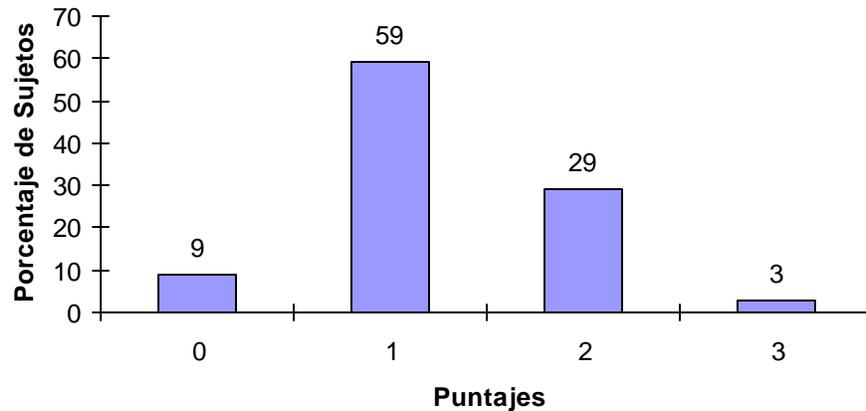


Figura 9. Distribución de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable reglas de estructura.

De lo anterior se puede afirmar que la muestra de los abogados mostró un desempeño deficiente en el manejo de esta variable. Cabe destacar que las reglas estructurales hacen referencia al manejo del estatus y/o poder y de su influencia en la relación, así mismo considera a los referentes sociales y culturales que el conciliador debe reconocer y controlar durante las interacciones entre este y las partes.

Reglas de procedimiento: Fue medida en los reactivos 3, 7, 10, 11, 14 y 18, de 6 puntos posibles el 40% obtuvieron 2 puntos, el 28,57% obtuvieron 3 puntos, un 20% obtuvieron 1 punto, el 8.57 acertaron a 4 reactivos y solo el 2.85% acertó a 5 reactivos (Figura 10).

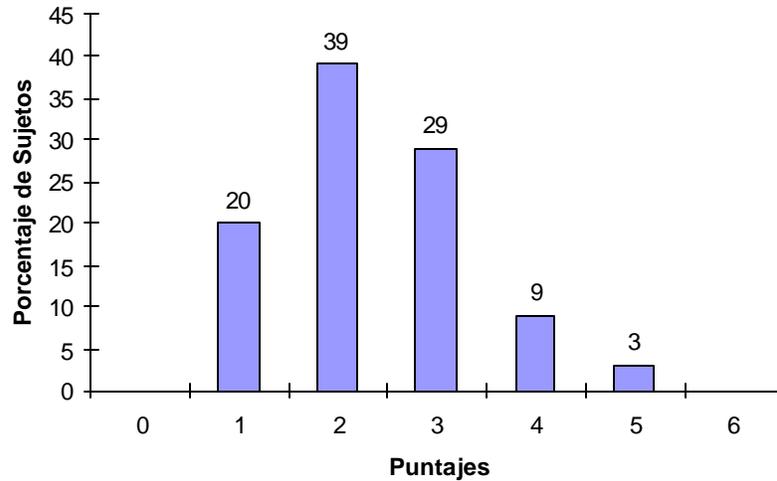


Figura 10. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable reglas de procedimiento.

Se puede establecer que solo una décima parte de la muestra se desempeño en términos aceptables, ya que ningún abogado obtuvo los 6 puntos y solo 1 alcanzó los cinco puntos. Esta variable implica el control del abogado sobre el curso de la audiencia, es decir, la organización, regulación y mantenimiento de los intercambios abogados/partes y partes/partes, se diseñaron 6 reactivos debido a que este tipo de regla es la más utilizada por los abogados en el trámite de la audiencia (su papel como facilitador se fundamenta en este aspecto). La muestra demostró un desempeño deficiente en el manejo de esta variable

Reglas de contenido: fue medida en los reactivos 4, 8 y 17, de tres puntos posibles el 54.28% obtuvieron 1 punto; el 28.57% acertaron 2 puntos, el 14.28% obtuvieron 3 puntos y el 2.85% no acertó a ningún ítem (Figura 11).

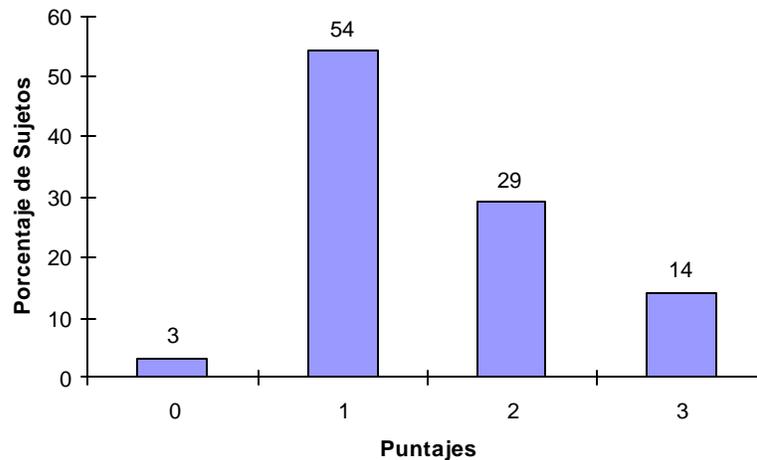


Figura 11. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la variable reglas de contenido.

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la muestra presenta un desempeño deficiente en esta variable. Este aspecto involucra la capacidad del conciliador para guiar, impartir directivas breves que garanticen el curso de la audiencia a través de mensajes de interacción, e decir, la habilidad involucra el manejo de expresiones verbales en momentos críticos o vitales de la audiencia (llamamiento al orden, a la escucha activa, demostración de empatía, aceptación, etc.).

