

compAs

Grupo de Capacitación e investigación pedagógica



LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN AUDIENCIAS

The image features a dark blue background with a white diagonal stripe running from the top-left to the bottom-right. Three overlapping yellow diamonds are positioned in the upper-left quadrant, partially overlapping the white stripe. The text is located in the lower-right quadrant, set against the dark blue background.

**LA APLICACIÓN
DE LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA EN AUDIENCIAS
PRIMERA EDICIÓN**

La aplicación de la programación neurolingüística en audiencias

Autor

MERCEDES PATRICIA RODRÍGUEZ SANDOVAL DE OLMEDO

Primera edición, mayo 2017



Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición

Diagramación

Diseño

Publicación

Maquetación.

Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-750-86-0

Guayaquil - Ecuador

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
PRÓLOGO	1
1.1. El Mediador y las herramientas procedimentales.-	3
1.2. Características del Mediador.-	9
1.3. Fines y Objetivos del Mediador.-	13
1.4. Rol de los participantes de la Mediación.-	14
1.4.1 Analizar a fondo el conflicto:	14
1.4.2 Identificar el verdadero motivo del conflicto.-	15
1.4.3 Resolver sub conflictos.-	15
1.4.4 Satisfacer mutuamente sus necesidades.-	16
1.4.5 Liberar el encasillamiento de las partes.-	17
1.4.6 Explorar las posiciones adoptadas.-	17
1.4.7 Como detectar los intereses: comunes, compartidos y diferentes.-	17
1.5. Mediación eficaz.-	19
1.6. Herramientas Comunicacionales del Mediador.-	20
1.6.1. Escucha activa:	21
1.6.2. Parafraseo.-	23
1.6.3. Futurización.-	25
1.6.4. Manejo y control de audiencias.-	27
.....	30
MÉTODOS APLICABLES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	31
2.1. Definición de la Programación Neurolingüística.-	31
2.1.1. Antecedentes.-	34
2.1.2. Descripción Múltiple.-	37
2.2. Puntos clave.-	38
2.2.1. Proceso de la PNL en la Resolución de Conflictos.-	40
2.2.2. Características de la PNL.-	43
2.2.3. Las Reglas Básicas de la PNL.-	43
SISTEMAS REPRESENTACIONALES	47

3.1.	Descripción de los Sistemas.-	47
3.2.	Calibración.-	48
3.3.	Calibración Rapport.-.....	49
3.4.	Puntos clave Aplicables.-	54
3.4.1.	Puntos Aplicables PNL.-	54
3.4.2.	Objetivos de la PNL.-	54
	PROCESOS CEREBRALES	57
4.1.	Hemisferios del Cerebro	57
4.2.	Patrón de Habilidades de Palabras.-	59
4.3.	Capas Cerebrales, Percepción, identidad, Palabras y Gestos.....	60
4.4.	Habilidades de la Comunicación.	64
	EL LENGUAJE	66
5.1.	Lenguaje Verbal y No Verbal.-	66
5.2.	Señales de Lenguaje Corporal.-.....	67
5.3.	Descripción Múltiple que aplica la PNL a la Mediación.-	69
	73
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Ejemplo cambios esperados en lenguaje.....	22
Cuadro N° 2. Hoja de trabajo del mediador	29
Cuadro N° 3. Ejercicio relato descriptivo.....	40
Cuadro N° 4. Manifestación común de incongruencia	49
Cuadro N° 5. Manifestación común de congruencia	49
Cuadro N° 6. Impacto de la comunicación	63
Cuadro N° 7. Representación visual	69
Cuadro N° 8. Representación auditivo	70
Cuadro N° 9. Representación kinestesico.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1. Proceso de mediación.	13
Gráfico N°. 2. Actividades dentro del proceso de mediación	14
Gráfico N°. 3. Mediación Eficaz.....	19
Gráfico N°. 4. Mediación.....	45
Gráfico N°. 5. Sistemas Representacionales	54
Gráfico N°. 6. Hemisferios del cerebro	57
Gráfico N°. 7. Hemisferios del cerebro	58
Gráfico N°. 8. Inconsciente.....	58
Gráfico N°. 9. Patrón de habilidades de palabras	59
Gráfico N°. 10. Capas cerebrales.....	60
Gráfico N°. 11. Distancia preferida.....	61

PRÓLOGO

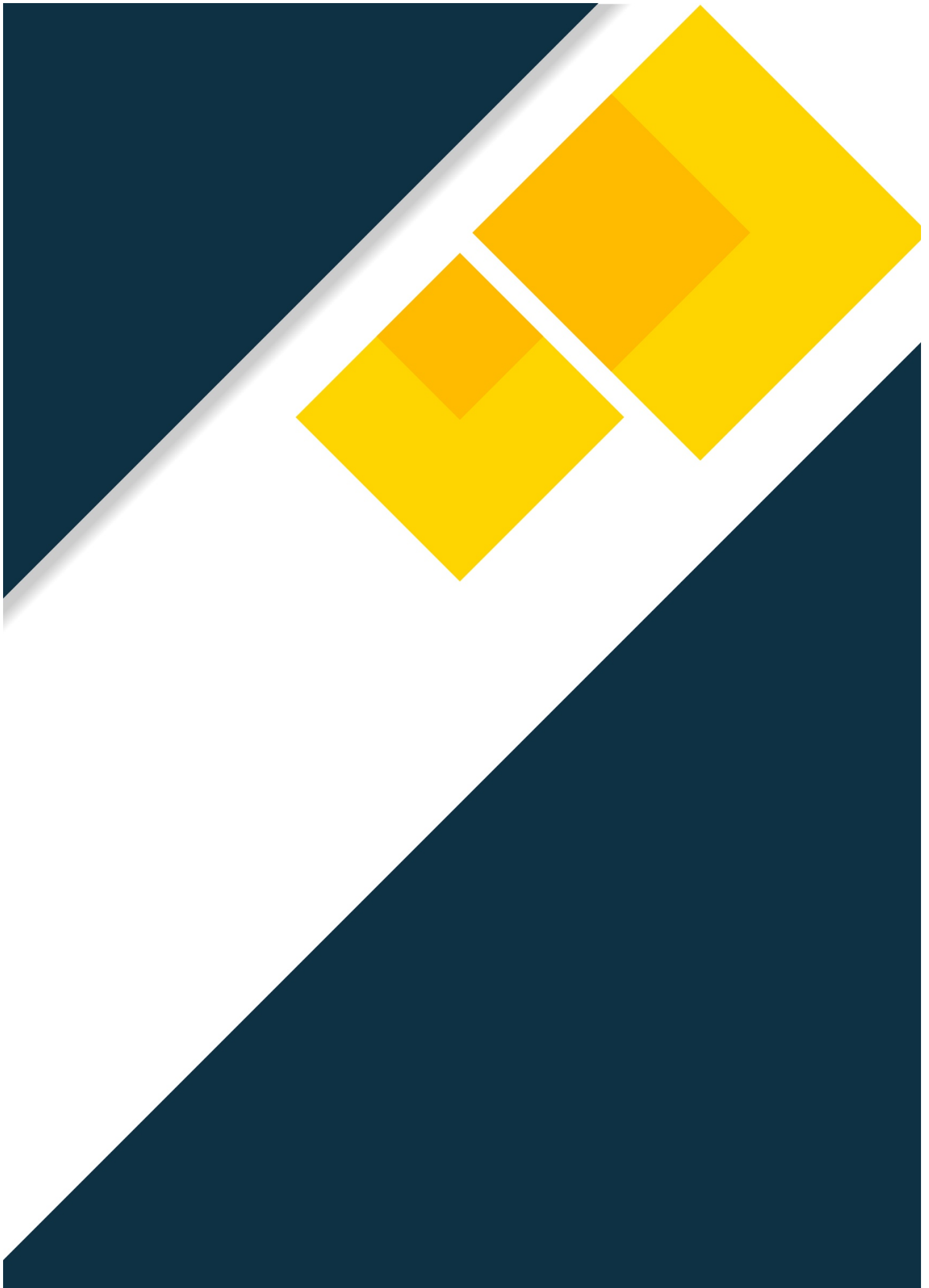
Los conflictos son hechos cotidianos que todos enfrentamos en nuestro día a día, ya sea que se susciten en el trabajo, en nuestra familia, vecindario, entre otros, suelen producirse de muchas formas y con distinta intensidad. Estos conflictos se originan en situaciones propias de la convivencia y de las relaciones humanas o interpersonales, por esta razón, la autora ha afirmado que el conflicto es una situación propia de la vida.

Con las distintas vivencias la autora de la presente obra, lo que se desea es transmitir la importancia de fomentar el uso de la mediación como una vía pacífica y colaborativa para gestionar o solucionar los conflictos. Además, los lectores encontrarán teorías encaminadas a fomentar empatía, cooperación y actitudes positivas ante situaciones conflictivas. Los lectores descubrirán la trascendencia del diálogo en la gestión de litigios, y cuál es el rol que cumple el mediador como tercera persona que ayudará a mejorar la comunicación entre las partes enfrentadas por temas de disputas, hostilidad y falta de entendimiento, y en las que se necesita alcanzar acuerdos de forma consensuada y eficaz.

En este sentido, la mediación es un método que se emplea en la actualidad para que coadyuve a la resolución de problemas de manera cordial y favorable para las partes involucradas, y evitar así perjuicios a terceros; en este sentido la autora ha implementado métodos de programación neurolingüística (PNL) para lograr esa meta.

Como lo señala la autora la PNL es una técnica facilita muchas herramientas que en su aplicación produce el mejoramiento de la comunicación y de las relaciones con uno mismo y con los demás. Atreviéndome a señalar que para poderme comunicar con otros, debo reconocer mi propio patrón de conducta y mi habilidad para negociar conmigo mismo. Para llegar aprender e introducirse en el espacio de la otra persona necesitamos comprenderlo y aceptarlo, una vez logrado, esta relación permitirá alcanzar acuerdos, en armonía y con importantes intercambios.

La aplicación de la PNL en la resolución de conflictos, constituyen el intercambio de ideas y la comprensión de éstas, y únicamente pueden ser posibles si existe el diálogo entre los individuos sin existir presiones de ningún tipo; por ello se destaca la importancia de aplicar la PNL en los procesos de Mediación, desarrollando herramientas procedimentales y comunicacionales empleadas por el mediador para establecer una comunicación que permite un intercambio de opiniones que facilitan en gran medida el proceso y en consecuencia la resolución de los conflictos que son llevados a su conocimiento.



GENERALIDADES DE LA MEDIACIÓN

1.1. El Mediador y las herramientas procedimentales.-

Para analizar la figura del Mediador y abrir los espacios que nos conduzcan a conocer las herramientas de manejo que éste utiliza en el ejercicio de sus funciones, necesitare recordar el concepto de mediación que al efecto, nos impone el artículo 43 de la Ley de Arbitraje y Mediación, en nuestra Legislación ecuatoriana, que dice: - *“La mediación, es un procedimiento de solución de conflictos por el cual, las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto.”*¹

Recordar este concepto, nos permite realizar un análisis perceptual en diferentes aspectos, a saber:

Al establecer que la mediación, *“Es un procedimiento de solución de conflictos”*, la Ley nos ubica frente a un proceso estructurado, con juridicidad, legalidad, plazos, tiempos, esferas y resultados. Para muchos que desconocen de las ventajas que este procedimiento ofrece, lo pueden ver reflejado en el descongestionamiento judicial y en el mejoramiento de las relaciones familiares, sociales, comerciales; en los arreglos y compromisos que se adquieren en el tiempo; y que se cumplen, respetando los parámetros planteados, pues se ha logrado reconstruir el puente comunicacional que se veía afectado desde el origen o nacimiento de la situación conflictiva. Adicionalmente, podemos agregar, que éste procedimiento, enfatiza su funcionamiento; pues tiene respaldos legalmente establecidos, que a más de las disposiciones que analizaremos de la Ley de Arbitraje y Mediación, está amparado por la Constitución de la República del Ecuador que, en el artículo 190² señala y dispone: *“Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir. En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley”*.

Si entendemos este fragmento, *“por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral”*, llamado Mediador, nos ubicamos en el momento de encuentro de las partes, personas que conforman el todo de un problema, y que se convocan a través de un Centro de mediación, para mantener diálogos amistosos que los ayuden a través de la facilitación y conducción de ese tercero neutral a mantenerse en comunicación, entender los puntos individuales y los puntos convergentes o divergentes de la situación que han llevado a conocimiento del Mediador y del Centro de Mediación. Este encuentro, que requiere

¹ Ley de Arbitraje y Mediación, Ley N° 000, R.O. 145, 4 de septiembre de 1997, Art. 43...

² Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 190.

necesariamente la presencia del tercero neutral, no lo harán a solas, pues siempre podrán contar con la dirección, conducción, facilitación del Mediador inclusive para que los ayude a transformar las posiciones antagónicas en colaborativas, lo que permitirá fluidez y entendimiento en aquellas fórmulas que avengan y concluyan en acuerdos.

El momento en el que las partes “*procuran un acuerdo voluntario*”, es aquel que ha pasado por la facilitación, momento en que ellas han trabajado sobre sus posiciones hasta llegar a establecer los mutuos intereses y necesidades. Entonces habrán encontrado y superado el punto discordante para transformarlo y de una manera colaborativa, llegar a satisfacer sus más altos intereses, superando voluntariamente y sin presión de ninguna naturaleza todos los impases que los tenían absorbidos en el estrés sin salida, pues habrían alcanzado el desarrollo de sus propias técnicas de negociación, en las que el papel importante de facilitación la tiene precisamente el Mediador.

Cuando en la disposición citada, respecto del concepto de mediación, nos referimos a que los acuerdos logrados por las partes “*versen sobre materia transigible*”, estamos empoderando a cada una de ellas e imputamos a cada uno, la responsabilidad de alcanzar los acuerdos dentro de sus derechos y facultades. Estos derechos y facultades deben ser revisados y analizados por las partes y también por el Mediador, en tanto y en cuanto, al formalizarlos en el Acta a suscribir, sean legales, lícitos y también, posibles de cumplir, sin que por ello el Mediador se convierta en un juzgador ni en un calificador de pruebas, pero si deberá verificar que estos acuerdos sean justos, viables y posibles y que siendo la decisión de cada una de las partes, al ejercer sus derechos, no lesionen los derechos de otro u otros terceros que pudieren resultar afectados.

Finalmente, el artículo 43 de la Ley de Arbitraje y Mediación que hemos transcrito, concluye señalando “*el carácter extrajudicial y definitivo*” refiriéndose al proceso. Agregando que “*ponga fin al conflicto*”. Con ello, lo que se pretende es dar a conocer que si bien este no es el conocido “proceso judicial”, está revestido de formalidades como lo hemos señalado; y, que estas formalidades se las puede realizar en el ámbito extrajudicial, es decir en un Centro de Mediación, el que está legalmente en funcionamiento, pues es calificado y registrado en el Consejo de la Judicatura; tiene su propio reglamento, se rige por la ley de Arbitraje y Mediación y su principal respaldo, como lo repetiremos, está en la Constitución de la República del Ecuador.

Mencionar que la mediación “*ponga fin al conflicto*”, es el mayor reconocimiento que se le puede atribuir a este procedimiento, pues si bien, en un proceso judicial, el juicio concluye con una sentencia; y, ésta no siempre logra terminar el conflicto, pues la sentencia, debe ser ejecutoriada y seguramente, la persona a quien no le es favorable, apelara y continuara con los procesos posteriores, lo cual acelera los ánimos de las partes por la continuidad de cada proceso posterior. Sin embargo, en el procedimiento de mediación, una vez que las partes han conocido, manejado y superado sus conflictos, acceden a encontrar las mejores vías de solución hasta llegar a concluir con la suscripción o firma de un Acta de Acuerdo, que a decir en la Ley de Arbitraje y Mediación, estos pueden ser totales o parciales. Estos acuerdos o mejor aún, este documento: el Acta de Acuerdo Total o Parcial, nace como una Sentencia Ejecutoriada en calidad de Cosa Juzgada, siendo de última instancia a la que se aplicara la vía de apremio en caso de incumplimiento, sin que juez alguno, para la ejecución, acepte excepciones, es decir que su cumplimiento es obligatorio. Las razones expuestas, permiten categorizar a la mediación como la mejor alternativa de resolución de conflictos.

El análisis realizado, muy necesario por cierto, permite identificar la importancia del trabajo del Mediador, así como también podemos apreciar las ventajas que el

procedimiento de mediación ofrece como alternativa de solución de conflictos, ya que permite bajar los niveles de conflictividad, por las razones que expongo a continuación:

- *Resuelve conflictos en forma eficiente.* Tal como lo hemos señalado, la mediación, permite a las partes ser su propio juez, analizar a fondo los potenciales conflictos dentro de un proceso, empoderándolas del conocimiento de la situación; trabajar sobre los intereses y necesidades de cada una de las personas que intervienen en el proceso; planificar plazos; continuar con la amistad, parentesco, relaciones comerciales. Todo esto, al poder analizar su problema, entenderlo, buscarle una solución y redactar sus propios acuerdos como una sentencia.
- *Ahorra recursos económicos, de tiempo, desgaste personal y desgaste emocional.* Definitivamente, la mediación no es costosa. Existen muchos Centros de Mediación gratuita, por lo que acceder a ella solo depende de la voluntad de las partes, de la predisposición a encontrar soluciones auto compuestas, dentro de un marco de confidencialidad y reserva, sin desgaste de tiempo, pues sus audiencias, aunque fueren varias, no dilatan ni demoran el proceso y siempre son continuación de lo previamente tratado, lo que hace muy proactivo el procedimiento. Todo desgaste emocional conlleva a situaciones de crisis, estrés y más deterioro de las relaciones entre amigos, familiares, socios, etc. A ello la mediación ofrece la ventaja de trabajar conjuntamente con el Mediador, quien logrará que las partes se respeten entre sí, y de ellos hacia el Mediador, con lo cual se optimiza el tiempo y el proceso. Permite iniciar una nueva etapa de reconocimiento, legitimación y afecto. Las partes luego de su relato, en el que enmarcan los factores que dieron origen a la situación, comienzan a trabajar desde la búsqueda de consensos, hasta el momento mismo de la resolución, por lo que ya el desgaste emocional, se transforma en un momento de optimización y empeño por resolver la situación.
- *Baja los niveles de conflictividad entre las partes.* Esto se produce cuando el mediador ha fijado las reglas de procedimiento e inicia el relato de las partes. Aplica técnicas de parafraseo, con lo cual transforma lo negativo del dialogo en positivo, permitiendo que el mensaje sea canalizado a la otra parte, desde la perspectiva del Mediador, sin contaminación, sin parcialidad, sin recarga emocional, solamente con una transformación que hace que los niveles de conflictividad bajen, permitiendo así que la conducción del proceso sea mucho más efectiva, abriendo canales comunicacionales que darán al mediador la oportunidad de ir encontrando los puntos donde confluyen los verdaderos intereses y necesidades de las partes.
- *Se trabaja sobre los intereses y necesidades de las partes.* Este es el punto principal de la mediación. Lograr que las partes, declinen posturas y una vez superados los primeros momentos del encuentro y del inicio del proceso, reconozcan en realidad cuáles son sus verdaderas necesidades; qué es lo que les interesa, cómo quieren ganar en el proceso al reconstruir una relación, cualquiera que esta sea o tenga cabida. De entender los intereses y necesidades del otro u otros; y, de mirar hacia el futuro logrando así sostener los posibles acuerdos atendiendo de esta manera las mutuas necesidades manifestadas por las partes o detectadas por el Mediador.
- *Se crean acuerdos sostenibles.* Definitivamente, habiendo logrado establecer los parámetros de reconocimiento, desde las mismas perspectivas de las partes, el

Mediador, maneja el proceso, llevando a estas, al momento de sentir que han alcanzado su máximo potencial dentro de las conversaciones que en las audiencias han venido realizando e iniciar el consenso de resolución para construir acuerdos mutuamente satisfactorios. A más de los intereses y necesidades, detectadas, estos acuerdos nacen de la lluvia de ideas que se forman una vez que las partes han llegado a determinar lo que desean resolver y la forma en que la harán. Todo esto previo a la elaboración del acta respectiva.

- *Restablece las relaciones entre los participantes.* Tal como lo vengo expresando, la mediación es el mecanismo de reconstrucción del puente comunicacional entre las partes, lo que se logra a través del manejo de las herramientas comunicacionales y luego con las herramientas procedimentales que utiliza el Mediador en la conducción de las audiencias. Los efectos logrados por las partes al dejar de lado las posiciones para hacer prevalecer sus intereses y necesidades, permiten realizar un trabajo único, diseñado, estructurado, lleno de perspectivas y de solución, creadas por cada una de las partes integrantes.
- *Promueve mecanismos de negociación.* Una vez que se han restablecido las relaciones entre las partes, éstas trabajan de consuno en la búsqueda de sus propios intereses y necesidades, haciendo una lluvia de ideas y descartando aquellos probables, pero no definidos inconvenientes que se adicionaban al conflicto. El Mediador replantea el problema haciendo énfasis en los puntos en los que convergen los intereses y necesidades de las partes y estas definen, resuelven, acuerdan, acomodan y redactan sus propios acuerdos, lo que hace factible que estos mecanismos de negociación, se conviertan en verdaderos acuerdos.
- *Los acuerdos constaran en un Acta de tendrá efectos de Sentencia Ejecutoriada, en calidad de Cosa Juzgada.* Los puntos descritos anteriormente como ventajas de la mediación, resumen en su totalidad lo que se desarrolla, trabaja, define y ejecuta en una audiencia de mediación, siendo las partes integrantes del proceso, las que afinan y concluyen los acuerdos. Estos acuerdos se consignan en el documento final conocido y definido por la Ley de Arbitraje y Mediación, con la determinación de si es Acuerdo Total o Acuerdo Parcial. El documento, producto de este consenso; es decir, el Acta de Acuerdo, tiene, por definición de la Ley de Arbitraje y Mediación, los efectos de una Sentencia Ejecutoriada, en calidad de Cosa Juzgada y en caso de ser necesario, su ejecución se hará por vía de apremio. Tal situación, que va de lo particular a lo especial, garantiza a las partes un cumplimiento obligatorio, dentro de las expectativas que cada una de ellas promovió y participo en el desarrollo del proceso de mediación. Para ello, el Mediador debe cuidar que las partes trabajen con voluntad, confidencialidad, destreza y equidad, observando la ética de cada uno de los participantes del proceso y de las propuestas a las que arriban estas en su afán por encontrar mejores vías y caminos en la negociación.

Ahora bien, estamos en el momento en que debemos conocer algo nuevo. Sentimos mariposas en el estómago, dudando quizás si aquella persona que nos dice ser Mediador, podrá ayudarnos a resolver alguna situación que para nosotros haya resultado difícil. El solo pensar abordar un problema, ya es una cuestión de estrés, de incertidumbre, de incredulidad que pudiera existir el momento de la solución, pues al estar conflictuados, nos resulta casi imposible pensar en una solución, peor aún llegar a

creer que un tercero, no conocido por nosotros, que no sabe nada de nuestro problema, pueda ofrecerse a ayudarnos.

Creemos que eso no puede ser, por tanto, esa percepción habida, llega a desmotivar a quienes necesitan precisamente a ese tercero, que al no conocer nada del problema a resolver, pueda manejar la situación que nos preocupa. Partes de un problema, abogados, profesionales de cualquier rama, personas naturales por sí y por los derechos que representan de alguna sociedad o de otra persona, cuestionan de manera recurrente el trabajo del mediador. Sin embargo, cuando les corresponde participar de un proceso, interactúan en él, reconocen las múltiples ventajas que el proceso de mediación le ofrece y regresan recomendando a otros que lo utilicen y aprovechen; ya que sus experiencias en este campo, les ha proporcionado los mejores resultados, en menos tiempo, sin agotar recursos económicos; y, lo que resulta mejor, es que en el proceso no hubo desgaste emocional.

Ser mediador, es una gran responsabilidad, pues su trabajo debe revestirse de una verdadera vocación de servir; tener el conocimiento cabal de las herramientas a utilizar; desarrollar y acomodar el perfil hacia lo requerido; estar reconocido y calificado por el Centro donde desarrollara sus labores; constar registrado en el Consejo de la Judicatura; saber separarse del problema para optimizar sus percepciones en base a la narrativa de las partes, y así cumplir con lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación que en su artículo 48, conmina a éste a estar habilitado para actuar como Mediador.

“Art. 48.- La mediación prevista en esta ley podrá llevarse a cabo válidamente ante un mediador de un centro o un mediador independiente debidamente autorizado. Para estar habilitado para actuar como mediador independiente o de un centro, en los casos previstos en esta ley, deberá contarse con la autorización escrita de un centro de mediación. Esta autorización se fundamentará en los cursos académicos o pasantías que haya recibido el aspirante a mediador. El centro de mediación o el mediador independiente tendrá la facultad para expedir copias auténticas del acta de mediación³”.

Como lo menciona y dispone la misma Ley de Arbitraje y Mediación, en el ya citado artículo 43, el Mediador es un TERCERO NEUTRAL, es decir, no es parte del problema, pero si es parte importante en la solución. Su neutralidad, no le permite tomar partido ni decidir por las partes, mucho menos sugerir las fórmulas de arreglo en base a lo que él haya percibido del problema, por más que tenga identificadas las posibles soluciones, sino más bien, desarrollará sus destrezas comunicacionales, a fin de que sean las mismas personas que tienen el inconveniente, quienes piensen, observen y decidan de manera objetiva y voluntaria lo que les sea favorable. Esta habilidad del mediador, hace que su trabajo logre ser de mucha ayuda y facilitación para quienes acuden a un Centro de Mediación en busca precisamente de ello, pues habría cumplido previamente con todos y cada uno de los requisitos que necesita para poder ejercer su trabajo.

Sin embargo es importante reconocer que existen muchas cualidades que un mediador debe tener o trabajar en ellas para alcanzarlas, las que lo ayudarán a mejorar su facilitación en las audiencias, por lo que me referiré a algunas de ellas, a fin de que quienes opten por alinearse al perfil puedan hacerlo al comprobar que tienen estas cualidades, aunque en caso de no tenerlas, basta con su sana y seria decisión de servir, lo que le ayudara a manejar las herramientas y mejorar el perfil con la decisión y la practica en su trabajo. Me referiré entonces al perfil del Mediador, con los siguientes aspectos que desarrollo en esta fase:

³ Ley de Arbitraje y Mediación. Ley N° 000, R.O. 145, 4 de septiembre de 1997, Art. 48 ...

Confiable: Esta es una cualidad principal, pues cuando alguien tiene un problema, lo que necesita es contárselo a alguien en quien pueda confiar y encontrar ayuda. El mediador debe desarrollar su empatía con las partes a quienes espera y necesita facilitar el diálogo y la comunicación. Esta empatía, la logra atendiendo y entendiendo los diferentes puntos de vista que cada una de las partes menciona sobre la materia o tema que se encuentran tratando. Debe facilitar la comunicación entre las partes, siendo proactivo, desarrollando las características que hacen del mediador una persona confiable

Buen Oyente: Esta habilidad destaca por sobre las demás. Una persona busca que la escuchen y entiendan sus propios puntos de vista, que la ayuden a comprender la magnitud del problema, anclando intereses y necesidades; desarrollando estrategias que lo conduzca a ubicar las mejores vías para llegar a la esperada solución.

Perceptivo: Debe ser una persona que perciba de manera proactiva todo lo que le comentan acerca del problema, que entienda cada palabra y logre transformar lo negativo en positivo, haciendo que las posiciones de las partes cambien de antagónicas a colaborativas, logrando que las partes interactúen entre sí, desnudando el conflicto y permitiendo su mejor entendimiento.

Conocedor del Conflicto: Es importante que el Mediador sea una persona preparada, que tenga los conocimientos suficientes como para que esté apto para entender las perspectivas de las partes, con lo que ayudara a estas a mejorar su percepción y punto de vista, enfocándose en las verdaderas razones de la situación conflictiva para abrirles paso a un diálogo amistoso y consensuado.

Poseedor de una seria intención de ayuda: Voluntario, amigable, con vocación de servicio. Afable y generoso con su trabajo, dejando huella y carisma en sus actuaciones, con lo que captara el interés de sus mediados y el despojo de posiciones negativas de éstas, para que se abran en la relación y conversación manifestando así sus preocupaciones e intereses.

Hábil para la Comunicación: Esta habilidad en la comunicación es uno de los factores más importantes que debe tener el mediador. Su desarrollo comunicacional crea empatía con los mediados, abre canales comunicacionales tanto al receptor como al emisor. Su trabajo comunicacional consistirá en escuchar, entender, traducir y trasladar los mensajes verbales y no verbales que salgan de las partes. Su escucha activa, lograra generar en su habilidad de moderador un esquema principal de buen comunicador.

Imaginativo: Aunque el mediador no es parte del problema, si lo es en su ayuda por que las partes encuentren la solución, por tanto debe tener mucha imaginación, tendente a buscar consensos entre las partes que lograrán acuerdos auto compuestos que sean mutuamente satisfactorios para ellas; y porque no decirlo para el mediador mismo, ya que su trabajo se verá cristalizado no solo en los buenos acuerdos, sino también, que en caso de no haberlos, al menos en la reconstrucción del canal comunicacional con el cual los mediados trabajaron en el proceso y probablemente más adelante, logren entender que la mejor vía fue haber reconstruido el puente comunicacional, lo que les permitirá luego, arreglar sus diferencias fuera del centro y del proceso de mediación.

Flexible: Todo el proceso de mediación en si es flexible, en forma, en tiempo y en lugar, pues se brindan facilidades a los mediados permitiendo que en el procedimiento se realicen varias actividades que en cualquier ámbito de negociación no tendrían, al igual que en el proceso judicial tampoco. La flexibilidad del proceso, la origina el mediador al momento de manejar espacios, ambientes y criterios de legitimidad, así como para la toma de decisiones de actuación frente a las partes.

Imparcial: La imparcialidad del mediador la debe exteriorizar con respecto de las partes del proceso. Es normal que como seres humanos en general, tenemos nuestros propios problemas, nuestras propias diferencias, criterios y caracteres frente a situaciones conflictivas propias, las que en algún momento pueden llegar a parecerse en todo o en parte a los procesos que como mediadores nos corresponde atender. Es precisamente en ese momento, que se pueden ver comprometidos sentimientos, recuerdos, emociones, afectaciones, etc. que se puedan comprometer con nuestra psiquis y que tiendan a vincular nuestra percepción con las percepciones de las partes del proceso que como mediadores nos corresponde atender. Saber separar el problema de las personas y saberse separar del problemas de las demás personas es la técnica que el mediador debe emplear para no ver comprometida su imparcialidad dentro de cualquier proceso.

Neutral: Una vez que el mediador logre definir su imparcialidad, puede pasar a un nivel diferente, es decir que trabajara el proceso con las partes, respetando sus posiciones y resaltando sus intereses y/o necesidades, con lo que lograra que ellos establezcan las vías que les resulte como mejor alternativa para encontrar la solución que anhelan. En esa solución auto compuesta por las partes, el mediador deberá separarse de las decisiones, pero al mismo tiempo estar presente. Esta aparente separación, es decir la no intervención en la construcción del acuerdo, se llama neutralidad. El mediador está presente y dejara que las partes encuentren sus propias formulas; y, aunque estas parezcan no ser las mismas que el visualizó durante el desarrollo del proceso, dejará que sean ellas quienes las concluyan y decidan, siempre que no contravengan expresas disposiciones legales; y, cuidando que estas decisiones beneficien a cada una de ellas de acuerdo a lo éstas hayan establecido. Para asegurarse que cada parte haya comprendido perfectamente lo que está acordando o decidiendo, el mediador ejercerá su rol de preguntas, encuadrando de esta manera, los puntos de acuerdo y asegurándose que esas decisiones son las que realmente benefician a las pretensiones de los mediados.

1.2. Características del Mediador.-

Cuando nos referimos a las Características del Mediador, debemos hacer varias puntualizaciones; pues como hemos definido, unas son las cualidades del mediador como persona; y, otras son las características que este debe tener al momento mismo de ejercer su trabajo. Entonces si analizamos estas características, nos proponemos dejar en claro la importancia del perfil del mediador ya analizado, el mismo que se puede acomodar, mejorar, trabajar y preparar en toda persona que tenga la voluntad y predisposición de ayudar a la resolución de conflictos y la búsqueda de consensos. Continuare entonces, describiendo cada una de las características que se considera debe tener un Mediador, a fin de que se logre entender y afianzar que su trabajo es muy serio e importante. Así tenemos que, este debe ser:

Paciente, no debe demostrar que tiene prisa en la conducción del proceso, ni acelerar o saltarse los procedimientos establecidos, pues eso le resta empatía con los mediados. Nada es más importante que demostrar interés en las partes al momento que inician su narrativa, pues los mediados en ese instante, transmitirán sus emociones, sean estas de angustia, ira, coraje, tristeza, etc. lo cual será captado por el mediador y lo ayudara en su rol de preguntas, hasta llegar a establecer los verdaderos generadores del conflicto que llevan las partes a su conocimiento. Esta paciencia debe ser sincera, pues las partes no

podrán sentirse apoyados si tienen a su lado un mediador que los apura, que mira constantemente el reloj, o que trate de hacerles pasar por alto situaciones en las que debe detenerse, aunque el proceso se dilate, pues las partes necesitan ser escuchadas, atendidas y entendidas. Una de las técnicas a emplear cuando una de las partes trata de acaparar el tiempo en su narrativa o contando sus preocupaciones, es justamente aplicar el parafraseo, con lo cual el mediador irá estableciendo por partes, la historia o relato que le están contando. De esta manera el código comunicacional inicia en doble vía, con el resultado de que la intervención del mediador, hace que la otra parte entienda la perspectiva del mediador y no la de su oponente.

Prudente y discreto, generalmente, en su relato, las partes utilizan frases, palabras y hasta gestos con los cuales exteriorizan su malestar y que en cierta forma podrían ser factor detonante de reacciones del oponente, en la audiencia. El mediador debe estar atento a estas situaciones, para que fluyan los relatos, las ideas, en un marco de respeto entre ellas, de estas para el mediador y de todos hacia el centro de mediación. El mediador debe cuidar de no utilizar los mismos términos que expresen las partes ya que éstas están generalmente cargados de agresividad, ofensa o malestar, evitando así, ingresar en el espiral del conflicto que solo le fue puesto en su conocimiento y no permitiéndole actuar como parte en él. Tampoco debe cambiar el sentido de la narrativa porque sus mediados podrían llegar a molestarse y a notar que el mediador está perdiendo parcialidad o está incorporando frases o temas diversos. De llegar a cometer un error el Mediador, puede irsele de las manos el proceso.

Tolerante, debe tener capacidad de reacción. Es normal que en el desarrollo del proceso, las partes se aceleren, desatendan las reglas fijadas por el mediador y actúen desde sus propias afectaciones, lo cual genera actitudes y situaciones antagónicas, pues con ello, estas priorizan sus posiciones. El mediador, atento a estos sucesos, reaccionará recordando las reglas de procedimiento y haciendo prevalecer que el trabajo que están realizando los conducirá a que ellos logren entender la verdadera situación conflictiva y a avanzar en la búsqueda de la solución. De continuar las partes con las mismas actitudes, el mediador invitara a un receso y si estas no atienden las reglas de procedimiento, suspenderá la audiencia y hasta puede proponer el cierre del proceso en caso de que las partes no quieran deponer actitudes. Todo ello, en base a que un proceso de mediación se lo trabaja dentro de la materia transigible; y, aun existiendo la transigibilidad, puede cerrar el proceso al continuar las partes con la desatención de las reglas y por tanto no llegarán a ningún entendimiento. El Mediador, les hará conocer entonces su decisión y, si éstas deciden continuar con el proceso, señalará nuevamente las reglas, con la advertencia a cada una de ellas de que en caso de continuar con las mismas posiciones, él no podrá continuar con la facilitación.