2. Análisis y Discusión por Etapas.

Este análisis se fundamenta en el desempeño de la muestra en cada una de las etapas en las cuales se dividió el instrumento, por tanto, se tomaron las puntuaciones obtenidas de cada etapa y se describen los resultados a la luz de la teoría propuesta por Arana, C. María; Rojas R. Nelson (1997), en el abordaje estratégico de la audiencia de conciliación (Anexo 2).

Etapa de Contacto: Está representada por los reactivos del 1 al 7, de 7 puntos posibles el 39% obtuvieron una puntuación de 2, un 25,7% acertaron a un reactivo, el 17,1% obtuvieron 3 puntos, un 8,57% no acertaron a ningún reactivo, un 5,71% acertaron a 4 ítems, solo un 2,85% obtuvo 5 puntos. No se presentaron puntuaciones por encima de 5 puntos (Figura 12).

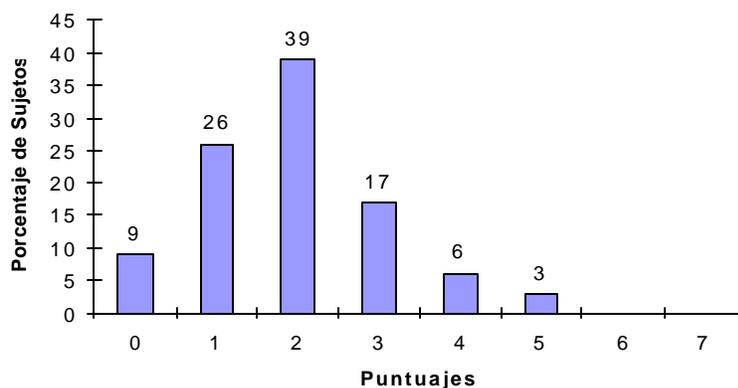


Figura 12. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la etapa de contacto.

Se establece que la muestra mostró un desempeño deficiente en esta etapa. El objetivo de esta etapa es generar un ambiente de confianza y relación entre las partes, de allí su importancia para garantizar un trámite adecuado (con la menor cantidad de eventos críticos posibles) de la audiencia, esto debido al impacto que el conciliador genera inicialmente en las partes, la lectura que éste hace del conflicto y la relación existente entre las partes. Cabe anotar que un buen desempeño en esta etapa presume el óptimo manejo de la empatía y la imparcialidad con las partes.

Etapa de Contexto: Fue considerada por los reactivos 8, 9 y 10, de 3 puntos posibles el 71,4% acertaron a 1 reactivo, un 14,2% obtuvieron 2 puntos y un porcentaje similar no acertó a ningún reactivo (Figura 13).

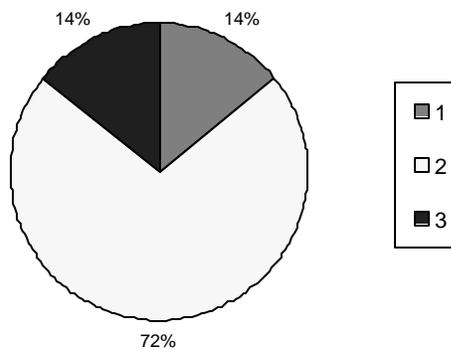


Figura 13. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la etapa de contexto.

El objetivo de esta etapa es generar un compromiso de las partes con el proceso y con el papel que se espera de ellos dentro de la audiencia, por ello el énfasis que se hace en las reglas de procedimiento que se formularon en esta etapa. Dados los resultados, se puede afirmar que el manejo de los lineamientos que regirán el curso de la conciliación fue deficiente en la muestra evaluada.

Etapa de Definición del Conflicto: Fue considerada en los reactivos del 11 al 15, de 5 puntos posibles un 45,71% acertaron a 3 reactivos, un 17,14% obtuvo 4 puntos, un 14,28 acertó a dos ítems, un 8,5% obtuvo 5 puntos y un porcentaje similar acertó a un reactivo, un 5,71% no acertó a ningún reactivo (Figura 14).

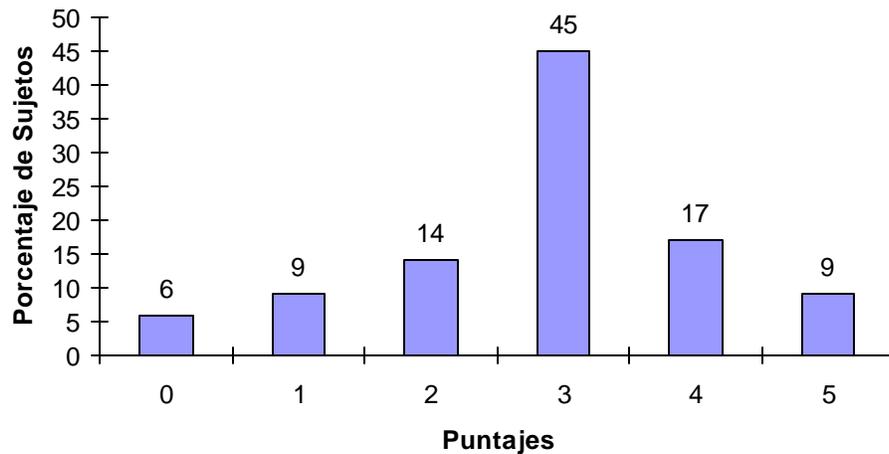


Figura 14. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la etapa de definición del conflicto.