Otra reacción del mediador estará en el momento en que las partes pretenden comprometer con las decisiones al mediador, es decir que, en el dialogo, las partes o cualquiera de ellas le dice al mediador que intervenga y que los ayude diciéndole como sería encontrar la solución al problema en el que están trabajando. El mediador debe reaccionar y no dejarse convencer de dar soluciones, aun cuando las tuviere dentro de sus percepciones.

Inteligente, el mediador podrá ver, observar, mirar y entender las cosas de diferente manera, es decir tendrá la capacidad de atender las perspectivas de cada una de las partes, por sobre la forma de expresarse, de ser y de ver el problema de cada una de ellas, pues cada persona es un mundo diferente y no podemos olvidar que los conflictos se inician precisamente por las diferentes formas de percibirlo que tienen cada una de las partes. En cuyo caso, el mediador estará en condiciones de atender el frente interno de

estas y entender la visión y lo que motiva a cada una a actuar y decir las cosas desde el mapa mental que tienen, separando el problema de las personas, para lograr conducirlos por el camino deseado a la búsqueda de consensos.

Empático, hemos referido que esta es una de las cosas más importantes que debe desarrollar el mediador. Lograr la empatía de las partes, es haber ganado ya un 50% del proceso a conducir. Generar confianza, ser persuasivo, demostrar estar preparado, respetar las posiciones de las partes, son los puntos generadores de esa empatía necesaria para la conducción del proceso.

Sensible y respetuoso, a todos nos gusta ser respetados, más aun cuando enfrentamos situaciones de crisis. En el proceso de mediación, es decir en la audiencia, las partes suelen exteriorizar sus afectaciones, sea con llanto, gritos, insultos, desanimo, etc. el mediador debe estar atento a estas manifestaciones y respetarlas, legitimando lo procedente, a fin de que la persona se sienta reconocida y entendida. Eso le dará la ventaja al mediador para continuar con la confianza de esa o esas partes, las que sentirán más confianza y desarrollaran sus temas ampliamente y sin fatiga.

Decidido, una vez que ha iniciado el proceso de mediación, y ya instalado en la audiencia, el mediador sabrá tomar decisiones de actuación, pues habrá fijado las reglas de procedimiento, receptado los antecedentes del conflicto, detectado los intereses y necesidades.

Debe tener capacidad para distanciarse de los ataques, los mediadores somos blanco de ataque cuando las partes se sienten vulnerables. Arman estrategias de negociación tendentes a que sea el mediador quien les haga conocer de mejor manera como podrían arreglar sus diferencias. Otra forma de comprometer al mediador es que las partes repiten sus ideas indicando que son ideas del mediador o que este las ha sugerido. De inmediato el mediador deberá recordar que su papel y rol principal en ese proceso es de facilitador, que no es juez y que no tomara decisiones por ellos, por lo que deberá invitarlos a continuar trabajando en la búsqueda de soluciones que les favorezcan mutuamente a quienes se encuentran mediando.

Objetivo. El trabajo del mediador es propender a que las partes logren un acuerdo, para ello aplicara todas las herramientas que conoce, procedimentales y comunicacionales a fin de que en la aplicación de las técnicas, las partes avancen en el proceso y vayan construyendo sus propios acuerdos. La objetividad del mediador estará basada en el principio de igualdad y equidad, tratando de que esos acuerdos sean mutuamente satisfactorios para los mediados.

Honesto, la escala de valores tanto para el mediador como para las partes, se aplica en todo el proceso de mediación, siendo la principal para el mediador: la honestidad, dándole a conocer a las partes directamente, si es procedente continuar en las audiencias o si a pesar de ser la materia transigible, existieran factores, temas o tópicos que deben ser aclarados y separados del proceso, pues se presentan situaciones que no necesariamente deben atenderse o ventilarse en mediación. Si recordamos, la mediación es una alternativa de solución, mas no es la solución. Aún existen y seguirán existiendo los jueces, tribunales e instancias judiciales y administrativas de resolución, donde el tercero que no necesariamente es el mediador, deberá tomar las decisiones pertinentes. La honestidad del mediador debe ponerse de manifiesto, para saber el momento preciso en que se deba continuar o suspender un proceso, o para saber separar los temas transigibles de los no transigibles o para continuar o detener el proceso

mismo. Así también, para dar a conocer a las partes, aspectos que se les está especialmente prohibido tratar en mediación, por la aplicación de la transigibilidad.

Perseverante, en ocasiones, las audiencias, llegan a un momento en que pareciera estancarse el proceso. Ahí el mediador debe perseverar, animando a las partes a continuar, haciendo más activo el proceso. De ser factible, suspenderá las audiencias, fijando nuevas fechas, todo con el fin de que el proceso sea tan interactivo como se necesite e instando a que las partes continúen con la búsqueda de resolución.

De Buen humor, Capaz de llevar una conversación en los mejores términos y ánimos. Utilizará metáforas, contara anécdotas relativas al tema mismo de la mediación, cuidando la confidencialidad de los procesos, referirá casos parecidos mencionando las resoluciones adoptadas en dichos casos, instará a diálogos amenos y empáticos entre todos los participantes.

Persuasivo, Para conseguir que las partes continúen mediando, por sobre sus diferencias. Es notorio que en un proceso de mediación, cada persona que interviene, tienda a sobreponer sus posiciones, tratando de controlar así el proceso. El mediador, está obligado a utilizar todos los mecanismos posibles y mediatos, para establecer una nueva conexión entre todos los participantes de la mediación. Es así como llegará a consensuar en primer lugar, la continuación de la audiencia y posteriormente a la resolución auto compuesta.

Sigiloso, debe ser muy prudente al tratar temas delicados, en especial aquellos que comprometen la confidencialidad del proceso y de los temas que se traten en las audiencias. Debe ser seguro, sereno, pausado y tolerante. Esto le ayudara a tener el tacto, el tino y a manejarse con el tono adecuado de voz.

Creativo, Buscará establecer conexiones con las partes y de estas entre sí. Estratégicamente logrará que ellas trabajen con lluvia de ideas los posibles acuerdos y redactará el acta en base a sus pretensiones y decisiones, vigilando que estas resuelvan en beneficio mutuo.

Capta los Intereses, es hábil para captar intereses y necesidades, detectando los puntos convergentes y desarrollando habilidades comunicacionales que conduzcan a las partes a desarrollar los mejores términos de negociación. De igual manera separará los temas que alejen a las partes de la mejor resolución auto compuesta por ellos, es decir que desatenderá los sub conflictos que de manera recurrente afecta el desenvolvimiento del proceso, sin que por ello se entienda que aparta temas de interés de las partes y no del mediador.

Conciliador, Saber que él, es mediador precisamente para conciliar diferencias de las partes, ayudar, a encauzar el conflicto hacia una resolución y dirigir el proceso y la búsqueda de consensos hasta la óptima solución.

Eficaz, se puede decir que un mediador es eficaz, cuando está seguro de haber tomado las mejores decisiones de actuación, sabe impartir las reglas, logrando que las partes las cumplan y puede proceder de manera transparente y ética.

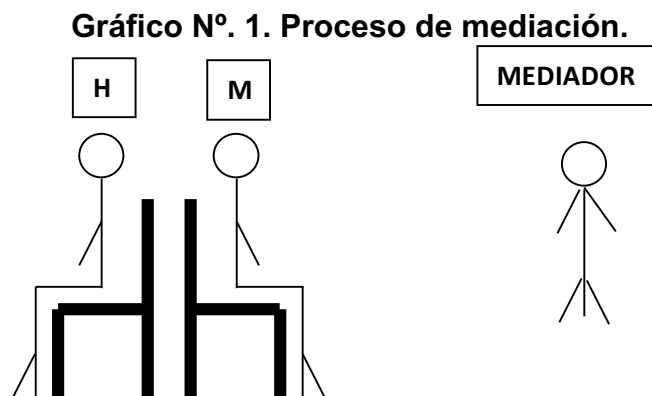
Conocedor de técnicas y Procedimientos, Con el desarrollo y aplicación de las habilidades y destrezas que ha adquirido para la conducción de las audiencias; logrará la reconstrucción del puente y los canales comunicacionales, que le permitirá a las partes, entablar buenas negociaciones a través de su facilitación.

1.3. Fines y Objetivos del Mediador.-

El mediador cuenta con muchas habilidades que ha aprendido a desarrollar en el manejo de audiencias. Para obtener mayor información, tiene el rol de preguntas que maneja a manera de conversación, introduciéndose así en la conversación donde se va enterando de los sucesos y empoderando de la conducción del mismo. Estas preguntas no deben ser canalizadas cual interrogatorio, pues no es un proceso judicial ni es una audiencia de juzgamiento; es una conversación, en la que el mediador muestra interés en captar precisamente el interés de las partes. Es el momento en que logra establecer empatía con ellas hasta hacer que confluyan sus necesidades y trabajar luego la negociación sobre ellas.

Otra habilidad la adquiere, al saber escuchar. Desarrollar la escucha activa, provee al mediador la carta principal de su rol, pues conoce, entiende, traduce y transmite a través del conocimiento de los temas, logrando comunicarse más efectivamente con sus mediados a través de un lenguaje común, respetando las jerarquías y equiparando el poder de las partes.

Entre los fines principales que tiene el mediador, está el de generar transformaciones. En un ejercicio práctico, en el desarrollo de uno de los cursos que me corresponde dictar en varias instituciones, compartía con el doctor Víctor Barros Pontón, una dinámica propuesta por él y que consistía en sentar de espaldas a una pareja que dentro del rol asignado, estaban disgustados, invitando de inmediato, a otro de los participantes, para que sin decir palabra alguna, hiciera que las partes le comenten a través de señas, cuál era el problema que tenían; y, que luego esta persona que simulaba ser mediador, tratara de hacer que esta pareja transforme sus actitudes y promueva alguna solución.



El ejercicio fue muy divertido como podrán suponer, pues quien hacía de mediador, dio vueltas a las sillas donde estaban sentadas de espaldas las personas y a través de señas, tocada de hombros, hasta que logro captar lo que ellas le indicaban, luego hizo poner de pie a una de las partes y la llevo junto a la otra para que estando frente a frente, pudieran continuar el proceso. Fue exactamente lo que Víctor y yo esperábamos. Esa era la verdadera transformación que de momento y para ejemplificar, utilizamos como actividad demostrativa.

Efectivamente, el mediador debe moverse, hacer mover a las partes y no necesariamente como el ejemplo citado, sino que, sea capaz de entender el relato, procesarlo y transformarlo como en el caso que revisamos, para que éstas logren ver de manera distinta el proceso por el cual están trabajando.

El mediador, como tercero neutral e imparcial; y, como su nombre lo indica, es un tercero ajeno, no es ni forma parte del problema, sino que facilita a las partes la búsqueda de soluciones auto compuestas que lleguen a ser satisfactorias para todas y cada una de quienes integran el proceso. Orientará a los mediados, a visualizar en un futuro mediato, la solución y el bienestar de ellas luego de alcanzar la solución a sus diferencias, para lo cual hará que estas identifiquen los objetivos e intereses comunes y con ello promuevan fórmulas de acuerdo, habiendo previamente logrado la identificación de los objetivos e intereses comunes para ellos. Una vez que se hayan detectado los intereses y las necesidades, el mediador hará que las partes concreten sus propuestas y de estas, concreten sus acuerdos.

Todo lo expuesto, se logra cuando el mediador ha logrado establecer una relación con las partes con lo que ayudará a estas, a facilitar el proceso, pues el mediador se convierte en un agente catalizador o agente de la realidad, inspirando confianza y saliendo de los supuestos de ganador vs perdedor y pasando de la actitud antagónica a colaborativa, es decir al supuesto ganador vs ganador, lo cual se logra una vez que las partes hayan resaltado la importancia de la relación, sustituyéndola por una relación de cooperación.

1.4. Rol de los participantes de la Mediación.-

El objetivo principal del mediador es lograr una buena comunicación entre las partes, obteniendo un buen intercambio de información entre ellas, que le permita conocer hechos, causas, traumas, afectaciones, emociones y sentimientos; intereses y necesidades y hasta las fórmulas que avienen sobre el asunto controvertido que le presentan. Amerita entonces conocer cuál es el rol que atienden o desarrollan cada una de estas partes en el proceso de mediación. A continuación señalare las más importantes, desde mi óptica y experiencia, con lo cual he obtenido satisfactorios resultados en lo personal y excelentes acuerdos logrados por los mediados:

1.4.1 Analizar a fondo el conflicto:

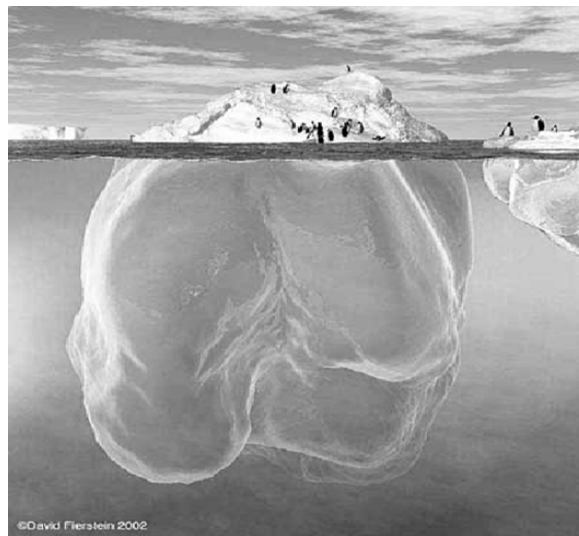
El conflicto no es solo lo que se ve o se escucha. Tiene un origen, un nacimiento; un momento de inicio y de crecimiento, de desarrollo y de escalamiento. El conflicto es todo lo que se siente, aquello que no es visible, algo que es difícil de expresar en buenos términos. Son aquellos pensamientos, las percepciones, aquel latente malestar que solo se percibe como que algo está pasando. Nadie quiere atenderlo, nadie se atreve a tratarlo pero está latente.

El conflicto refleja y refiere lo que un ICEBERG, del cual solo podemos notar su protuberancia mas no su magnitud.

A continuación, un gráfico orientador de lo que es un iceberg con las descripción de la parte visible y de aquella que no se ve, asemejándola a las actividades dentro del proceso de mediación y que ya han quedado escritas.

Gráfico Nº. 2. Actividades dentro del proceso de mediación

Visible
Acción:
Decir / Hacer



10%

Invisible
Pensar/Sentir/
Los Valores/
Prioridades/
Necesidades

90%

Fuente: Diapositivas elaboradas por: Ab. Elvira Mera / Dr. Víctor Barros
En el tema LA ÉTICA DEL MEDIADOR

1.4.2 Identificar el verdadero motivo del conflicto.-

En las audiencias se enfrentan las partes que tienen relación con una problemática o conflicto y que llevan a conocimiento ante el Mediador. Cada una de ellas lleva consigo un cúmulo de situaciones, razones, sentimientos, percepciones, angustias, anhelos y frustraciones, se puede apreciar que algunas van con la esperanza de dar por terminado el conflicto y otras por terminar la relación en una forma legal y diplomática. Para quienes desean terminar el conflicto, es preciso que el mediador aplique en el relato, todas y cada una de las herramientas procedimentales y comunicacionales que conoce y que en su utilización logra hacer que estas construyan acuerdos sostenibles. Tan necesario es conocer la fuente o base del conflicto para poderla manejar y desentrañar de cada una de las partes, cual es la verdadera razón que los puso en situaciones de crisis.

Así mismo, para quienes quieren terminar la relación de una mejor manera y no desean enfrentarse en juicios, buscan un Centro de Mediación, seguramente porque conocen a alguien que les refirió, que el Mediador tiene sus propias herramientas, con las cuales hace que estas personas, parte del mismo conflicto o de la misma relación deteriorada, logren empoderarse de su verdad y analicen en detalle las conveniencias de una posible resolución, sumado a ello con la posibilidad de que se continúe en el tiempo con la relación, con el negocio o con los lazos familiares desatendidos.

1.4.3 Resolver sub conflictos.-

En el trabajo de acercamiento y facilitación que realiza el Mediador, debe ir notando y anotando, ciertas situaciones que pudieren ser latentes al momento de un escalamiento, lo que conocemos como sub conflictos. Si bien el Mediador, tiende a encontrar el camino, la vía, el centro del problema, no puede descartar situaciones que de manera reiterada pudieran ser mencionadas por las partes en la audiencia; y, que llegado el momento originaría una nueva controversia.

A estas situaciones las identificamos como sub conflictos. Estas muchas veces, y me refiero a las partes que no lo advierten, pero realmente son las situaciones que dan inicio o aumentan la situación conflictiva y el deterioro de la relación.

Ejemplo:

María y Mercy, son amigas desde la infancia, ambas son ingenieras en sistemas y en algún momento pensaron compartir ciertos trabajos. La idea no les fue mal, pues al poco tiempo ambas habían fundado un negocio de prestación de servicios informáticos en una gran ciudad. Para cuando el negocio creció, María le propone a Mercy crear una empresa y que ambas podrían compartir acciones, trabajo, beneficios, utilidades, etc. Efectivamente, aceptada la propuesta, constituyeron la empresa con un 50% de capital cada una e iniciaron el trabajo, sin descuidar el otro negocio. Cierta día María le propone a Mercy quedarse ella sola con el primer negocio pues ella fue quien puso el capital y parte de los conocimientos, pero que le ofrecía que Mercy continúe en dicho negocio con un sueldo a través de un contrato de trabajo a dos años plazo. Mercy sin pensarlo aceptó y así continuaron la relación contractual. Pasan los años, se presentan las primeras novedades, problemas, cuentas no muy claras, gastos excesivos, balances inconsultos, etc.; y, Mercy solicita una mediación para poder salir de este negocio retirando todo lo que le corresponde.

Ya en el proceso, cuenta el Mediador (tema expuesto con fines didácticos y cambiando los nombres, personajes y actividad del negocio), las partes manifestaron todo lo que en líneas anteriores les he expuesto; y, el tema del negocio inicial de ambas, salió a relucir por más de tres ocasiones, por lo que, el Mediador tenía presente el mismo y lo trató con ambas partes, sin que ellas hayan puesto interés en el mismo, pero entre los acuerdos logrados en forma total, el Mediador solicito revisar nuevamente el tema de aquel negocio, pues como lo revisaba el mismo con las partes, no podría quedar sin atención y resolución el tema del contrato laboral, pues de no ser resuelto en el mismo proceso, posiblemente era un motivo de un nuevo conflicto.