El objetivo de esta etapa es la redefinición del conflicto; brindar a las partes una visión diferente del conflicto que posibilite un acuerdo para su solución. De acuerdo a las puntuaciones obtenidas se consideran acertadas las habilidades de la muestra evaluadas en esta etapa.

Etapa interactiva: Está representada por los reactivos 16, 17 y 18, de 3 puntos posibles el 42,85% acertaron a un reactivo, un 34,28% obtuvieron 2 puntos, un 14,28% obtuvo una calificación de 3 puntos y un 8,57% no acertó a ningún reactivo (Figura 15).

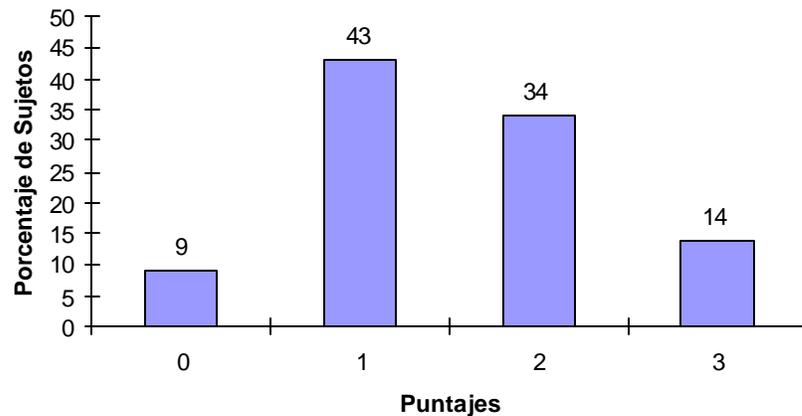


Figura 15. Distribución (en porcentajes) de las puntuaciones obtenidas por la muestra de abogados en la etapa interactiva.

El objetivo de esta etapa es facilitar la exploración y el debate de las opciones que presentan las partes, sin embargo el instrumento hizo énfasis en el control de los intercambios

comunicativos, que también hace parte de las metas de esta etapa. La muestra demostró un deficiente manejo de la habilidad. Cabe resaltar que dentro de las habilidades propuestas para esta etapa están la negociación, las preguntas estratégicas y la creatividad.

RECOMENDACIONES

Analizados y discutidos los datos se procede a anotar las siguientes recomendaciones, fundamentadas en el desempeño demostrado por la muestra evaluada y por las observaciones que se realizaron en lo referente a las características metodológicas del presente estudio.

En lo referente al desempeño demostrado se recomienda:

1. La vinculación de una materia (asignatura) en los curriculum en los últimos semestres, dirigida al entrenamiento en habilidades comunicacionales, actualmente no existe ninguna facultad de derecho en la ciudad que brinde capacitación en esta área específica.
2. Destacar en los programas de pregrado la importancia de los aspectos psicológicos implícitos en la conciliación, así mismo como en cualquier otro método alternativo de solución de conflictos. Es una necesidad sentida la falta de asesoría psicológica en la preparación de los Estudiantes de derecho, previo a iniciar sus intervenciones en consultorio jurídico.
3. Vincular psicólogos en los centros de conciliación ya sea en calidad de practicantes o como asesores, a fin de apoyar y asesorar al centro de conciliación en el trámite eficiente de las audiencias. La legislación es clara en este aspecto. (ley 640 enero 5 de 2001).

4. Implementar al nivel de pos grado la capacitación practica en manejo de habilidades, no es suficiente facilitar material teórico sin profundizar en las implicaciones prácticas necesarias en un entrenamiento.

5. Promover en la facultad de psicología de la CUTB estudios dirigidos a mejorar la conciliación y demás métodos alternativos de solución de conflictos, destacando la pertinencia de la psicología en esas áreas y la alta aplicabilidad teórica y metodológica. De tal manera que se fortalezca el aporte científico de la psicología en las diferentes disciplinas que intervienen en la solución de conflictos sociales/individuales.

6. Promover en las facultades de Derecho la formación de abogados “conciliadores” en lugar de abogados “litigantes”. Humanizar el derecho de manera tal que los conflictos sean vistos como una posibilidad de defender en justicia a las personas, sus intereses y necesidades psicológicas (afecto, afiliación, logro, entre otras), en lugar de limitar su intervención en la interpretación y aplicación de códigos rígidos.

7. Iniciar por parte de los diferentes consultorios jurídicos la promoción en la comunidad de los servicios y beneficios que

ofrecen los centros de conciliación en materia de solución de conflictos.

8. El presente trabajo de grado es una investigación descriptiva, cuyos alcances metodológicos son reducidos, sin embargo provee elementos de juicio para el diseño de investigaciones cuasi y experimentales, donde se manipulen los aspectos psicológicos presentes en una audiencia, por ejemplo ciertos repertorios verbales, no verbales, la influencia de las disposiciones espaciales, el diseño de predictores de desempeño más adecuados a la realidad del ámbito jurídico, análisis de características de personalidad entre otras.

9. Brindar a los conciliadores evaluados entrenamiento y fundamentación en los factores medidos.

Referencias

Arana. C. M. I. ; Rojas, R. Nelson. 1997. El arte de conciliar, habilidades, técnicas, estrategias. Cámara de Comercio de Bogotá.

Artículo. 1999. Esquemas de negociación. En línea. [Disponible].
<http://www.kin.cyborg.com.mx/cyb/enego.htm>.

Bastida, E. 1982. Escalas de actitudes, para la investigación sociologica, psicologica y pedagogica. Medellin. Ed. Copiyepes.

Bedoya, J. 1995. Solución de conflictos: el conflicto urbano contemporáneo. Medellín. Ed. Instituto Popular de Capacitación.