Es a estas situaciones que nos referimos, a las que llamamos sub conflictos, pues estos siempre laten y provocan posteriores desacuerdos y hasta podrían estas partes haber llegado a juicio.

Tratar de resolver un conflicto sin atender las pequeñas cosas que aumentan o elevan los ánimos en las partes, o que en lo posterior pueden desencadenar situaciones litigiosas, es dejar de lado un latente y posible nuevo conflicto.

El Mediador está obligado a trabajar todos los temas de los cuales el tuvo conocimiento en las audiencias.

1.4.4 Satisfacer mutuamente sus necesidades.-

Cuando las partes se encuentran mediando, a más de poner sobre la mesa sus malestares, tienen a bien poner de manifiesto lo que necesitan o les interesa. Pero no pensemos que lo hacen voluntariamente. No. Lo hacen movidos por el mediador quien con sus técnicas va avanzando en la búsqueda de intereses y necesidades, siendo pro activo, encontrando en cada una de ellas, lo subyacente. Y es desde ese momento en que el mediador inicia una comparsa, una danza entre los intereses y las necesidades implícitas en la situación conflictiva, logrando embarcar en el baile, a cada uno de los

integrantes, quienes voluntariamente, acceden a manifestar sus inquietudes y deseos por terminar con la situación conflictiva. Es ahí donde el Mediador ha llegado al punto clave de la negociación y las partes sienten que se han entregado al acuerdo, trabajan en él, reformulan propuestas y avanzan en la redacción de los acuerdos haciéndolos cada vez más sostenibles.

1.4.5 Liberar el encasillamiento de las partes.-

Todo lo narrado son técnicas que utiliza el Mediador para lograr que las partes dejen de lado sus posiciones y se apresten a liberar el encasillamiento de las mismas. Las personas somos muy vulnerables a las situaciones que nos refieren peligro, angustia, ira, desenfreno, etc. y estos sentimientos nos conducen a tomar posiciones, posturas, a emitir gestos, mostrar sudoración, elevar la voz, ponerse a la defensiva, mostrar desinterés o queme importismo, ante lo cual el Mediador deberá ganar la confianza de cada una de las partes para hacer fluir la gama de posibilidades y aciertos en la resolución de la controversia, hecho lo cual, todos se ubican frente a los posibles acuerdos.

1.4.6 Explorar las posiciones adoptadas.-

Liberadas las partes del encasillamiento o enmudecimiento, el Mediador inicia su trabajo explorando cada una de las posiciones adoptadas por las partes y de ese trabajo, extrae las necesidades o intereses que subyacen en ellas.

Es gratificante observar cómo estas posiciones van cambiando del: “yo no quiero”, “yo no entiendo”, “no me logran convencer”, “no es lo que yo esperaba”, transformándose a preguntas de: “como sería entonces si...?” “¿puede explicar por favor como saca usted los cálculos para el pago que yo debo hacer?”, etc. pues se ha explorado lo que a criterio del Mediador habían intereses más allá de las posiciones.

1.4.7 Como detectar los intereses: comunes, compartidos y diferentes.-

Todo conflicto tiene sus puntos importantes y otros que pueden tener una atención secundaria. Para ello, el mediador debe extraer de los puntos de vista de las partes, lo que parecerían prioridades. Esta nueva perspectiva que toma el mediador de los temas propuestos a su conocimiento, le permiten aplicar la técnica de distanciar un poco el problema central narrado por cada una de las partes, que a decir en resumen, serán dos si son dos partes y pueden llegar a ser varios problemas, contando con la visión personalizada de cada una de ellas. De esta manera si el mediador hace este distanciamiento, puede ir acercando de mejor manera los puntos donde optimiza la convergencia de los mediados. Si enfatizamos que lo prioritario es llegar a un acuerdo, materia del proceso en la audiencia y de la comparecencia de ellos a la sala, estamos anclando posibilidades de organizar los aspectos básicos del proceso. Nótese que omití decir importantes, porque todo lo dicho en las audiencias son puntos importantes.

Lograr poner a un lado todo lo negativo que se escuche sobre situaciones controversiales en las audiencias, hará que las partes atiendan lo expuesto por el mediador, bajando así las tensiones y entendiendo otro aspecto no conocido hasta el momento. Esta técnica es la del parafraseo. Cito un ejemplo de lo que escuche en una audiencia en un caso de familia: “estoy harta de que mi marido llegue borracho y tarde de la noche a casa”. Como podrán notar, si analizamos cada palabra de esta frase, contiene coraje, ataque,

cansancio, hastío. No podía continuar con la mediación pues en materia de preguntas, podría haberle preguntado al marido, por ejemplo: porque llega tarde? Es usted borracho? Entiende lo que está pasando su esposa? Pero eso no sería una audiencia de mediación donde se concilian intereses, sino una audiencia de juzgamiento, donde una parte se sentiría afectada; y el otro, reconocido en sus afectaciones. Creí oportuno y conveniente usar el parafraseo haciendo esta acotación: señor NN, ¿cómo consideraría usted atender la preocupación de su esposa?, ella menciona preocupación por su llegada a casa.

El efecto fue de sorpresa para ambos, y porque no decirlo, para mí también, pues ella no pensó eso, el no escucho eso, pero ambos se acomodaron en sus asientos, se miraron y él esbozo suavemente, “quiero que esta situación termine bien, quiero hacer compromisos y que ella también los asuma, tenemos dos hijos a los que amo y la tengo a ella, la quiero, pero necesito saber cuánto me ama ella, necesito conocer si de verdad ella se interesa en mí”. Tenían por cierto, otros aspectos que me indujeron a lanzar esa frase muy parafraseada, que logró antes de imaginarlo, una fórmula de arreglo. El necesitaba saber y conocer si ella lo amaba y si ella se interesaba en él, pero eso jamás lo hubiera dicho la señora, pues estaba ardida, dolida y molesta por las cosas que ambos habían pasado. Sin embargo entre ellos existían cosas comunes como los hijos, el amor, la necesidad de respetarse, los bienes adquiridos y en este mismo caso, lograron resolver intereses muy personales o diversos como el hecho de que él quería que ella se quede en su casa atendiendo a los niños y ella quería estudiar. En los procesos, es recurrente escuchar, observar y atender a personas que logran exteriorizar sus sentimientos, rabia, corajes, etc. para lo cual es muy oportuno de parte del mediador, legitimar estas situaciones, resaltando las intenciones positivas de las partes en el entorno de su narrativa; aprovechando las pausas y silencios que se presentan en los procesos; asistiendo a las partes en las necesidades que detectamos y seguramente esto se logra, haciendo preguntas abiertas que proveen de mucha información.

Comparto con ustedes la lectura de la primera edición del año 2003, del libro titulado “Como Negociar en Ecuador al Estilo Americano⁴”, escrito por el doctor Nietzsche Salas Guzmán, en especial del título que me llamo mucho la atención y que decía: “SMELL, COLOUR AND TASTIN” seguido por la frase: El negocio debe exponer su olor, color, sabor, sonido y textura. El autor nos remonta en cortas líneas, a sitios donde el olor o la fragancia del lugar, nos conecta con los demás sentidos, gusto, tacto, etc. y con anécdotas refiere cines con olor a canguil; restaurantes con olor a cebolla; pastelerías con olor a vainilla, etc., haciéndonos reflexionar que todos tenemos activos nuestros sentidos. Concluye su narración invitándonos a investigar y decidir cómo debería oler nuestro negocio. Nos invita a inventar y explorar que olor y sabor ponerle a nuestra vida y a nuestras decisiones. Reflexiono en ello y me pregunto, conocen las partes de un proceso de mediación, sus olores, colores, texturas, sonidos y sabores? Estoy segura que no. Por ello, con el permiso del autor, quiero hacer más estas frases para motivarlos a descubrir este maravilloso efecto, que nos lleva a obtener de nuestro trabajo como mediadores, las mejores recompensas, al ver como logran acuerdos sostenibles aquellas personas que parecían tener perdida todas sus aspiraciones o intenciones de arreglar los casos que someten a nuestro conocimiento. Concluyo repitiendo esta frase que me impactó: “El negocio debe exponer su olor, color, sabor, sonido y textura”

⁴ Salas, Guzmán, Nietzsche. Como Negociar en Ecuador al Estilo Americano, primera Edición, 2003.

1.5. Mediación eficaz.-

Gráfico N°. 3. Mediación Eficaz



5

Llegar a un proceso de mediación, debe resultar -el alcanzar un relax desde el inicio-. Debemos entender que el sitio mismo, donde se desarrollan los procesos, debe ser como estar en el hogar, donde encontraremos siempre bases de seguridad, confianza, protección, vamos a ser atendidos con tranquilidad, a través de la inteligencia emocional que desarrolla el mediador, lo cual nos inspirara mucha más confianza para poder exteriorizar nuestras preocupaciones. Si han notado, estoy hablando como quisiera que hablara una de las partes que acude a un Centro de Mediación. Por supuesto que para lograr esta maravilla, el centro de mediación deberá tener sus espacios, proporcionando salas cómodas, ambiente tranquilo, personas capacitadas, y desarrollar las audiencias en un marco de legalidad que consienta que todos los mecanismos y herramientas procedimentales y comunicacionales se darán precisamente en ese entorno.

Quiero hacer notar que el grafico que antecede, precisamente recoge lo expuesto, es una casa que se asemeja muchísimo a lo que constituye un hogar, donde encontramos o esperamos tener bases de confianza, seguridad y armonía y precisamente eso es lo que debe ofrecer un centro de mediación para que desde el inicio, la mediación resulte ser eficaz. Las bases de un centro deben estar apegadas a la normativa vigente, es decir a la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro, a los Instructivos que aprueba el Consejo de la Judicatura; y, los procesos deben desarrollarse dentro del marco jurisdiccional de la materia del litigio, para que, logrados los acuerdos, se encuadren jurídicamente en lo que constituye una sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada.

Vemos también en el gráfico y me he referido a la confianza. Concretando más bien que es la confidencialidad del proceso. Y con ello me permitiré formular dos preguntas:

- 1) A quien le agrada que sus problemas se ventilen a toda luz?;

⁵ Imagen obtenida de la diapositiva preparada por mí sobre el tema administración de Centros de Mediación.

- 2) A quien le es conveniente que se conozca y se sepa de qué manera concluyeron sus problemas o como los arreglo?

Seguramente ustedes responderán en dos palabras: a nadie. Precisamente, eso es lo que una mediación logra, acuerdos que nadie debe conocer, formulas en las que solo intervienen las partes comprometidas en el problema, resultados que se cumplirán por el mero compromiso adquirido y que constarán en el documento que la misma ley reconoce como sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada.

No significa entonces que con lo dicho, la mediación oculta procedimientos o que los arreglos sean oscuros. No. Lo que sucede es que siendo un proceso alternativo y extrajudicial, no necesariamente debe pasar por gestiones administrativas en donde varias instancias dentro de un proceso, varios meses o años en conocerlo, tramitarlo y tener un resultado, efectos y sentencias no esperadas o adversas, en los que ninguna de las partes pudieron advertir, gestionar o promover.

Es simplemente que acudimos a un centro, trabajamos con un mediador profesional, expresamos nuestras preocupaciones, temores e intereses; y, proponemos nuestras fórmulas de arreglo, tratando de combinarlas con nuestro adversario, oponente o mediado. Todo aquello en un marco de confidencialidad y reserva, obviamente acompañados por nuestros respectivos abogados y supervisados por el mediador, pero en un corto tiempo, basados en nuestros propios intereses y necesidades. En este momento, el mediador nos provee de protección, pues ayuda a cuidar los intereses de cada uno, vigila nuestro accionar y matiza nuestras ideas, pues al estar preparado, inteligentemente procesa nuestras emociones y necesidades y con sus habilidades nos ayuda a encontrar y converger nuestros intereses y formulas preparándonos para el acuerdo.

En el ejercicio del Mediador, éste utiliza todas y cada una de las herramientas que aprendió y las pone en práctica con una docilidad y pertinencia que sensibiliza las posiciones de las partes y las encamina a que encuentren sus propias decisiones.

1.6. Herramientas Comunicacionales del Mediador.-

Para abordar esta importante temática, pues en ellas radica la eficacia del trabajo del Mediador, me remitiré a varios autores de libros, que comparten en sus obras, sus experiencias, contándonos sus realidades y haciéndonos ver lo especial que resulta hacer el trabajo de facilitador. Me refiero a los doctores Armando Castanedo Abay, cubano de nacimiento, Licenciado en Derecho, Asesor Jurídico del Ministerio de Justicia y Juez del tribunal Provincial de la Ciudad de la Habana; y, Gladys Álvarez, argentina de nacimiento, Abogada de profesión y en el ejercicio del cargo de Jueza de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil. Maestros en las técnicas y estrategias de Mediación, de quienes recibí lo mejor de sus experiencias en la preparación que tuve como Mediadora.

Ellos muy sencillamente describen en sus obras, un concepto que abarca la experiencia y el sentimiento de vivencias irrepetibles, pues cada proceso de mediación es único, aunque la trama o el caso se parezca. Cada parte lo hace diferente, cada sentimiento, pensamiento, posición, reacciones y formulas encontradas son diferentes cada vez, por ello quiero compartir sus conceptos y narrar desde mi experiencia lo que creo que he sentido en la aplicación de estas herramientas con las que trabaja el mediador.

1.6.1. Escucha activa:

Es finalmente la que logra establecer la empatía entre el Mediador y las partes, pues ésta requiere de una profunda observación, atendiendo lo que dicen las partes, a través de varios factores como hechos, experiencias subjetivas, emociones y sentimientos, valores, creencias, diferencias en las percepciones. Al menos así lo señala el Dr. Armando Castanedo Abay⁶ en el libro de su autoría. Castanedo sostiene, que cada parte tiene la oportunidad de describir y narrar el problema desde su óptica o perspectiva, es decir la visión que cada uno de ellos tiene sobre el conflicto, de tal suerte que es preciso situar a la partes frente al problema y no dentro de él, para que así cada uno conozca la versión del otro y viceversa. Durante el relato, las partes deberán despojarse de los sentimientos de disputa y ataques, informando al mediador la naturaleza u origen de la problemática ya que por primera vez están frente a él.

Ese es el momento en que se hace necesario desarrollar una buena escucha activa, para que el Mediador logre separar los antecedentes, de los intereses y necesidades de sus mediados. Eso da seguridad a ambas partes, más aún que ellas desarrollan siempre en sus vocablos las palabras conflicto, problema, mientras que el Mediador deberá utilizar sinónimos de éstas a fin de que vayan desprendiéndose de la situación conflictiva y analizando que lo que ellos tenían como problema, son situaciones que bien pueden ser dialogadas y analizadas hasta encontrar mejores vías de solución.

A continuación tratare de ejemplificar los esperados cambios en el lenguaje tanto del Mediador como de las partes. Lo que se propone es algo similar a esto:

⁶ Mediación Una alternativa para la Solución de Conflictos, título 1 de la colección.- Hermosillo, Sonora, México.

Cuadro N°. 1. Ejemplo cambios esperados en lenguaje.

SUSTITUIR DEL LENGUAJE DEL MEDIADOR LAS FRASES:	POR LAS QUE SE SUGIEREN
PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • DISTINTOS PUNTOS DE VISTA • DIVERSAS APRECIACIONES • INTERESES DISTINTOS • ACTITUDES PERSONALES
CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> • EL TEMA QUE NOS OCUPA • TENEMOS UN IMPASE QUE MERECE LA ATENCION QUE LE ESTAMOS DANDO • LA SITUACION QUE USTEDES PLANTEAN • NECESITAMOS ABORDAR CORRECTAMENTE ESTE TEMA
DISCUSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • AL ANALIZAR LA SITUACIÓN PLANTEADA POR USTEDES ... • ES INTERESANTE LO QUE ME COMENTA, AHORA QUISIERA QUE PENSARAN ... • LAS REFERENCIAS QUE ME DAN DE COMO SE INICIARON LAS COSAS, ME HACE PENSAR QUE TODO PUEDE SOLUCIONARSE SI ...
PLEITO	<ul style="list-style-type: none"> • ESTAMOS REUNIDOS PARA BUSCAR UNA ALTERNATIVA

En este sentido el Mediador debe estar atento a lo que cada quien dice, como lo dice, en que momento lo dice y a quien se lo dice, pues cada parte tiene códigos paralingüísticos de comunicación, lo que le da al Mediador mucho campo para actuar. Armando Castanedo menciona en su libro, página 51, que “el profesor Albert Mehrabian, de la Universidad de California, estudió detallada y profundamente el significado de la comunicación, lo que se dice con palabras, con gestos, con entonación, con modulación de voz y con lenguaje corporal” y señala que “Mehrabian demuestra que el 55% de la comunicación está determinada por el lenguaje corporal, el 38% por el tono y la resonancia de la voz y un escaso 7% por el contenido de lo que se dice, es decir con las palabras que se usan; y usa como ejemplo, el siguiente: “Una simple expresión de –Ah-, puede significar reto, asombro, intimidación, exclamación, aprobación, desaprobación, o una simple expresión de desinterés.”

Ante lo expuesto, el Mediador debe basar sus experiencias para demostrar su interés en las partes al escuchar la situación y lograr que con sus preguntas, las partes trabajen en el análisis de la problemática, con lo que luego éstas bajan los ánimos y proceden con los planteamientos y entendimientos pertinentes.

Para Castanedo y otros autores oír no es lo mismo que escuchar; y, hasta de manera repetitiva todos alguna vez hemos repetido esa frase “oír nos es lo mismo que escuchar”. Tiene su lógica pues cuando oímos algo, desde un simple ruido hasta una canción, no estamos prestando atención. Dice Castanedo que “escuchar significa intentar comprender, el significado de lo que otra persona pretende comunicarnos a través del sentido auditivo” y nos indica también que “el prestar sería atención a las partes durante

el proceso de mediación y hacer que éstas se percaten de que está ocurriendo de esa manera, es esencial para lograr la misión del mediador. Concluye diciendo que las personas generalmente necesitamos que nos presten atención a sus respectivas percepciones de lo que está ocurriendo. Concluye Castanedo que “con la escucha activa, el mediador llega a conocer los códigos, actitudes, áreas neutrales, intereses no contradictorios sino distanciados...” y trabaja con ello para encontrar alternativas de solución.

Elena Highton y Gladys Álvarez⁷ indican que la Escucha Efectiva o Escucha Activa se basa en técnicas que el mediador debe aplicar, primero para controlarse y poder controlar, luego para relajarse, observar y preguntar. En cierta forma sí. El mediador previo a iniciarse, recibe la preparación académica teórica, ratifica y se convence de que él va a ser un referente de ayuda, con las prácticas de observación de audiencia, se va soltando haciendo Comediación y finalmente, termina su preparación inicial, haciendo mediaciones supervisadas. Con todo ello, va aprendiendo la teoría, observa el trabajo de otros mediadores y comienza sus primeros pasos comediando con otro u otros mediadores y termina lanzándose al ruedo mediando bajo supervisión. Es en esta etapa que el mediador va teniendo una transformación personal, pues adapta su personalidad al perfil requerido para el ejercicio de esta maravillosa actividad, de ahí que yo sostengo que, cuando aprendí mediación inicie un nuevo estilo de vida. Entonces para que el mediador pueda lograr una transformación de la perspectiva de las partes de un conflicto, primero él ha pasado por ese mismo proceso de transformación, ha sido su propio alumno y por tanto sabe lo que se siente en el proceso mismo, razones propias que lo califican para ejercer dicha actividad y para lograr lo que hemos estado conversando en este tema.

1.6.2. Parafraseo.-

Esta es una de las técnicas más eficaces que utilizan los mediadores para lograr una comunicación adecuada entre las partes y puede aplicarse constantemente en las audiencias sin tener que interrumpir las intervenciones de los mediados. El uso del parafraseo ayuda a las partes a dialogar. Inicialmente lo hacen a través del mediador, quien con esta técnica mueve a las partes de las posiciones antagónicas con las que inician el proceso, lo que constituye uno de los pasos más grandes que se logra en el proceso mismo.

En toda audiencia, el mediador parafrasea constantemente demostrando a las partes que no solo intenta establecer su papel o función sino que constituye una muestra real de lo que está logrando hacer con ellos, empoderándolos de la situación y dejándolos que inicien, continúen y concluyan entendiéndose y logrando establecer acuerdos. Cuando el mediador logra demostrar a las partes que está escuchando lo que le dicen, atendiendo con seriedad y que por ello comprende a fondo lo que le están explicando, está parafraseando. Técnica que induce a las partes a tener credibilidad en el mediador y de la posibilidad de que hay que dejarle a él que lleve y regule el conflicto con pasos y vías a una solución.

Esta técnica destaca que las personas son escuchadas, entendidas en todas sus ponencias al momento en que el mediador repite o reproduce lo principal de lo expuesto y esto es asentido por las partes, pero éstas al escuchar lo mismo pero dicho por el Mediador, entienden mejor las posiciones iniciales con las que trataban de exponer el

⁷ Mediación Para Resolver Conflictos/Elena Highton y Gladys Álvarez. 2ª. Ed., 3ra reimp. Buenos Aires, 2008

impase o problema. En ello lleva implícito que el mediador vaya destacando varios aspectos en los cuales ambas partes confluyen en intereses o necesidades, produciéndose entonces la etapa que va a servir luego de base para un replanteo del problema, pero con perspectivas expuestas y extraídas de la visión del conflicto por cada parte, ya que estas se darán cuenta que lo que dice el mediador y en la forma como lo expone es cierta pero también están conscientes de que el mediador está hablando con los mismos datos que ellos le han proporcionado en su relato.

Elena Highton y Gladys Álvarez, destacan que el parafraseo es una técnica de oyente activo que aplica y utiliza el mediador y que le permite controlar si ha entendido bien lo que le están diciendo y traducir lo mismo en un lenguaje neutral, sin repeticiones, cuidando no cambiar el sentido de las palabras o frases evitando el enojo de las partes y no haciéndolo propio, es decir ratificando lo que entendió como dicho por sus mediados, no utilizará frases como: “usted dijo”; “lo que usted siente”; o, “lo que está pensando es”, sino más bien manifestando lo que ha entendido de lo que ellos dijeron. Esta técnica resulta sencilla por que ayuda a bajar las tensiones iniciales, constituyendo una secuencia activa de intervención de las partes; sin embargo, el mediador debe cuidar de no dar por hecho lo que se repite o de creer que él ya lo tiene resuelto todo, recordemos que la responsabilidad en alcanzar acuerdos, corresponde de manera exclusiva a las partes, por tanto no será su última palabra la que cuente en la mesa.

Highton y Álvarez señalan que el clima de confianza que gana el mediador se debe a la construcción de un clima de confianza y entendimiento que se inicia entre todos los intervinientes en el proceso, pero que básicamente se enmarca en los siguientes aspectos:

- “Mostrar que el mediador escucha;
- Mostrar que el mediador entiende de que se trata;
- Permitir al mediador reconocer y confirmar las posiciones;
- Reformular lo dicho en lenguaje neutral;
- Fortalecer las credenciales del mediador;
- Hacer oír a la parte contraria cada relato en boca de un tercero;
- Identificar puntos centrales del conflicto;”⁸

A criterio de los autores, se agregaría que el Mediador también debe:

- Ayudar a las partes a dar y obtener mayor información;
- Ser comprensivo e imparcial;
- Entender intelecto y sentimiento;
- Conocer, entender y mejorar la perspectiva de las partes;
- Lograr que las partes entiendan las posiciones de cada una de ellas; y,
- Ayudarlos a encontrar una tercera posición, la que no es de ellos (ósea quien más piensa como ellos o quien más quiere lo que quieren ellos; o, qué pensaría x, y, z persona vinculada, beneficiada o perjudicada con las decisiones que ellos aspiran tomar; o quizás también, si hay alguien que deba convenir o acordar con ellos).

Las situaciones deseadas se logran en este contexto del parafraseo, cuando el mediador cuida de repetir lo que cada parte ha dicho, sin cambiar su estructura o fondo; sino más bien, tratando de darle un giro positivo a la narrativa de cada una de las partes que se han expuesto durante el proceso. A esto cabe señalar, que el parafraseo debe hacerse

⁸ Mediación Para Resolver Conflictos/Elena Highton y Gladys Álvarez. 2ª. Ed., 3ra reimp. Buenos Aires, 2008

inmediatamente o seguido de lo que a mérito del mediador es prudente actuar. No siendo conveniente esperar a acumular relatos o cosas para parafrasear, pues se pierde el contexto y probablemente ya las partes olvidaron lo que se expuso en su momento.

1.6.3. Futurización.-

Esta es una técnica muy apropiada que rompe impases, desata nudos y permite a cada parte o a una de ellas establecer la forma en que serán las cosas en caso de que no decidan resolver en mediación sus inconvenientes. O simplemente las lleva a entender que están físicamente tratando de resolver algo y no de empeorar la situación.

A medida en que las partes conozcan que el proceso al cual han accedido es a mejor opción o alternativa en la resolución de disputas, tendrán mayor validación en sus actuaciones.

El mediador ha entendido desde los inicios todo el accionar de las partes, desde sus posiciones, ha ido descubriendo sus intereses, despejando sus emociones y ha logrado que afloren las necesidades, entonces advierte que las partes o una de ellas y precisamente cuando se están replanteando las opciones o posibles acuerdos, mantiene una actitud medio reacia a continuar o más bien demuestra desinterés en continuar hasta que finalmente manifiesta su desacuerdo y poca atención a lo que se desea concluir.

El autor Raiffa, Howard⁹ manifiesta en su obra que se describe en líneas inferiores, qué es lo que deberían hacer los superhombres negociadores, que investigan el análisis de las decisiones que estudian y tratan de entender, respecto del comportamiento de las personas verdaderas ante situaciones de conflicto real, cuando trata de aconsejar a una parte sobre cómo debe conducirse para lograr el mejor resultado que puede esperarse de acuerdo a las circunstancias. Describe un tipo de análisis con reglas o cursos de acción sobre la propia parte y también hace una descripción acerca de la parte contraria. Considera además que no es necesario crear nuevas técnicas analíticas diseñadas para el proceso de negociación, sino de estar muy atento sobre la creatividad que las partes tienen al momento de negociar, explorando las técnicas existentes.

El mediador siempre estará en mejores condiciones que las partes, pues cada parte conoce su estrategia, mientras que el mediador conoce la de ambas partes, por tanto está en condiciones de ayudarlos a analizar de manera conjunta el problema, las partes solo tienen el control parcial del conflicto.

Debe quedar claro que el mediador al tener el control y conocimiento total de la situación, pues cada parte ha comentado “su verdad” (las comillas son propias), no tendrá el control sobre la resolución, sino que el conocer, lo pone en condiciones de facilitar de mejor manera el proceso, pues si se alienta a resolver el mediador por las partes, lo que sucederá es que las partes sospecharán de su actitud y falta de imparcialidad. Cualquier esfuerzo de solución que descompone un problema en sus partes, ofrece dificultades si sus protagonistas no están de acuerdo en la estructura, en el pronóstico o en la interacción que está sucediendo entre las partes, siendo entonces el terreno fértil a explorar por el mediador.

⁹ Raiffa, Howard, en su obra “El Arte y la Ciencia de la Negociación, Cambridge (Massachusetts) Londres, 1982, compara esta situación con la teoría de los juegos cuando hace el análisis de la toma de decisiones.

Su necesaria técnica será usada cuando las partes o una de ellas no quiera ceder, negociar, o continuar o que tal vez manifieste estar desinteresada, apurada, o condicione mucho o exija más de lo que normalmente le correspondería según lo que se haya hablado o discutido o negociado hasta entonces. En ocasiones, las partes llegan a amenazar con retirarse de la sala, haciendo necesario que el mediador actúe o aplique técnicas reflexivas o futuristas, basadas en preguntas futuras sobre la situación, poniendo a las partes a pensar y analizar la situación que sólo a ellos les compete e interesa, dentro de los siguientes aspectos:

- Qué pasará cuando ustedes, al no arreglar los temas que hemos conocido hasta ahora, salgan de este centro?
- Probablemente, al no tomar ustedes la decisión que han planteado, iniciarían un proceso judicial, en el cual deberían considerar si los jueces van a decidir de la misma manera que ustedes han planteado voluntariamente o deberán acoger las decisiones judiciales que les impongan?
- Han pensado ustedes la posibilidad de suspender esta audiencia y
- Como consideran ustedes que será la situación en un años más?
- Cuanto tiempo necesitan para volver a reunirse y conversar sobre lo que ya estaban negociando?
- Lo importante de concretar un acuerdo y no tener que ir a un juicio¹⁰
- Vamos a potenciar los acuerdos que hasta este momento han logrado coincidir¹¹

Estas reflexiones ayudan a las partes a regresar mentalmente al momento de análisis conceptual y ante la inseguridad de un futuro que no se ve ni se advierte claro, retoman la conversación, continúan con el proceso y seguramente llegarán a elaborar acuerdos para luego firmar sus compromisos.

Es importante resaltar que el mediador se juega una carta muy importante al enfrentar las decisiones de las partes, que al parecer resultarían ser finales. A ello se debe agregar, que la mediación logra equilibrar el poder de las partes y en aquellos casos en que resulte difícil o imposible equilibrar las fuerzas, no se puede continuar con la mediación y es mejor terminar con el proceso, pues no se permitirá el mediador desproteger a la parte más débil, pues debilita la calidad del proceso produciendo impactos negativos sobre éste.

Ante estas situaciones, el mediador no puede darse el lujo de perder su neutralidad favoreciendo a la parte que fácilmente se advierte en desventaja. Es por ello que se permite que las partes vayan acompañadas de sus abogados o asesores; o de personas que de una u otra manera aporten en la resolución de los temas a tratar.

En conclusión, las partes siempre estarán asistidas por el experto neutral quien utilizará todas y cada una de las técnicas necesarias en el análisis, valoración y toma de

¹⁰ Tomando las propias decisiones, sin necesidad de que venga un tercero a disponer o decidir por ambos.

¹¹ Aquí el mediador está reconstruyendo los posibles acuerdos, tratando de lograr que las partes se apoyen nuevamente en lo que el resume, parafrasea o replantea.

decisiones, ampliándoles el espectro de negociación desde el inicio, durante las sesiones y hasta complementará futurizando los posibles acuerdos o el desistimiento de éstos, para lograr que cada uno de ellos retome y de prioridades a sus intereses y necesidades, mutualizando inclusive las decisiones en forma que beneficie a todos y cada uno de los mediados.

1.6.4. Manejo y control de audiencias.-

Todo proceso de mediación es atendido inicialmente en el Centro de Mediación y su rol de atención principal, está en el desarrollo de las audiencias, sea cual fuere en el número que considere el mediador extender.

En las audiencias, quien tiene el poder, son las partes, pero el control del desarrollo de las mismas, corresponde al mediador, quien a más de su introducción en presentaciones de él y de las partes, inicia fijando las reglas de procedimiento, para dar a conocer la forma en que él necesita trabajar con las partes; el rol protagónico de su trabajo neutral e imparcial; el rol que cada parte va a tener en las audiencias y los pasos a seguir con las herramientas que él aprendió, conoce y maneja en beneficio del proceso.

Por su parte, los mediados, ajustarán su conducta a las reglas fijadas por el mediador e iniciarán su relato, desde su propia perspectiva, dando como complemento al mediador, el conocimiento y manejo de sus posiciones, expresiones, el trato entre ambas partes, la presentación de sus ideas, la elaboración de propuestas y el encuentro de la solución con la construcción de los acuerdos.

Los mediadores, han sido entrenados y se especializan en la atención de las perspectivas de las partes, en el control y manejo de las audiencias así como al procedimiento a seguir, de acuerdo a la formalidad que éste quiera dar a un proceso no adversarial, voluntario y extrajudicial.

Cuando un mediador logra experiencia, logrará ágilmente determinar lo siguientes puntos:

- Descubrir los verdaderos temas involucrados en el conflicto¹²
- Entender la diferencia entre lo que quieren o necesitan las partes¹³
- Entender lo que desea y necesita la otra parte¹⁴
- Considerar todas y cada una de las opciones posibles¹⁵
- Trabajar con el otro hasta entender que opciones les conviene satisfacer a ambos¹⁶

¹² No siempre las partes concretan en su narrativa, los verdaderos generadores del conflicto. El mediador promueve en su facilitación, la claridad de los hechos e irá despejando todo aquello que no favorece en su resolución.

¹³ Los intereses son comunes, opuestos o diferentes; en cambio las necesidades son las que realmente subyacen en el individuo y que no afloran sino al final, cuando ambas partes han entendido el conflicto y lo que les afecta y necesitan resolver.

¹⁴ En una negociación, una parte tiene lo que el otro necesita y viceversa, es así como se van haciendo las concesiones dependiendo cuanto han logrado esclarecer sus posiciones y resaltar más aún sus intereses y necesidades

¹⁵ Una vez pactados los intereses comunes, razón en la que se basa el inicio de una negociación, se van mejorando los acuerdos. Es ahí donde nacen o resaltan las opciones, es decir que si no acuerdo esto, puedo tener lo otro.

¹⁶ Cuando entramos en la verdadera negociación, es cuando logramos entender y nos interesa también lo que el otro quiere, le interesa o necesita. La mejor negociación es aquella en la que ambas partes han logrado satisfacer sus propios intereses y necesidades, tanto como los intereses y necesidades del otro.

No debemos olvidar que una buena conducción y manejo de las audiencias, dará agilidad y rapidez al procedimiento, siendo ese el estado deseado en cada audiencia. Parecería algo suave y manejable, el enfrentarse como un tercero facilitador que ofrece sus servicios en el conocimiento, tratamiento, conducción, exploración de un conflicto, así como de la estructura y elaboración de los intereses y necesidades de las partes, para armar estrategias.

Todo se inicia con el encuentro inicial entre las partes y el mediador. Este último, tendrá la oportunidad de ser empático desde el inicio. Ante esto, les diré que soy del criterio que nunca hay una segunda oportunidad para una primera vez. Quiero explicar mejor: este momento inicial que tiene el mediador, es el primer acierto que debe lograr en la relación que nace con las partes desde la primera audiencia.

Decirle a las partes, que se siente bien de poder escuchar sus inquietudes y atender sus necesidades para orientarlos a que ellos logren encontrar las mejores vías de solución, son frases que deben ir cargadas de toda la sinceridad, preparación y disposición por parte del mediador. Su encuentro no es casual, las partes, o una de ellas, han buscado ayuda, considerando que serán asistidos por expertos en resolución de conflictos.

Posteriormente, el mediador, les hará conocer a cada uno de ellos en la sesión conjunta, cuáles son las reglas que se atenderán en la audiencia e iniciará el trabajo de facilitador. Por su lado las partes iniciarán cada uno su relato exponiendo sus malestares o el punto de vista del conflicto y expresando sus intereses.

Como podemos apreciar, todo se circunscribe precisamente a ese encuentro entre partes y mediador. Considero que la relación que nace desde la primera audiencia entre ellos es la que conllevará en su tratamiento y trabajo, a lograr las mejores expectativas y perspectivas de resolución. Las partes, en muchas ocasiones son colaborativas. En otras ocasiones tratan de aniquilar las relaciones, tornándose más complicado el trabajo para el mediador, pero no imposible.