Brown F. 1980. Principios de la medición en psicología y educación. México D. F: Ed. El manual moderno, S. A. de C. V.

Fernández, C.; Dahnke, G. 1995. La comunicación humana, ciencia social. México. Ed. Mc Graw Hill..

Fisas, Vicenç. Abordar el conflicto: La negociación y la mediación de conflictos. En línea [disponible] <http://www.pangea.org/unescopau/abordar.htm>.

Gobernación de Antioquia, Comisión de Conciliación Nacional. 1995. Prevención y negociación pacífica de conflictos. Medellín. Ed. Gobernación de Antioquia..

Hernandez R., Fernandez C. Batista P., 1997. Metodología de la investigación. México D.F. Ed. Mc Graw Hill.

Meyer G. D, 1991. Psicología social. Bogotá. 2 Ed. Editorial Panamericana.

Miller G. R, 1988. Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal. Artículo. La comunicación Humana.

Pinzón, S. Luis; Gleiser, D. David. 1997. Una visión racional y estratégica de la negociación. Santa Fe de Bogotá. Ed. Cámara de Comercio de Bogotá.

Pio E. Ricci Bitti/Santa Cortesi. 1980. El comportamiento no verbal y comunicación. Bogotá. Ed. Gustavo Gili S.A.

Polanía, P. Adriana. 1991. Aspectos prácticos de una conciliación. Santa Fe de Bogotá. Ed. Cámara de Comercio de Bogotá.

Predvechni, G. P.; Kon, I. S.; Platónov, K. K. 1979. Psicología Social. México. Ed. Cartago de México.

Rodríguez, Aroldo. 1995. Psicología Social. Santa fe de Bogotá. Ed. Trillas

Rozenblum, de H. S. 1999. Que es la negociación. En línea. [Disponible].

<http://www.geocities.com/collegePark/quad/5737/centro.html>.

Touzard, Hubert. 1981. La mediación y la solución de conflictos. Barcelona. Ed. Herder.

ANEXOS

Anexo A.

Cuadernillo de Preguntas de la Prueba CC-18

A continuación se citarán situaciones propias de una audiencia de conciliación, Usted, de acuerdo con su criterio como conciliador deberá elegir la alternativa (a.); b.); c.); d) ó e.) la cual considere se adecue a la forma como Usted actuaría con respecto a la situación planteada en cada numeral. Tenga presente que hay un límite de tiempo y que terminado éste no se pueden contestar o corregir ninguna de las alternativas.

Recuerde diligenciar cada uno de los numerales marcando con una equis "X" la opción que elija.

INICIO DE LA AUDIENCIA DE CONCILIACION

Etapas de Contacto

Don Mauricio y Don Hugo Socios de la Empresa JCMK llegan al consultorio en cumplimiento de la citación para llevar a cabo una audiencia de conciliación, la cual fue solicitada por una de las partes a fin de disolver su sociedad.¹

1. Don Mauricio G. Socio y representante legal de la firma solicitó la disolución de la sociedad ya que según sus palabras *“solo me ha traído pérdidas económicas y desilusión frente a la amistad.”*

Al momento de tomar asiento en el consultorio Usted procede de la siguiente manera:

- a. Usted se encarga de que las partes se sienten una enfrente de la otra.

¹ Encabezado y Enunciado del ítem 1 y Enunciado del ítem 2 tomados de Arana, C. María; Rojas R. Nelson. 1997. El arte de conciliar. Habilidades, técnicas, estrategias. Cámara de Comercio de Bogotá.

- b. Permite que las partes elijan libremente el lugar donde sentarse.
- c. Usted decide dónde y cómo se deben sentar.
- d. Permite que las partes estén frente a Usted una al lado de la otra.
- e. Ninguna de las anteriores.

2. Mientras se da inicio a la audiencia Don Mauricio evade la mirada de su socio en tanto juguetea con un lapicero que tiene en su mano. Don Hugo en cambio, mantiene contacto visual con el conciliador y asiente con la cabeza cada uno de los comentarios que éste hace.

Seguido en el trámite de la audiencia el conciliador deberá:

- a. Intenta captar la atención de la parte que muestra “indiferencia” recordándole enfáticamente que por su solicitud es por lo que están allí.
- b. Mostrar desinterés en ese aspecto y continuar con el curso normal de la audiencia.
- c. Resaltar abiertamente la disposición de la parte “atenta”
- d. Cuestiona abiertamente la disposición de la parte “indiferente”
- e. Ninguna de las anteriores.

3. Pasado este evento, Usted aclara a las partes cuál es la naturaleza jurídica de la conciliación y qué objetivos busca, lo anterior obviamente es antecedido por una presentación de Usted como abogado encargado de ser el facilitador de la conciliación. En este punto Don Hugo reclama el hecho de que no está interesado en disolver la sociedad y que él más bien permitirá que “esto se arregle por la vía ordinaria”. Usted:

- a. Manifiesta que ambas partes deben estar dispuestas a conciliar.

- b. Decide entonces repetir las ventajas que trae conciliar ahora mismo.
- c. Manifiesta su interés por iniciar en este instante por conocer cual es la base del problema.
- d. Resalta a Don Hugo que aun no es el momento para tocar ese punto.
- e. Ninguna de las anteriores

4. Siguiendo con el ejemplo anterior, la audiencia está en un punto en el cual las partes muestran una disposición adecuada, sin embargo se logra poco avance en lo referente a la definición del problema real o motivo de la diligencia. Usted:

- a. Retoma los planteamientos hechos al inicio de la audiencia en lo referente a la función y finalidad de esta.
- b. Modifica la audiencia proponiendo de forma vehemente que es necesario una participación más efectiva, de lo contrario no se seguirá con el tramite.
- c. Modifica la dinámica de la audiencia, haciendo ver a las partes que no están colaborando lo suficiente para lograr un avance.
- d. Todas las anteriores.
- e. Ninguna de las Anteriores.