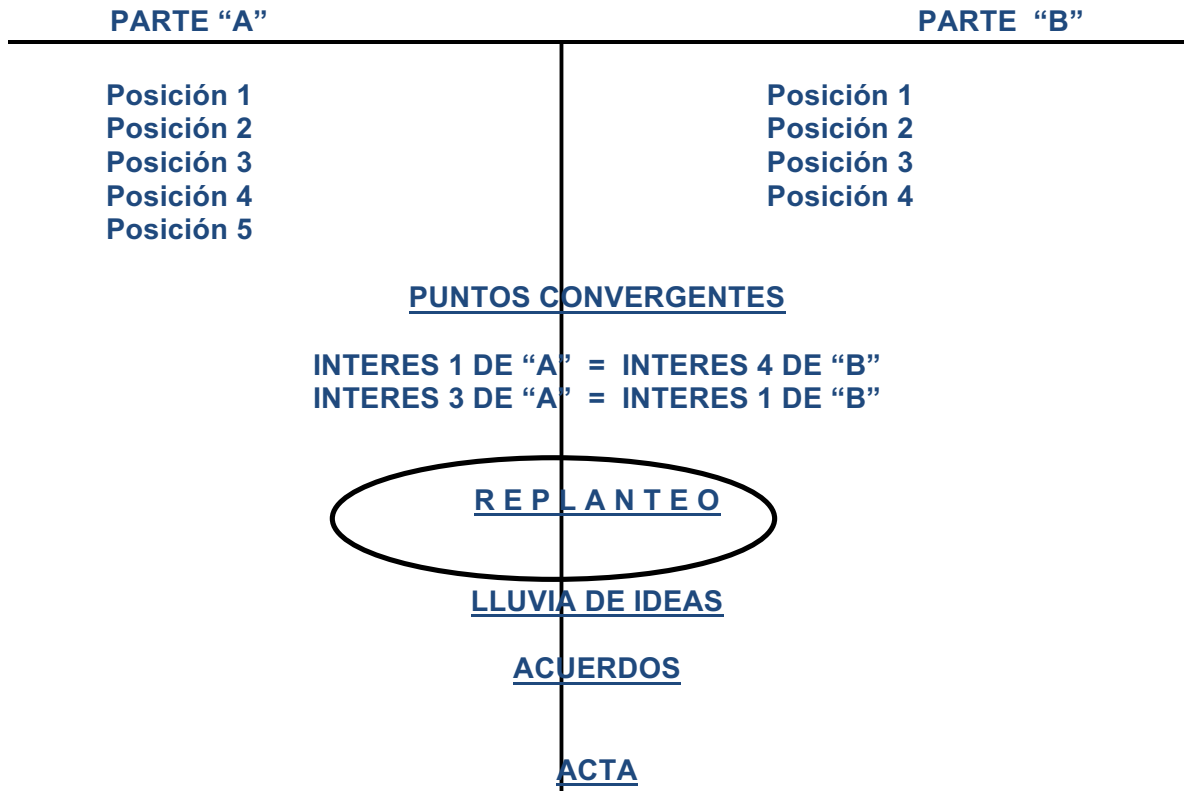
Cuando el mediador ha escuchado la narrativa de las partes y ha llegado a conocer sus posiciones, inicia su rol y aplica las herramientas procedimentales y comunicacionales, a través del parafraseo y las preguntas que requiera, a fin de que éstas entren en el análisis que seguramente no lo habían manejado.

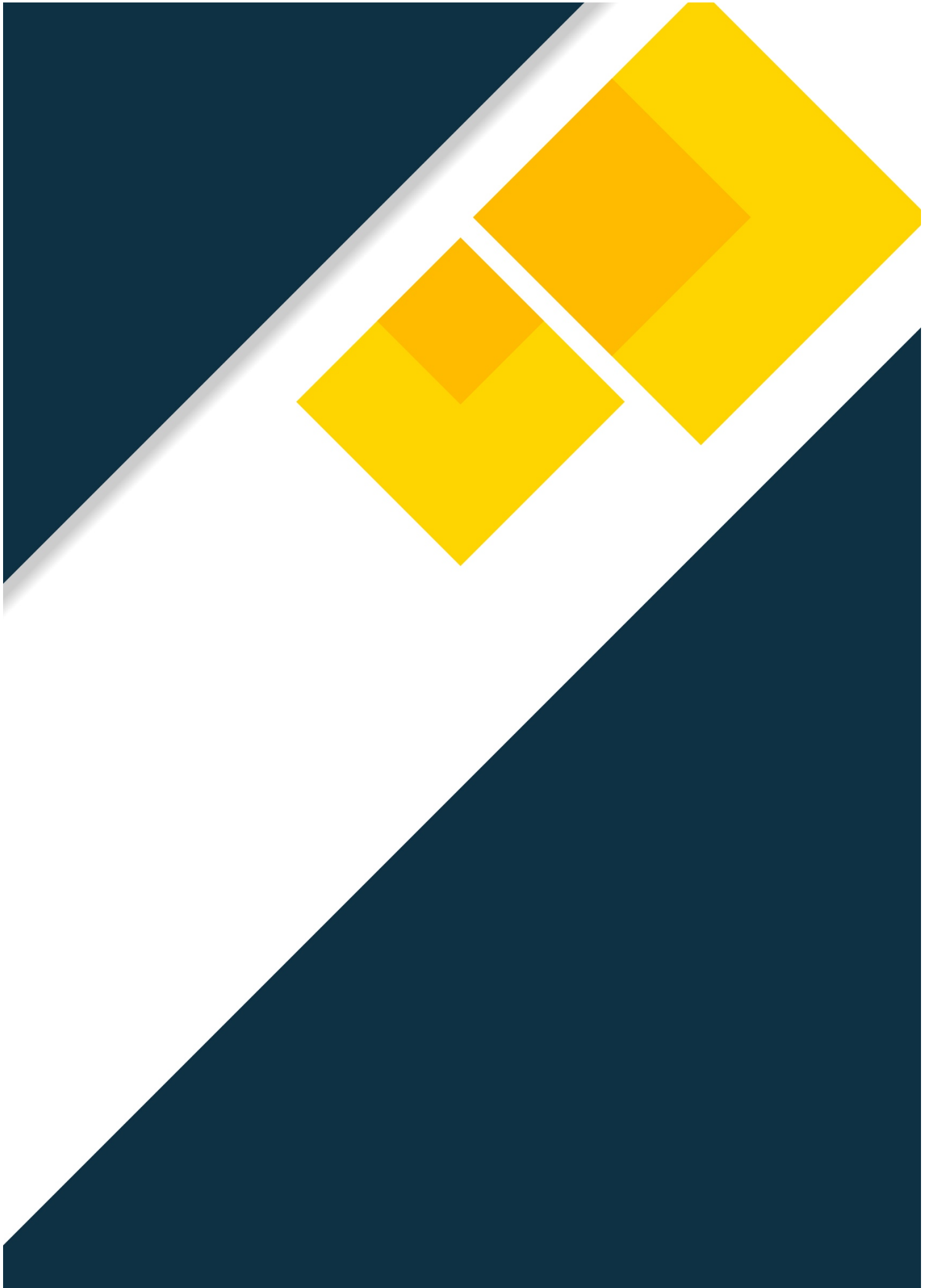
Con las preguntas, las partes tienen más conocimiento no solo de sus percepciones, intereses y necesidades, sino también de las percepciones, intereses y necesidades de la otra parte. Este direccionamiento indirecto de las cosas que a uno u otro mediado le interesa, es una técnica muy valiosa para ellos, pues no siempre pensamos en lo que le pasa al otro sino en lo que nos pasa a nosotros. No pensamos en lo que le interesa, siente o necesita el otro, sino que nos enfocamos y encerramos en lo que nos interesa, molesta, sentimos y necesitamos, perdiendo la perspectiva y dejándonos llevar por las emociones de coraje, rabia, venganza, etc.

Cuando las partes toman el control de sí en las audiencias, logran transformar esas actitudes antagónicas en colaborativas y hacen más manejable el desarrollo de las audiencias dentro del proceso. Logro de las partes y trabajo del mediador.

Adicional a lo expuesto, generalmente cuando se han transformado las actitudes de las partes, el mediador busca replantear del conflicto desde la nueva visión que éstas tienen, provocando que ellos entiendan esta nueva manera de conocer lo que les ha estado ocurriendo, facilitándose la lluvia de ideas y la búsqueda y re encuadre de las soluciones posibles al acuerdo.

Cuadro N°. 2. Hoja de trabajo del mediador





MÉTODOS APLICABLES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

2.1. Definición de la Programación Neurolingüística.-

Programación.

Está relacionada con nuestra conducta y a los objetivos que nos fijamos. Es lo que aprendimos y que llevamos con nosotros como parte inconsciente en nuestro accionar y sentir.

Neuro

Se refiere a nuestra neurología, a nuestros procesos mentales. Es lo que pensamos y que hacemos a partir de nuestros pensamientos. Son las decisiones estructuradas que nos llevan al ejercicio de una acción.

Lingüística

Se relaciona con nuestro lenguaje; cómo lo utilizamos y cómo influye en nosotros. Es lo que decimos. Pero lo que decimos desde nuestra mente, en base a nuestros patrones mentales.

Según Bandler y Grinder¹⁷, una definición de PNL sería la siguiente:

“Es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y a cambio promueve la flexibilidad del comportamiento, del pensamiento estratégico y la comprensión de los procesos mentales. Trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva”

Las sensaciones, sonidos e imágenes, corresponden o se encuentran en nuestro mundo de experiencia interior, al igual que en el mundo exterior. Nuestros sentidos, forma de pensar, nuestros sentimientos, difieren unos de otros de manera externa. Hay personas que se hablan mucho a sí mismas, mientras que otras piensan más en imágenes, y otras en forma de sensaciones o sonidos.

La Programación Neuro Lingüística, se define a veces como “la estructura de la experiencia subjetiva”, es decir, la manera en que nos creamos nuestro propio mundo, único para cada uno de nosotros, según nuestra manera de pensar, sentir, ver y oír. Nuestras creencias e intereses también condicionan aquello que percibimos, a lo que prestamos atención y lo que dejamos de lado.

Nuestra manera de pensar también se refleja en el lenguaje. Algunas personas describen su punto de vista sobre los acontecimientos, el brillante futuro que ven ante ellas; otras escuchan atentamente y sintonizan la misma longitud de onda, y aún hay otras que quieren coger bien lo que usted dice para sentirse a gusto. Es razonable suponer que las palabras de la primera persona reflejan imágenes mentales, mientras que la del segundo grupo describen lo que oyen mentalmente y las del tercero toman en contacto con sus sensaciones.

¹⁷ La PNL, 1982, Richard Bandler y John Grinder, pag. 50.

Existen múltiples formas de enfocar el manejo de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, llámense Mediación, Arbitraje, Conciliación, Facilitación, Negociación. La forma más atractiva en los actuales momentos es la que mejor llega a comunicar a las partes de un conflicto entre sí. Se han realizado varios estudios sobre esta práctica que se aplica, en tanto y en cuanto se trata de obtener la característica entre comunicar y comunicarse; sin embargo los expertos en el manejo de los métodos, debemos acertar introduciendo la Programación Neurolingüística como una de las herramientas principales de los Mediadores, en especial, porque sus resultados han sido exitosos en la actualidad en varios procesos de inducción para vendedores, facilitadores de la comunicación, etc.

Al realizar las observaciones que por ley me correspondían previo a obtener mi calificación como mediadora, pensé ¿cómo lograr la empatía con las personas que nunca he visto, que no me conocen y a quienes debo convencer que crean en mí y en la ayuda que voy a darles?. Pensé elaborar frases que me ayuden en la presentación de mi discurso inicial, ensayé varias alternativas conmigo mismo y frente a un espejo (por cierto, considero y recomiendo que es la mejor forma de mirarse cuando uno habla y tratar de creerse a sí mismo). Luego, cuando hablaba con mi esposo y en conversaciones con mis hijos, trataba de ensayar los aspectos aprendidos y las herramientas necesarias en la conducción de las audiencias. Algo conocía sobre la programación neurolingüística, pero nunca había practicado nada de ello, pues no se había dado la oportunidad para hacerlo ni había pensado que me sería útil en algún momento.

Lo que había aprendido, es que de alguna manera esta práctica, ayudaba a las personas a sincronizarse y establecer verdaderos códigos comunicacionales con los cuales cerraban negocios, ventas o armonizaban eventos y un sinnúmero de cosas que no entendía bien cómo podría aplicarlas yo.

Me entusiasmaba la idea de hacer una conversación con mi esposo y tratar de identificar cuando mentía o si me estaba diciendo la verdad, -claro está que en esa práctica estaba implícito el sentimiento de descubrir algo cierto-, pero en definitiva tuve curiosidad por saber cómo y en qué momento me sería útil esta nueva técnica que yo trataba de improvisar.

Recordando aquellas experiencias personales, busque entre mis apuntes, todo lo que apenas podía recordar y fue así que me envolví entre notas, libros, videos, resúmenes y conversaciones sobre esta técnica que me ha resultado ser una maravilla en su aplicación. Es una magia.

Para cuando mi curiosidad avanzaba, yo estaba terminando la maestría en Arbitraje y Mediación, por lo que pensé cuan interesante sería plantear su utilización con la aplicación de las técnicas y herramientas del mediador. Heme aquí. Me propuse leer, investigar, asistir a múltiples audiencias, repasar cientos de veces las estrategias sugeridas por los autores de los libros leídos y redacté primero el tema que luego fue aprobado, para iniciar la investigación y ponerme en marcha para presentar esta propuesta de utilización, que ya a muchos mediadores les está siendo de mucha utilidad.

Me refiero a los muchos mediadores con los que he logrado trabajar, a quienes también observé trabajar y con quienes luego nos propusimos observar las reacciones de los mediados cuando aplicábamos alguna de nuestras técnicas y lo maravilloso que se veían sus reacciones y los cambios de actitudes con los cuales se les facilitaban los acuerdos que deseaban alcanzar. Repito, es una magia, sin llegar nosotros a ser magos, pues la estrategia está en la comunicación y cómo se eleva ésta a niveles que favorecen el

intercambio de quienes buscan terminar una controversia alcanzando los acuerdos y poniendo de relieve sus propios intereses y verdaderas necesidades.

Ellos no resuelven solo por el buen trabajo del mediador, sino porque encontraron una luz al otro lado del túnel en el que permanecieron quizás por muchos años de desacuerdos.

A continuación, con los temas que se desarrollan, presento a ustedes, un breve esquema sobre los contenidos de una investigación sobre un método con técnicas que ya se están poniendo en práctica entre Mediadores, Negociadores, Facilitadores y Árbitros, como una propuesta en firme que ayuda al mediador a elevar de nivel sus técnicas y herramientas en la conducción de las audiencias. Me refiero concretamente a la Programación Neuro Lingüística, como una técnica aplicable a las herramientas procedimentales y comunicacionales del mediador.

La aplicación evidente de todo esto al caso de la formación de un mediador, es que le conviene variar el lenguaje que utiliza de modo que incluya, distintas maneras de decir la misma cosa, para que las partes de acuerdo a su forma representacional, puedan comprender y engancharse de inmediato con lo que el mediador está diciendo y se dejen guiar hacia la resolución que consideren más favorable de acuerdo a sus intereses y necesidades. Esto es que, los visualizadores puedan VER lo que el mediador está diciendo. Así mismo, que los auditivos puedan OIR con plena claridad lo que dice el mediador; y, que los kinestésicos, puedan SENTIR, el buen el sentido de lo que están recibiendo en el mensaje.

En este momento, creo pertinente detallar un ejercicio que realizo en mis clases, permitiendo a los alumnos, explorar lo que acabo de expresar:

Ejercicio aplicado en una de las clases:

Conociendo al grupo de alumnos, se escoge a dos personas, a las que se les va a asignar roles completamente distintos a los rasgos de su personalidad:

Ejemplo:

- a. José, normalmente es alegre, extrovertido, sincero aunque por ser tan jovial, casi nadie le cree nada porque piensan que siempre anda bromeando. Según las instrucciones, él debe contar una historia de su vida que sea muy triste y que ponga datos de ficción, pero que además, su historia sea falsa. Debe hacerlo con mucha seriedad y convicción.
- b. Miguel, tiene una personalidad seria, parca y es un poco introvertido, nunca hace bromas y tiene muy pocos amigos. Se le pide que cuente una historia de su vida muy alegre pero con mucha ficción, su historia debe ser verdadera.

Por otro lado, a los demás participantes de la clase, se les instruyó para que escuchen con atención y observen el mínimo movimiento de los actantes y que puedan responder luego a las preguntas que yo les haría.

Ambos hicieron un buen trabajo al contar sus historias.

Los demás estudiantes, al ser consultados decían así unánimemente, lo siguiente:

- José como nunca no había mentido. Se le notaba en sus ojos, estaba tan serio, casi ni se movía. Su historia es verdadera, por poco llora.
- Miguel contó su historia. Definitivamente era falsa. sonreía todo el tiempo, se movía mucho de un lado a otro. Cuando hablaba, movía su cuerpo como si estuviera saltando. Definitivamente él nos mintió.

Esas fueron las expresiones de los observadores del ejercicio. Su misión fue observar de cada uno de los dos actores, los gestos de la cara, el movimiento de los ojos, la gesticulación de sus rostros; y, que determinen de manera individual si la historia contada era verdadera o falsa y cómo llegaron a esa conclusión, explicando lo que los motiva a expresarse en la forma en que lo han hecho.

Nosotros que sabíamos el ejercicio nos damos cuenta de que quienes observaron, quizás se dejaron llevar por el conocimiento adquirido de cómo es Miguel y de cómo es José, porque con el conocimiento consciente, perdieron la perspectiva; sin embargo, fueron muy observadores y ayudaron a hacer el ejercicio, lo cual resultó proactivo para el grupo, pues la explicación que pude darles, aclaró ciertas dudas del desarrollo.

En resumen, la Programación Neurolingüística (P.N.L.), Nos ayuda a reconfirmar nuestros mapas mentales y re encuadrar nuestra conducta, para alcanzar mejores objetivos a través del lenguaje y de la comunicación. Es también, el conjunto de poderosas técnicas diseñadas para usarlas y producir cambios químicos y asociaciones neuronales en el cerebro y generar procesos de cambios permanentes a corto plazo.

Se dice que la PNL es el estudio de cómo las personas alcanzan la excelencia de comunicación en cualquier terreno y de cómo enseñar estas pautas a otras personas para que también puedan alcanzar los mismos resultados.

La PNL en nuestra experiencia, nos enseña: como somos, como pensamos, nuestros valores y creencias y como creamos nuevos estados emocionales; es por tanto, la clave de la formación por medio de la experiencia; con ella podemos crear experiencias que se vinculan con creencias y dan lugar a estados emocionales.

Nos ayuda a conocer las estrategias generales de los interlocutores para encontrar caminos efectivos de acceso a las personas.

2.1.1. Antecedentes.-

La PNL, según lo indican muchos autores, se descubrió en Estados Unidos a mediados de los años setenta, cuando Jhon Grinder, y Richard Bandler, estudiantes de informática y matemáticas, respectivamente, empezaron a modelar a destacados comunicadores en el campo de la psicoterapia. Al principio, exploraron pautas de lenguaje y preguntas para generar un modelo de lenguaje que luego llegó a conocerse como Meta modelo.

La PNL ha elaborado varios diseños para comunicarse.

META: significa prefijo de origen griego == más arriba - Mas allá

El meta modelo, es el patrón de habilidades de palabras. Es el arte de formular preguntas claves, para averiguar que significan las palabras para un individuo

determinado. Gracias a ello, usted puede conseguir información específica de alta calidad.

Ejemplo: El hogar. Sólo mencionándolo, nos refleja: casa, alegría. familia

En el Meta modelo, se utiliza un lenguaje refinado: Por ejemplo, actualmente hay quienes utilizan en su lenguaje frases como éstas: “procesos sustentables” “optimizar” “valor agregado”, “vamos a masajear las ideas”. Estas palabras rebuscadas, dañan en parte el lenguaje, pues existen personas que no leen o no estudian, no trabajan y por tanto no están familiarizadas con ciertos tecnicismos o vulgarismos.

El Metamodelo, estudia además, cómo funciona nuestro cerebro de acuerdo al lenguaje.

Ejemplo: cómo responderíamos ante la siguiente pregunta?

¿Qué opinas de los hombres?:

Las respuestas serían de acuerdo al status de cada uno de los entrevistados, por ejemplo:

- Una mujer divorciada dice: todos los hombres son iguales; porque el meta modelo, logra generalizar las opiniones o frases.

Otro ejemplo sería:

- Un político constantemente utiliza las palabras SIEMPRE – NUNCA - JAMAS, lo cual transmite un lenguaje generalizado:
- Los forajidos decían: “que se vayan todos”

Con este lenguaje, no hay compromisos. Porque SON TODOS, MENOS YO.

Los estudiosos del tema, consideran que este lenguaje no es funcional y debe ser destruido.

En PNL, se maneja el poder de la palabra que radica en nuestras convicciones: por ejemplo: no todos los hombres son iguales: Jesús. El Papa, son diferentes por tanto se deben excluir de lo dicho en generalidad.

Por ejemplo, no sucede lo mismo, cuando decimos: Eva Perón, no es todo el mundo, es Eva Perón.

Otro ejemplo:

Mi marido. No hay dos, no tengo dos o más, sólo es Mi marido.

El Modelo de Milton, es lo contrario al meta modelo y su nombre se da en honor al hipnoterapeuta de fama mundial, Milton Erickson.

El Modelo de Milton, es el arte de utilizar un lenguaje deliberadamente vago para que las personas tengan libertad de conferir su propio sentido a las palabras que escuchan, abarcando todos los significados individuales posibles.

El Modelo de Milton, es de fácil y rápido entendimiento, emplea palabras normales y no rebuscadas.

Ejemplo: Pon tu propio significado a estas frases

- ¡Fue un dolor que me llegó al alma!

No conocemos el alma, no la vemos, sabemos que existe pero no está a nuestro alcance, pero entendemos que habla de un dolor profundo.

- ¡Estoy en un dilema!

Pensamos de muchas maneras, primero: qué es un dilema?, ¿de qué se trata?

- ¡Hablas como si no tuvieras casa!

Aquí nos referimos a que la persona siente que lo atiende un desposeído y que no lo entiende porque minimiza lo expuesto.

- ¡Parece que estoy atravesando el océano!

Se entiende algo de gran medida, de gran magnitud, pues los océanos así lo son.

Ambos modelos, al ser detectados, pueden ser perfectamente utilizados.

Pautas de aprendizaje y cambios de sentido:

1.- Cuando uno hace lo que le apasiona, el lenguaje cambia, porque la razón cobra de nuevo el sentido:

Ejemplo:

En lugar de decir tengo que ir a trabajar, diría: puedo ir a trabajar, etc.

Cambiar Términos: tengo y puedo por “quiero” o voy” (quiero ir a trabajar)

2.- O, en el ejemplo citado sobre si los hombres son iguales, tenemos el caso de la misma mujer divorciada, que, si le preguntaran sobre qué piensa acerca del divorcio, ella contestaría:

- El divorcio, me permitirá conocer a otras personas y cambiar mi percepción.

En mi apreciación personal, considero que ésta es una técnica que facilita a los profesionales al igual que las personas con las que éste trata, a flexibilizar la conducta en los diferentes campos, sean éstos de aprendizaje, laborales, comunicacionales, de negocios, emocionales; y, a lograr transformaciones mediáticas, pues se practica inclusive en sesiones terapéuticas para ciertos casos de estrés, fobias, ansiedad y hasta ayuda a elevar el autoestima de las personas que llegan a conocer y beneficiarse de estas técnicas.

Para los fines propuestos, he estimado que permite introducir un nuevo modelo de comunicación de forma más que de contenidos, pues maneja mucho la parte del mensaje: qué se dice, cómo se dice y a quién se lo dice.

Estos mensajes, llevan un impulso que va más profundamente trabajado, operado con los sentidos de los cuales todos tenemos acceso ya sea ocular, visual o sensorial (a través del gusto, tacto, olfato,) distribuyendo en la comunicación, una disciplina subjetiva de las partes pues específicamente son aplicables en toda interacción humana. No es tan simple, pues conlleva métodos estructurados, herramientas que ayudan a comprender y a aprender modelos y secuencias de interacción.

2.1.2. Descripción Múltiple.-

La descripción múltiple que aplica la programación neurolingüística a la mediación, es según como ésta se enfoque. Deben considerarse distintas ideas y prioridades, entendiendo que mientras existan mayores puntos de vista, más rica será la información que reciba y más fácil le resultara determinar cuál es la acción que brinde mayor utilidad y que se pueda realizar. En la Programación Neurolingüística, esto recibe el nombre de Descripción Múltiple.

De lo explorado, comprendí que existen tres puntos de vista básicos, que son considerados también como tres maneras de completar cualquier comunicación. Así tenemos:

1. *Su propia realidad*, esto se basa en lo que cada persona piensa como individuo y en función de su experiencia personal y es lo que se denomina: Primera Posición. Esta primera posición, la observamos al inicio de una audiencia, en la que las partes inician su relato contando la situación desde la perspectiva propia, aflorando sus sentimientos, emociones, dudas, preocupaciones, traumas, etc. demostrando con su lenguaje verbal y no verbal, la afectación que el problema les ha causado. En esta etapa, el mediador está captando valiosa información, que le servirá para pautar los otros temas.
2. *El punto de vista de la otra persona*, o Segunda Posición. A mucha gente esto le resulta incómodo, porque supone que la comprensión y el asentimiento son lo mismo; es decir, que si usted contempla algo desde el punto de vista de otra persona, tendría que estar de acuerdo con ella. Sin embargo, aunque es necesario que comprenda el punto de vista del otro, no es obligatorio que esté de acuerdo con él. Por lo demás, si no lo comprende no puede saber si está de acuerdo o no.
3. *Es la perspectiva sistémica que contempla la relación desde el exterior*. Finalmente, está la denominada Tercera Posición o Meta posición. Se le atribuye al Mediador esta tercera posición, pues se entiende que éste es quien verá desde afuera, de manera neutral e imparcial, la real visión y óptica de las partes en conflicto. El trabajo del mediador no solo consistirá en ver desde sí y para sí, el problema con una visión conciliadora, sino que sus estrategias versarán para lograr que cada parte, pueda ver desde afuera el conflicto, es decir que se salgan del problema momentáneamente, abandonando todos esos sentimientos que los metieron en el lio, discusión, etc., y que pasen a ver una realidad no explorada y que es verse a sí mismo desde afuera.

Esto no es hipnosis ni mucho menos, sino una técnica que hace que la persona exteriorice sus preocupaciones, cuente sus afectaciones y llegue a encontrar en su mismo relato y con el parafraseo del mediador, la solución a corto plazo. También es encontrarse a sí mismo y verse agitado, agotado, afectado y deseoso de terminar con situaciones que tienen arreglo o solución.

Si la magia a la que me refiero no es hipnosis, qué otra cosa sería? Lo mencionado se llama asertividad.

Para Sue Knight¹⁸, *“La asertividad consiste en alcanzar el equilibrio; equilibrio en tu habilidad para tener en cuenta tus necesidades y deseos, al tiempo que no olvidas los de los demás. El modo en que piensas acerca de los hechos presentes, pasados y futuros afecta a ese equilibrio”*.

Ejemplos: *“Ponte en mi lugar. (estos son ejemplos copiados del libro que se indica en la referencia (13) del final de esta página y cuyo autor se define:*

- 1. Piensa en una situación actual o futura; una que te guste poder abordar con asertividad. Puede tratarse de situaciones en las que hayas reaccionado con agresividad o con falta de asertividad en el pasado. Imagínate en ella y presta atención a cómo te ves, te escuchas y qué sientes al respecto.*
- 2. Sitúate para ver, oír y sentir desde dentro (primera posición). Experimenta con las pautas mentales y sus matices hasta que logres una representación equilibrada, es decir, hasta que te veas hablando con el mismo tono de voz que la otra persona y lo que sientes te pertenezca. Si no es así, devuelve el sentimiento a su dueño. Imagina el proceso de hacerlo. Sal de ese estado.*
- 3. Ponte en el lugar de la otra persona (segunda posición) y vuelve a revivir el proceso, para de nuevo, traer equilibrio a tu representación mental, si no lo has alcanzado ya. Sal de ese estado.*
- 4. Distánciate y entra en la tercera posición. Asegúrate de que la imagen de la otra persona implicada y la tuya estén a una distancia equidistante y al mismo nivel. Iguala también el tono y el volumen de las voces. Finalmente, comprueba los sentimientos. ¿Estás sintiendo algo en tu papel de observador/a? si es así, devuelve los sentimientos a quien le pertenezcan (la otra persona o el “tu” de la imagen). Estar en la tercera posición significa, distanciarse de las emociones para considerar la situación de una forma objetiva y desapasionada. Sal de ese estado.*
- 5. Una vez que hayas equilibrado tu representación mental al adoptar todas las posiciones, vuelve a la primera y presta atención a como vives ahora la experiencia. Si has conseguido introducir equilibrio, habrás ganado un nuevo entendimiento de la situación y tendrás a tu disposición otras opciones para la próxima vez que te encuentres en otra circunstancia similar. Desde ese nuevo estado, probablemente podrás satisfacer tus necesidades y las de todos los que estén implicados.”*

2.2. Puntos clave.-

La PNL tiene que ver con el modelado: estudiar, comprender y transmitir las habilidades de las personas que han alcanzado la excelencia de comunicación en cualquier campo. La PNL relaciona nuestras palabras, pensamientos y conducta con nuestros propios objetivos y propósitos.

¹⁸ La Programación Neurolingüística en el Trabajo, Sue Knight, 1995, London. 2da. Edición: febrero 2002, pág. 269 3.14

Los modelos de PNL:

Un modelo completo se compone de creencias, actos y estrategias mentales. Ejemplo: Creencias y valores (religión, honestidad)

La comunicación, puede concebirse en distintos niveles neurológicos: Ejemplo: Entorno (hogar, trabajo, amigos).

Las personas tienen distinto tipo de comportamiento según el lugar donde se encuentren. También podemos referir hechos relevantes que nos permiten sintetizar otros aspectos:

Identidad o misión (el yo y los otros, crecer). Cada individuo tiene su propio perfil de la personalidad.

Ejemplos:

1. Comportamiento (conducta, actitudes).
2. Habilidades y capacidades. (Destrezas y fortalezas)
3. Las palabras y el lenguaje corporal, que están relacionados con nuestra forma de pensar.

Hay tres maneras principales de pensar:

- En imágenes (visual). propagandas.
Una esposa necesita que su marido la mire cuando le habla.
- En sonidos/palabras (auditiva).
Declaración de amor: Conmigo vas a ver las estrellas.
El marido escucha a su esposa, pero no necesita mirarla para atenderla.
- En sensaciones (Kinestésica).
Abrazo, roce.
Descripción corporal: hablar con señas y hacer pensar.

Ejercicio:

Del grupo de participantes que atienden una de mis clases llamo a tres voluntarios para solicitarles, se sienten delante de sus compañeros en posición cómoda, cierran sus ojos y responden a la siguiente instrucción:

...Diga seis aspectos que recuerde la última vez que usted estuvo en la playa...

Con este ejercicio, cada persona inicia un relato con la descripción individual de los siguientes aspectos que logra recordar:

Cuadro N°. 3. Ejercicio relato descriptivo

Estas tres descripciones nos permiten reconocer, lo más relevante que los participantes han señalado, priorizando sus percepciones y recuerdos. A renglón seguido y utilizando la misma cuadrícula puedo señalar sin temor a equivocarme, que su identificación respecto a los signos representacionales de cada uno es la siguiente.		
VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Lo que cada uno recuerda		
El brillo del sol	El sonido de las hojas de los arboles	El agua del mar estaba fría
Las palmeras	El golpeteo de las olas	Que había vientos húmedos
El mar agitado	Los vendedores	Que la toalla tenía arena
La arena caliente	La campanitas del heladero	Lo pegajoso del bloqueador

Si en un proceso de mediación, en la interacción con las partes, detectamos el sistema de representación comunicacional correcto, podremos aplicar mejor el manejo del lenguaje y perfeccionarlo.

2.2.1. Proceso de la PNL en la Resolución de Conflictos.-

De la investigación realizada, se puede colegir, que existes muchos estudios que señalan que en la resolución de los conflictos, se puede utilizar a la PNL como una alternativa de gestión, ya que esta técnica permite establecer canales de comunicación adecuados y facilita a los individuos apreciar otras posibilidades de resolver las diferencias al tener una visión más clara de la realidad de los hechos y de las circunstancias en que se presentan de allí, que se convierte al igual que la Mediación, en una alternativa muy eficaz para resolver los Conflictos que se presentan en los diversos ámbitos laborales, educativos, técnicos, profesionales y que son manejados y atendidos por expertos neutrales, a cuyo existo se debe atribuir el conocimiento y aplicación de estas técnicas que orientan a obtener mejores alternativas, de entendimiento, de confluencia y de resolución.

La PNL es una vía que se recorre con el enriquecimiento de posibilidades que adquieren las personas en todo el ámbito de su competencia, como una habilidad práctica que le permite obtener los resultados que se propone alcanzar. Esta técnica facilita muchas herramientas que en su aplicación produce el mejoramiento de la comunicación y de la relaciones con uno mismo y con los demás. Atreviéndome a señalar que para poderme comunicar con otros, debo reconocer mi propio patrón de conducta y mi habilidad para negociar conmigo mismo.

Para llegar a aprender e introducirse en el espacio de la otra persona necesitamos comprenderlo y aceptarlo. Una vez logrado, esta relación permitirá alcanzar acuerdos, en armonía y con importantes intercambios, porque si nosotros damos facilidades tendremos como respuestas resultados inimaginables. La PNL, permite ampliar nuestra visión del mundo, porque nos ofrece ventajosas estrategias para mejorar la

calidad de vida personal, familiar y laboral, permitiéndonos optimizar el uso de recursos con los que contamos.

En el proceso de aplicación de la PNL en la resolución de Conflictos, el intercambio de ideas y la comprensión de éstas, solo pueden ser posibles si existe el dialogo entre los individuos sin existir presiones de ningún tipo; de allí la importancia de aplicar la PNL en los procesos de Mediación y más aún en el desarrollo de la herramientas procedimentales y comunicacionales que utiliza el mediador para establecer una comunicación que permite un intercambio de opiniones que facilitan en gran medida el proceso y en consecuencia la resolución de los Conflictos que son llevados a su conocimiento.

Aproximadamente en 1970, surge la PNL como un estudio técnico de las reacciones de los individuos en sociedad; sin embargo, es a raíz de su descubrimiento, que se han realizado muchos avances en esta ciencia, tanto en el campo de la conciencia, de la percepción, y de la voluntad, respecto del modo de desarrollar en máxima perfección todas las actividades humanas, desde el desenvolvimiento de la creatividad, copiando el modelo de Walt Disney, pasando por el "cómo vender más y mejor"; y, hasta el desarrollo de la fraternidad, copiando el modelo de Cristo.¹⁹

Jhon Grinder profesor de Lingüística y Richard Bandler, estudiante de Psicología realizaron- un trabajo para mejorar la eficacia curativa de las terapias psicológicas, con métodos rigurosamente objetivos. Decidieron investigar a partir de tres famosos terapeutas, de reconocido éxito en sus respectivas terapias. Los elegidos fueron:

1. Virginia Satir: Terapeuta familiar de extraordinario prestigio.
2. Fritz Perts: Fundador de la Terapia Gestalt que es un pilar de la psicoterapia
3. Milton Erickson: Terapeuta por hipnosis, el más importante de este siglo.

Estos tres profesionales todos igualmente exitosos, partían de teorías muy diferentes y nada parecía tener que ver uno con el otro, sin embargo cuando se buscaba el modelo y escogían trabajararlo, lograron encajar todos al mismo tiempo.

La conclusión que se sacó de esto, hace el sustrato básico de la PNL. Se trata de observar métodos de trabajos y elaborar modelos fáciles para que cualquier persona pueda alcanzar el mismo éxito que los notables y talentosos alcanzaron.

Hacia finales de los setenta, Grinder y Bandler ya habían lanzado series de libros que difundieron esta disciplina en el mundo. Bandler y Grinder en el texto de sus libros definían así a la PNL:

- a. Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.
- b. Neuro: (del griego Neuron que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.
- c. Lingüística: (del latín "Lengua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos v estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

¹⁹ Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, Guarico, Venezuela.