5. Seguidamente, Don Mauricio presenta una posición desinteresada a pesar de mostrarse un poco dispuesto, a diferencia de Don Hugo que siempre a mostrado un interés constante por continuar con el proceso.

Usted:

- a. Inclina su cuerpo sobre el escritorio en dirección de la parte desinteresada y continua con la audiencia.

- b. Manifiesta a las partes su inconformidad con esta situación.
 - c. Aparta su cuerpo del escritorio, rodando la silla haciendo ver su inconformismo con la situación.
 - d. Inclina su cuerpo hacia la parte con mayor atención y continua con la audiencia.
 - e. Ninguna de las anteriores.
6. Don Mauricio en lo siguiente deja ver que su actitud se debe a la profunda decepción que siente al ver hasta donde a llegado este “problema”. Usted:
- a. Se recuesta en la silla cruzando sus brazos.
 - b. Se inclina hacia adelante rascándose la cabeza.
 - c. Se inclina sobre su escritorio, apoyando los antebrazos y dirigiéndose a las partes.
 - d. Se recuesta en la silla cruzando las piernas dando a entender control pleno sobre la situación.
 - e. Ninguna de las anteriores.
7. Seguidamente usted:
- a. Propone entonces retomar el problema desde el comienzo.
 - b. Manifiesta su desconcierto.
 - c. Propone ahondar en aspecto relacionado con la amistad previa de los socios.
 - d. Informa que la audiencia debe continuar y que ese problema se solucionara en el transcurso de ésta.
 - e. Toda las anteriores.

Contexto

8. Superados los acontecimientos anteriores se hace necesario en este punto esbozar los lineamientos que regirán la audiencia, Usted enfatiza su papel como facilitador:

- a. Resaltando la honorabilidad y las facultades que le otorga la ley.
- b. Exigiendo el respeto a la figura y a las facultades que se le otorgan.
- c. Advirtiendo que el no reconocimiento de la figura y sus facultades puede alterar el normal transcurso de la audiencia.
- d. Resaltando los beneficios que generaría el respeto hacia la figura y a quienes en ella intervienen.
- e. Ninguna de las anteriores.

9. Uno de los participantes expone que no siente que debe tratar de forma respetuosa al otro, “por que éste abusó de mi confianza y no merece mi respeto”, Usted dadas las características de esta regla:

- a. Apoyando los antebrazos sobre el escritorio se acerca a la parte inconforme y le explica la importancia de la regla.
- b. Apoyándose sobre el escritorio con ambos brazos se recuesta al espaldar de la silla diciendo “*esto no se negocia*”.
- c. Mirando fijamente a los ojos de la parte inconforme afirma que actitudes como esas no son las más adecuadas.
- d. Aumentando el tono de la voz enfatiza a la parte inconforme que todos merecemos respeto.
- e. Ninguna de las anteriores.

10. Don Hugo acepta respetar a la parte, Usted procede a distribuir el tiempo necesario para profundizar en el problema y buscar la solución de éste (supóngase que tiene 45 minutos para esto).

- a. Girando su silla hacia la pared e indicando un reloj que esta allí afirma “tienen 20 minutos para la definición del problema y 25 para la búsqueda de alternativas y su solución”.
- b. Girando su silla hacia la pared e indicando un reloj que esta allí, afirma que tienen 45 minutos y acuerda con las partes como se distribuirá este tiempo.
- c. Apoyándose sobre el escritorio con sus antebrazos acuerda con las partes como se distribuirá el tiempo.
- d. Apoyándose sobre el escritorio con sus antebrazos afirma “tenemos 20 minutos para la definición del problema y 25 para la búsqueda de alternativas y su solución”.
- e. Ninguna de las anteriores.

Definición del conflicto.

11. Establecidos y aceptados los lineamientos generales para la audiencia Usted procede ahora al establecimiento de las reglas que faciliten la exposición de ideas de las partes:

- a. Pide tener presente el respeto para el uso de la palabra la cual será regulada por el facilitador para lo cual hace énfasis en la palabra FACILITADOR elevando el tono de la voz.
- b. Acercándose a las partes apoyando ambos brazos separados sobre el escritorio pide tener presente el respeto para el uso de la palabra la cual será regulada por el facilitador.

- c. Establece *“hará uso de la palabra a quien que yo indique con el dedo”* apoyándose en el escritorio y realizando el acto de indicar a ambas partes.
- d. Alejándose del escritorio establece *“de aquí en adelante solo hablará el que yo indique con el dedo”*.
- e. Ninguna de las anteriores.

12. A lo anterior, Usted agrega que así mismo es necesario que las intervenciones sean claras y específicas, Usted:

- a. Lo dice en tono alto y toma una posición relajada.
- b. Mantiene contacto visual con las partes y enfatiza en la palabra CLARA y ESPECIFICA.
- c. Evita el contacto visual y mantiene su tono moderado.
- d. Se aproxima al escritorio acercándose a las partes y mantiene su tono moderado.
- e. Ninguna de las anteriores.

13. Seguidamente hará saber a las partes la posibilidad de intervenir (el conciliador) cuando lo considere necesario, Usted:

- a. Aclara a las partes que esto es necesario para lograr un buen entendimiento de los argumentos planteados.
- b. Acuerda con las partes estas intervenciones posibilitan un mejor control y entendimiento de las exposiciones que las partes planteen.
- c. Resalta los beneficios que generaría la intervención del conciliador cuando las partes hablen.

- d. Informa a las partes que el conciliador intervendrá a fin de lograr un buen entendimiento de los argumentos planteados.
- e. Todas las anteriores

14. Hasta el momento no se ha logrado establecer claramente la base del problema, Usted decide tratar de hablar en privado con cada una de las partes a fin de lograr esclarecer ciertas diferencias en el ámbito personal que cree que son las que no permiten avanzar el trámite de la audiencia. Usted:

- a. Detiene la audiencia y comienza por sacar del consultorio a una de las partes al tiempo que explica que es necesario apelar a este recurso.
- b. Somete a consideración de las partes la necesidad de interrumpir hasta aquí y comenzar por dialogar con cada una de ellas.
- c. Cuestiona a las partes si lo que está de fondo en esta situación son problemas de tipo personal.
- d. Detiene la audiencia e informa a las partes que es necesario hablar por separado con cada una de ellas para ahondar en los factores individuales presentes en la problemática.
- e. Ninguna de las anteriores.

15. En la entrevista individual el facilitador recibió quejas de deslealtad y falta de compromiso con la sociedad por ambas partes. Al estar de nuevo con las partes Usted interviene posibilitando que se expresen los motivos manifestados en las entrevistas individuales, situación que genera expresiones emocionales, por lo que de manera progresiva las partes entran en un fuerte desacuerdo alterando el clima de la audiencia. Usted :

- a. Alzando su tono de voz haciendo notar su desconcierto insta a las partes a que se comporten

de forma madura y responsable con el proceso que se adelanta.

- b. Con tono de voz moderado irrumpe el evento crítico manifestando que es necesario que esta discusión se extienda pero de forma racional y objetiva.
- c. Alzando el tono de la voz irrumpe el evento crítico manifestando su desacuerdo en que las partes insistan en mantener tales posiciones.
- d. Con mirada escrutadora y apoyando las manos en el escritorio se aleja de éste en su silla, permite que el evento crítico prosiga hasta que las partes perciban su actitud.
- e. Ninguna de las anteriores.

Interactiva.

16. Después de superado el anterior evento, las partes reconocen sus errores y con la intervención del facilitador se establece la responsabilidad de cada uno de los socios en el deterioro de su relación. Así mismo el facilitador hace notar la negativa influencia de lo anterior sobre la actividad que ejercía la sociedad. Usted aprovechando la disposición actual de las partes, las invita a que se inicie con la proposición de alternativas de solución, para expresar esto Usted:

- a. Asume una postura relajada haciendo notar dominio sobre la audiencia.
- b. Apoya las manos sobre el escritorio y se aleja de este.
- c. Evita la mirada de las partes y mira el reloj.
- d. Cruza los brazos alejándose del escritorio con tono de voz enfático.
- e. Ninguna de las anteriores.

17. Don Hugo quien nunca ha estado dispuesto a disolver la sociedad propone establecer unos compromisos claros a fin de mantenerla, a lo que Don Mauricio responde de forma inmediata que eso ya alguna vez se hizo, Usted:

- a. Interrumpe a Don Hugo con un tono de voz enérgico y de igual forma le pide a Don Mauricio que sea más claro.
- b. Le recuerda a Don Mauricio que es necesario que respete la palabra dejando ver su disgusto.
- c. Obvia la intervención de don Mauricio y dirige la atención a Don Hugo pidiéndole que sea más específico con tono apaciguador.
- d. Aumentando su tono de voz afirma que no está dispuesto a permitir que la audiencia nuevamente se desorganice mirando fijamente a Don Mauricio.
- e. Ninguna de las anteriores.

18. Inmediatamente Don Mauricio afirma que igualmente está dispuesto a "tratar" de mantener la sociedad, sin embargo le preocupa el hecho de que antes se habían agotado todos los recursos, Usted:

- a. Acercándose a Don Hugo, establece contacto visual con Don Mauricio diciéndole que escuche la propuesta de Don Hugo.
- b. Inclinandose hacia Don Mauricio le manifiesta su interés como facilitador en buscar alternativas nuevas.
- c. Apartándose del escritorio en su silla y con tono de voz enfático, manifiesta que es necesario saber que éste es un espacio nuevo en el que se pretende llegar a un acuerdo nuevo.
- d. Alternando la mirada entre las dos partes les dice que ahora es necesario agotar todas los recursos.

e. Ninguna de las anteriores.

Por Favor coloque el lápiz sobre la hoja y espere a que uno de los evaluadores recoja la prueba.

Muchas Gracias por su colaboración

Anexo B.

Método para el abordaje estratégico de la audiencia de conciliación

Propuesto por Arana C María y Rojas R. Nelson en el libro El arte de conciliar, habilidades, técnicas y estrategias.

Entendida la conciliación como una relación humana creada con un objetivo específico que prevé reglas de actuación para cada uno de sus protagonistas y en la Queridos mamá y papá: se enfrentan momentos que exigen un esfuerzo adicional, se debe tener también claro que en su interior se dan situaciones imprevistas respecto a sus participantes, al proceso y a la maniobrabilidad y movimientos del conciliador, lo cual da lugar a hablar de la existencia de eventos críticos.

Partiendo de los movimientos estratégicos y del método se describirán a continuación cada una de las etapas del modelo de abordaje estratégico de la audiencia de conciliación.

1. Etapa de Planeación

- a. **Descripción:** En esta etapa es necesario tener en cuenta el concepto de estratégico ya que es aquí donde cobra sentido lo que tiene que ver con la preparación del *terreno*, en el que se moverá el conciliador. Tiene un objetivo claro: lograr anticiparse a lo que puede suceder en la audiencia en diferentes niveles que van desde el tema de la audiencia hasta la creación de la hipótesis y criterios de intervención, que le permitirá crear una ruta para el abordaje de la audiencia.
- b. **Objetivo:** Proveer al conciliador de estrategias que le permitan abordar la audiencia de conciliación de manera ágil, efectiva y equilibrada.
- c. **Foco:** La información. En esta etapa el conciliador realiza un recorrido a través del problema que se abordará en conciliación; la preparación consiste en hacerse preguntas, afirmaciones, ubicar igualmente aspectos que deben profundizarse sobre el tema, el

desarrollo del conflicto, las partes que intervienen en él, sus intereses, las implicaciones jurídicas, la viabilidad del acuerdo, etc.; todo esto como una bitácora que le permita al conciliador trazarse una ruta para su intervención. También se debe resaltar el hecho de que esta información le permita al conciliador tener en cuenta a las dos partes del conflicto, de tal forma que complemente las hipótesis en ambas vías como plataforma para la neutralidad que de su intervención se espera.

2. **Etapa de Contacto**

- a. **Descripción:** El conciliador en la audiencia es un anfitrión que debe disponer los diferentes recursos a favor del ambiente positivo que promueva el abordaje y el cambio en una situación que se ha tornado desagradable y difícil de manejar para las partes. En la audiencia de conciliación, este es el primer acercamiento que tiene el conciliador y las partes; por tanto, es necesario crear un ambiente propicio que le permita disponerse para abordar la situación problema. Se pretende crear un clima agradable y confiable que corresponda a las expectativas de ayuda con la que llegan las partes. Lo anterior implica igualmente establecer una comunicación abierta.
- b. **Objetivo:** Promover un ambiente de confianza y de relación entre las partes y el conciliador, de tal forma que se posibilite un proceso adecuado para la resolución de problemas.
- c. **Foco:** Las partes. La intervención del conciliador debe orientarse a los participantes, ya que es a partir de su confianza, credibilidad y disposición que se lograrán los objetivos de la conciliación. Es importante recordar que en ella el conciliador actúa como un facilitador, pero que son ellas las que hacen de jueces de su propia causa. El conciliador, e la audiencia, dispone los diferentes recursos a favor del ambiente positivo que promueva el abordaje y el cambio

de una situación que se ha tornado desagradable y difícil de manejar para las partes.

En esta parte de la audiencia, además de lo anterior, el conciliador se encuentra haciendo una lectura acerca de la disposición que tienen las partes hacia la participación en la audiencia, hacia el acuerdo, sobre el tipo de comunicación que se da en ellas, sobre los intereses,... está recibiendo información a través de la observación que realiza sobre las partes; esta información se traduce en elementos que delimitan y orientan el proceso y la futura intervención.

3. Etapa de Contexto

- a. **Descripción:** Es importante tener en cuenta que toda relación se define por su objetivo, y éste orienta a cada parte en lo que se espera de ella a través de su participación. Cuando esto es claro, las expectativas creadas pueden resolverse satisfactoriamente; por el contrario, cuando no es claro el objetivo, el resultado de la relación y el encuentro puede ser confuso.

Esta etapa tiene que ver con un aspecto necesario para el cambio: el compromiso y el cumplimiento de unas reglas compartidas para lograrlo. La conciliación es, en la dinámica del conflicto, una oportunidad (tal vez la última) que se dan las partes para abordar su problema de manera diferente a la que ha sido usualmente manejada por ellas en la búsqueda de alternativas de solución a éste.

En este sentido, la conciliación es un espacio que se crea como un método alternativo para la solución de controversias que es manejado con unas reglas que posibilitan un cambio en la situación a partir de la búsqueda conjunta de alternativas.

El cambio que se pretende no es impuesto y para que se logre se requiere la participación de las partes implicadas en el problema.

- b. **Objetivo:** Generar compromiso psicológico de las partes frente a la participación y al papel esperado de ellas en el proceso, a partir de la explicación de las reglas de juego y de las características y ventajas de la figura de la conciliación.
- c. **Foco:** Las reglas del juego. A partir de la creación de una figura de poder equilibrada, el conciliador debe establecer reglas que posibiliten su intervención y una participación comprometida de las partes hacia la construcción de un acuerdo de mutuo beneficio. Este acuerdo implica, por parte de una de ellas, la renuncia a algunas de sus pretensiones en pro de ese beneficio común. Para que este ejercicio se dé en medio de las mejores condiciones, se requiere el compromiso real por parte de ellas en la búsqueda de esas alternativas.

4. **Etapas de Definición del Conflicto**

- a. **Descripción:** Durante esta fase el conciliador facilita la exposición del motivo por el cual se solicitó la audiencia de conciliación; cada parte presenta su punto de vista frente a lo que el conciliador hace preguntas que le permitan claridad la información y así orientarse en la situación que contiene el conflicto. En esta fase, la comunicación de las partes se dirige al conciliador y fundamentalmente se constituye en la línea de base a partir de la cual las partes podrán posteriormente debatir en torno a las posibilidades del acuerdo. Durante esta fase, existen aspectos específicos relativos al conciliador y a las partes que en conjunto representan las diferentes actuaciones de los participantes. En lo relativo al conciliador, cabe mencionar que éste comienza a generar una dinámica en la audiencia orientada al conocimiento de la situación, a partir de lo que cada uno de los participantes percibe de la situación. Las partes por su lado, exponen el problema y *ponen sobre la mesa* sus consideraciones al respecto. El comportamiento de las partes es muy importante en esta etapa, dado que en su exposición del

problema se ven involucrados muchos aspectos de orden afectivo que deben ser manejados por el conciliador. Así mismo, la información que ellos presentan no siempre es clara ni completa, lo que exige versatilidad en el conciliador para su elaboración.

- b. **Objetivo:** Hacer una lectura diferente del conflicto que les permita a las partes y al conciliador aproximarse a la solución del mismo.
- c. **Foco:** El conflicto. La intervención del conciliador debe orientarse hacia el conocimiento de las circunstancias que comprometen la situación actual de las partes en conflicto, y hacia la redefinición de éste en el sentido que las partes logren una visión diferente de la situación, de tal manera que la solución sea más accesible. Es fundamental que el conciliador haga un análisis complejo de la situación, de tal manera que cuente con el mayor número de datos que le permitan crear una agenda amplia y con alta probabilidad de efectividad.

5. Etapa Interactiva

- a. **Descripción:** Durante esta etapa, las partes tienen la posibilidad de plantear las alternativas frente al problema que han definido en la fase anterior. Aquí, se da el mayor intercambio entre ellos. El conciliador facilita el diálogo entre las partes haciendo que éstas presenten opciones de solución a la controversia. En esta etapa, el intercambio entre las partes se convierte en una exigencia para el conciliador debido a que se inicia un proceso de negociación. En la medida en que cada parte presenta sus opciones, el conciliador pregunta, chequea el entendimiento mutuo al rededor de las propuestas y canaliza los puntos pertinentes al acuerdo, resaltando puntos comunes. Debe atender al mantenimiento de un ambiente agradable. Es importante que el conciliador detecte el nivel de conciencia que se tiene sobre las implicaciones del problema y las soluciones planteadas, con el fin de tener criterios objetivos que permitan una adecuada consolidación del acuerdo.

- b. **Objetivo:** Facilitar la exploración y el debate de las opciones que presentan las partes, organizando la información relativa a los puntos que se encuentran en común. Por otro lado, el conciliador debe controlar los intercambios comunicativos entre las partes, de tal forma que todo se conduzca en un clima de trabajo. Además, se hace indispensable que el conciliador comprenda y sintetice cada alternativa.
- c. **Foco:** Acuerdos parciales y ambiente. El conciliador facilita el proceso a través del cual las partes plantean las opciones y comienza el trabajo de evaluación y análisis de éstas, con el fin de lograr una victoria conjunta. Es muy importante aquí que el conciliador haga uso de la agenda para mantener una relación constructiva entre las partes y además pueda definir claramente la información que se requiera.

6. Etapa de Diseño del Acuerdo

- a. **Descripción:** Si la etapa interactiva ha logrado ser lo suficientemente productiva, en esta fase se identifican los elementos del acuerdo y se verifica su aceptación, siendo cuidadoso para evitar nuevos desacuerdos.

En esta etapa se busca construir los acuerdos teniendo en cuenta la valoración que realizaran las partes de las opciones, con base en la guía que hace el conciliador acerca de aspectos jurídicos que se precisan en los procedimientos para formalizar estos acuerdos y asegurar el compromiso y su cumplimiento.

En esta fase se diseña la arquitectura de acuerdo, que se refiere a la operacionalización mediante la respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Para qué?

- b. **Objetivo:** Definir compromisos, beneficios, satisfacción, legitimidad, cumplimiento y legalidad del acto jurídico.

- c. **Foco:** El acuerdo. En este punto de la audiencia ya las partes han visualizado opciones concretas que les permiten solucionar el problema. El conciliador debe propiciar el análisis de los beneficios que el acuerdo le generaría a las partes, atendiendo los intereses manifestados por ellas durante la audiencia, velando por lograr que éste sea de mutuo beneficio. La intervención del conciliador debe estar orientado hacia el logro del acuerdo, y la negociación, que al interior se realiza, debe ser por principios.

7. Etapa de Cierre

- a. **Descripción:** Al igual que en todo encuentro humano, la audiencia de conciliación debe tener un cierre que vaya más allá de una despedida y que se centre de nuevo en las partes. En esta etapa de la audiencia, el conciliador rescata los esfuerzos realizados por las partes, hace ajustes a la propuesta de arreglo y las invita a comprender sus posibilidades ante la solución de controversias.

Esta etapa es de conclusión. Tanto conciliador y partes han recorrido un proceso que les ha permitido abordar una situación que entre las partes se consideraba un problema. El resultado de ese proceso tiene dos alternativas: llegar a un acuerdo y formar el acta de conciliación, o no llegar al acuerdo y firmar un acta de imposibilidad; en ambos casos debe resaltarse a los resultados obtenidos, independiente que se haya logrado un acuerdo o no. Es importante recuperar el hecho de que las partes se hubieran acercado a arreglar por las buenas y en ese sentido concertar unas reglas que les permitieran reconocer el valor de la palabra, de la tolerancia, el reconocimiento de diferencias en el otro en la búsqueda de alternativas que se traducen en fortalezas personales para la solución de futuros conflictos.

- b. **Objetivo:** Reconocimiento del proceso, de tal forma que se subraye la importancia de la conciliación como una alternativa de solución de conflictos. Cuando una persona participa en una audiencia de

conciliación se generan procesos que apuntan, como ya se había expresado, al reconocimiento de la otra, al respeto por las diferencias; aspectos éstos que llevan a cada una de ellas al fortalecimiento de habilidades personales que se proyectan en la futura resolución de problemas.

Visto este aspecto desde la proyección de la figura y la búsqueda de una cultura del consenso, se contaría con los elementos fundamentales para ir abriendo en cada uno de los participantes la brecha que nos acerca ese valor que apoya y en que encuentra sentido social la conciliación.

- c. **Foco:** Las partes. En este momento es importante crear en éstas la conciencia frente a la participación que tuvieron como jueces de su propia causa y la manera como se llevó a cabo.