El concepto de PNL, fue creado por Jhon Grinder y Richard Bandler, a principios de los años setenta. Al respecto cabe citar la opinión de Bandler²⁰, quien afirma:

*“La programación Neuro-Lingüística es el nombre que inventé para evitar la especialización de un campo o en otro... una de las maneras que la (PNL) representa, es enfocar el aprendizaje humano,... básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente, a usar su propia cabeza”.*²¹

Si logramos Modelar con eficiencia toda actividad alcanzada por una persona, sus recursos neurológicos, su creatividad; y, toda experiencia, desde como amar al prójimo; como ser un buen Cirujano; como vender más zapatos, como hacer buenas películas, como hacer terapia familiar eficaz, como ser tan creativos como Disney, como ser un buen profesional, hasta alcanzar todos sus proyectos de vida.

Para ello habrá que sistematizar y ser objetivo en cuanto el modo de buscar ser mejor cada día. Un camino correcto a lograr la perfección, es avanzar y evolucionar con la modalidad de hacer bien cualquier cosa. Todo depende de nuestra escala de valores y de los propósitos tendentes a la perfección, que es lo que perseguimos. La PNL puede ser usada para todo lo que ayude en el manejo de las personas, en ventas de todo tipo de productos incluyendo los innecesariamente necesarios, elevando el nivel de consumos y de consumidores.

Al desarrollar el potencial humano, se incrementará el bienestar objetivo y subjetivo de cada persona y de la humanidad como un todo, pudiendo utilizarse terapias variadas, dentro de un contexto voluntario pero efectivo y con técnicas adecuadas. En cuanto al lenguaje la PNL plantea que todo cambio es correcto especialmente si se incorpora el sistema en todas las partes involucradas.

En las organizaciones encontramos individuos con diferentes personalidades que sin embargo persiguen un objetivo común. Para ello es necesario que las medidas a tomar beneficien a todos y es allí donde la PNL facilita el proceso al mejorar la comunicación.

Para esto es necesario definir el significado de la PNL y conocer que aspectos de nuestra personalidad pueden ser mejorados o cambiados; y, que procesos ocurren en nuestra mente, a continuación se explican.

Neuro: Esta palabra alude a que cada ser humano tiene acceso al conocimiento, a la realidad, y a su vez se relaciona con ella a través de “canales de acceso” que recibe con los cinco sentidos oído, vista, tacto, gusto y olfato. Las informaciones receptadas, son clasificadas según una escala subjetiva de valores que van desde “superfluo” hasta “muy importante para mí” y le da una estructura según lo que tiene aprendido, como creencias. Este programa que en su mayor parte es inconsciente, almacena la información recibida y la vuelve a llamar cuando la necesita. Esta es la base a través de la cual se desarrolla:

- La comprensión del propio yo.
- La identidad.
- La comprensión del mundo.
- Las relaciones con las personas y con las cosas.

²⁰ Pág. 7, La PNL, Richard Bandler y John Grinder, 1980.

²¹ Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, Guarico, Venezuela.

- El propio modo de pensar y de actuar.

La lingüística: dentro de la disciplina que nos ocupa, quiere decir que a través del lenguaje: ordenamos nuestras actividades mentales. Nos comunicamos: recibimos y enviamos información. Por otra parte el lenguaje es como un espejo, devuelve la imagen. Observando cómo se habla, que palabras se eligen para expresarse, se pueden conocer las estructuras más profundas de pensamientos y sentimientos.

Cada modelo de evaluación y actuación (modo de reaccionar, actuar, evaluar) es un programa. Todo programa es mutable, es decir cualquier estructura dentro del ser humano es modificable de acuerdo a su voluntad. Si el individuo puede modificar sus programas según las condiciones cambiantes del mundo podemos afirmar que tiene flexibilidad. Si no puede cambiar, se verá impedido de modificar programas incorrectos que ha aprendido como: irritarse fácilmente, el ponerse obstáculos así mismo, cometer siempre las mismas faltas.²²

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y permite flexibilizar conductas para alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

2.2.2. Características de la PNL.-

La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.

Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

Es esencialmente un modelado, porque permite utilizarse desde la perspectiva y visión de cada parte. Los especialistas e investigadores que desarrollaron la PNL, estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.

La PNL es una actitud. La actitud de voy a lograrlo con unas enormes ganas indetenibles. Esto va más allá de un simple conjunto de herramientas o de palabras y se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis y Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional. Todas estas áreas del conocimiento anteriormente mencionadas son la base de la PNL y también de las reglas que esta tiene para su puesta en práctica.

2.2.3. Las Reglas Básicas de la PNL²³.-

²² Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, Guarico, Venezuela.

²³ Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, Guarico, Venezuela.

En el trayecto, desarrollo e interacción de la vida, existe un nexo común que es la comunicación. Es imposible no comunicar. Siempre nos estamos comunicando.

Aun en el caso de no querer comunicar nada, estamos comunicando que no queremos comunicarnos. Los cinco sentidos tienen un constante ir y venir de acciones dentro de la comunicación. De hecho, la mayor parte de las evaluaciones se llevan a cabo en el inconsciente del ser humano, pero esto debe ser tenido en cuenta, desde que se inician las evaluaciones por la forma de que actuamos, reaccionamos y tomamos posiciones, tratando de obtener ventajas.

La comunicación funciona dependiendo de las reacciones que se desencadenan y que tienen diferentes, iguales o contrarios sentidos, por la reacción que se logra en el receptor. Si el receptor no puede comprender lo que el emisor desea, la comunicación no tiene el efecto deseado.

Las personas reaccionan según su modelo de la realidad y no según la realidad misma: Esta afirmación se complementa con la frase de que: *“el mapa no es el territorio”*, la representación del nosotros en la realidad, es decir de nuestro mapa interior, mas no de la realidad misma. Si hace 500 años, en la época de Cristóbal Colon hubiéramos hablado a alguna persona de aviones, automóviles y TV. nos hubieran llevado a la inquisición y se hubieran reído mucho de nosotros. Hoy estas cosas son tan evidentes y obvias que nadie hace mucho ruido por ellas.

Todo se debe a la percepción que tengamos de la realidad y en esto interviene la relación mente – cuerpo que es total e interdependiente: Quiere decir que lo que actuamos sobre el cuerpo modifica a la mente y lo que actuamos sobre la mente modifica al cuerpo. Esta verdad, ha sido recientemente redescubierta por la ciencia, el concepto de enfermedad sicosomática, las técnicas de control mental, la bioenergética y todo un abanico de nuevas disciplinas que se han desarrollado a partir de la comprensión pragmática de esta información.

Cuando una persona es más flexible en sus apreciaciones de la realidad introduce cambios más fácilmente en su entorno social, si siempre actúa de una manera, esta estructura, esta rigidez genera resistencias en las personas que nos rodean. Si se es capaz de elegir un comportamiento frente a una situación determinada sin responder automáticamente a la reacción grabada en el pensamiento se pueden tomar decisiones y modificar el entorno más fácilmente que otras personas cuyas posibilidades de elegir su comportamiento son limitadas. Las personas que aprovechan eficientemente lo que tienen son más felices y enferman menos:

Quien acepta y comprende sus limitaciones y debilidades puede aprovecharlas para crecer a partir de ellas. El que las niega o las trata de modificar constantemente está expuesto a mayor nivel de Conflicto. Esto se suele expresar con una vieja y sabia oración, *“Señor dame la sabiduría para aceptar lo que no puedo cambiar y la fuerza para transformar aquello que puede en mí ser modificado”*.²⁴

²⁴ Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, Guarico, Venezuela.

Cada persona actúa de la mejor manera que puede, según su historia, sistema de representaciones y creencias, cada persona actúa siempre según lo que en ese momento, es para él lo mejor. Cada ser humano, aún el que está cometiendo un evidente error, en ese momento obtiene un beneficio con lo que está haciendo.

Cuando se quiere resolver un Conflicto intrapersonal o entre personas es necesario encontrar los objetivos comunes trascendentes de todas las partes implicadas en el Conflicto. Para ello es necesario conocer los mapas o sistemas representacionales de cada individuo.

A continuación se presentan fotografías tomadas en una capacitación dictada en la ciudad de Cuenca – Ecuador, en la que se solicitó a los participantes que DIBUJARAN UN CONFLICTO. Ellos desde sus propios mapas mentales o sistemas de representación lograron dibujar y explicar cuál era el conflicto, pues así es como subyace en su interior.



25

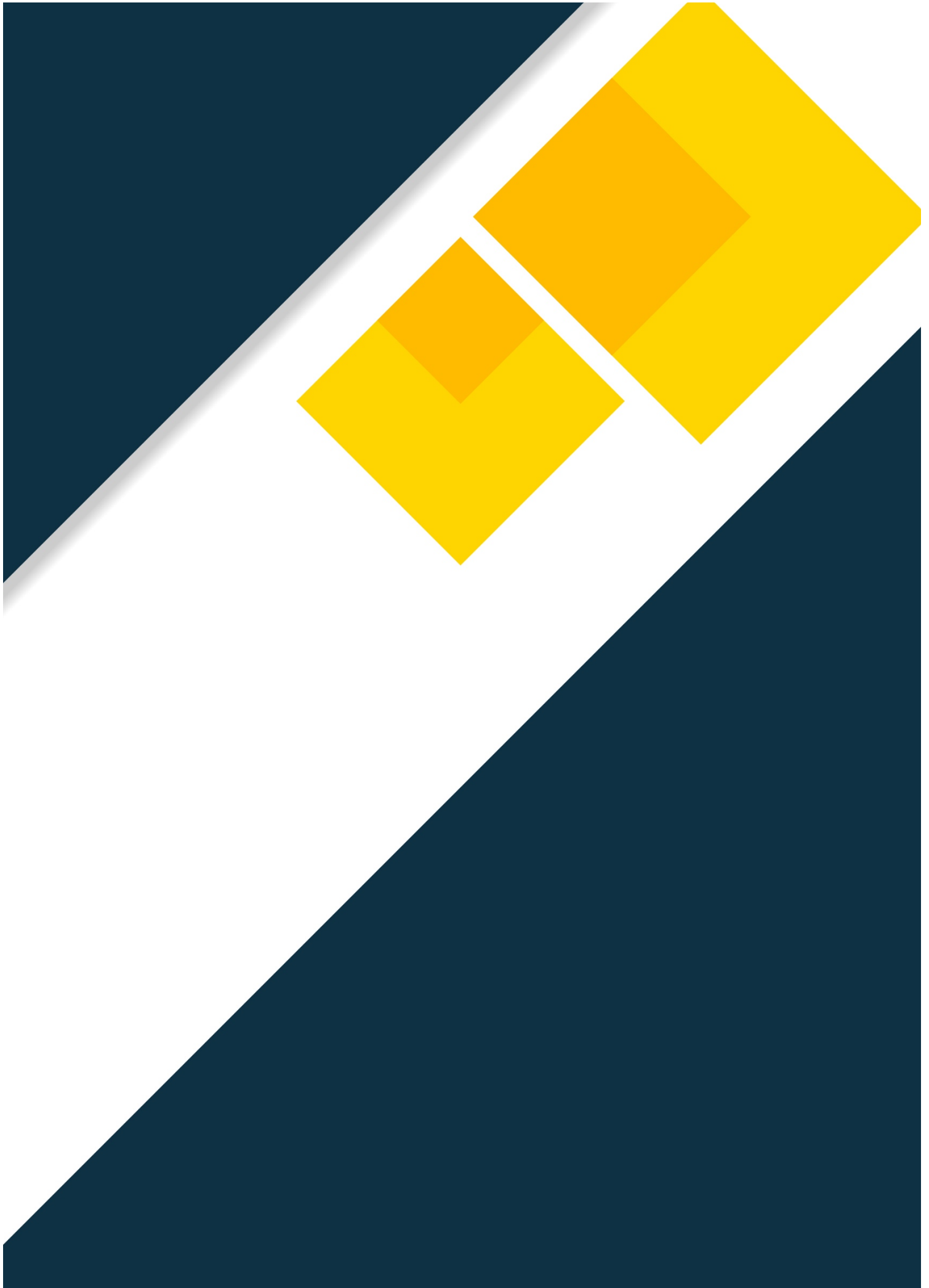
Gráfico N.º. 4. Mediación



26

²⁵ Foto captada en la capacitación dictada por mí en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Año 2011.

²⁶ Foto captada en la capacitación dictada por mí en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Año 2011.



SISTEMAS REPRESENTACIONALES

3.1. Descripción de los Sistemas.-

Los seres humanos vivimos en un mundo real. No obstante no operamos directamente sobre él, sino a través de un mapa o modelo que construimos a partir de los datos que tomamos de la realidad. A través de nuestros sentidos y procesados por un sistema de evaluación que se forma por la suma de las experiencias pasadas y nuestras creencias. Con estos sistemas de representación de la realidad, nos guiamos para movernos en el mundo, a partir de ellos actuamos, reaccionamos y nos comunicamos con los demás. Sin embargo, el mapa no es el territorio. Cuando sentimos dolor, cuando entramos en Conflictos, cuando experimentamos limitaciones, lo hacemos desde el mapa, desde nuestra representación de la realidad y no desde la realidad misma.

Para la PNL la realidad que existe para cada individuo, es debido a los mapas representacionales que tiene cada persona. Los mapas representacionales son construidos, la mayoría de las veces inconscientemente, pasando por tres procesos universales a partir de los datos de nuestras percepciones y son²⁷:

Generalización: Si una cosa se comporta unas veces de una manera, todas las cosas similares a esa, se comportaran siempre de la misma manera.

Eliminación: No se ve, aquello de lo que no se está motivado para no ver, o no se registra aquello que no nos conviene.

Distorsión: Interpretamos erróneamente lo que percibimos.

El sistema representacional más estudiado en el hombre es el lenguaje, y por tanto es el mapa más conocido. Dentro del lenguaje, el modelo más completo es la: Gramática Transformacional; a esto se le denomina en PNL, como un metamodelo, -como ya lo tenemos revisado-, porque implica la representación de todas las posibles experiencias. Las experiencias nuevas generan nuevas palabras.

La PNL ha desarrollado conceptos y mecanismos que permiten descubrir a partir de la forma en que una persona habla, todo lo que existe en su sistema profundo. Sabiendo todo lo que alguien tiene en su metamodelo representacional, podemos enriquecer todas las cualidades de su representación y hasta aquellas que lo empobrecen; que lo limitan; que lo obstaculizan, para el logro de sus propósitos o para el aumento de su calidad de vida.

²⁷ Bandler y Grinder (1985), Pág. 76

3.2. Calibración.-

Cuando el Dr. Armando Castanedo Abay²⁸, se refiere a la fase de confluencia en el proceso de mediación, nos indica que ésta, se caracteriza por buscar y conducir a las partes a través del mediador, para determinar intereses o necesidades comunes que sirvan de base al acuerdo final posibilitando un tratamiento adecuado en la generación de futuras construcciones y representación de las metas deseadas. Él divide a la fase de confluencia en tres momentos claves, a saber:

1. *Presentación de las diferencias entre las partes.* (Considero que éste, es el espacio en el que las partes aportan a través de sus posiciones en los hechos relevantes que los ocupa en el conflicto);
2. *Contradicciones en las versiones entre las partes y búsqueda de la información determinante que conduzca a posibles alternativas de acuerdos* (Momento del encuentro de los intereses comunes y replanteo del conflicto);
3. *Sugerencia de alternativas* (Lluvia de ideas, bases del acuerdo, redacción del acta).

Es importante haber realizado estas puntualizaciones, para acercarnos al necesario momento en que el mediador trata de ganar –ferozmente- la empatía de sus mediados, lo que consigue escuchando, viendo y sintiendo cada una de las cosas que logran expresar las partes desde su lenguaje verbal y corporal, y que con su experiencia y fluidez iniciara la calibración de estos gestos y señales que sus mediados emiten.

Calibrar, es observar la posibilidad de igualar, acompasar calibradamente y sin que parezca una imitación grotesca, la voz, respiración, rubor, movimientos de los ojos, cambio de postura de la cabeza, cuello, torso superior, coloración de la piel, sudoración, sumando a la expresión facial todo movimiento o actividad ejercida, lo que nos permitirá ayudar a realizar cambios de posición en las otras personas, desde el yo soy al yo puedo.

Esta calibración puede ser congruente o incongruente²⁹. Congruencia, es la comunicación en la que todos los canales de expresión, transmiten el mismo mensaje o mensajes compatibles.- Incongruencia, es la comunicación llevada a cabo por una persona en la que en sus diferentes canales de expresión presentan grupos de mensajes que no son compatibles. A continuación, presentare la identificación que Carrión hace sobre los estados de congruencia e incongruencia:

1. *Manifestación común de incongruencia*³⁰:

²⁸ Mediación una Alternativa para la Solución de Conflictos, 2001, Pág. 124

²⁹ Curso de Practitioner en PNL, Salvador A. Carrión López, 2001, Pág. 181, 1812 y 183.

³⁰ Salvador A. Carrión López, 2001, Ob. Cit. Pág 183.

Cuadro N°. 4. Manifestación común de incongruencia

Lo que dice:	“Me siento cómoda y relajada”
Lo que manifiesta:	Sentada al borde de la silla. Moviendo inquietamente uno de los pies. Respiración alta y entrecortada. Movimientos de estiramiento y contracción de cuello, labio inferior y hombros. Velocidad exagerada al hablar. Voz entrecortada.

2. Manifestación común de congruencia³¹

Cuadro N°. 5. Manifestación común de congruencia

Lo que dice:	“Me siento cómoda y relajada”
Lo que manifiesta:	Sentada plenamente en la silla con la espalda apoyada en el respaldo. Piernas cruzadas cómodamente descansadas. Respiración profunda, tranquila y abdominal. Cuello distendido, hombros relajadamente caídos y boca suavemente entreabierta Voz suave y rítmicamente sosegada

Cuando se hace calibración en el proceso de mediación se produce lo que en Programación Neurolingüística se conoce como RAPPORT.

3.3. Calibración Rapport.-

Para Daniel Goleman³², la calibración y el Rapport es sinónimo de sincronía refiriéndose a ella como la primera actitud social y fundamento de todas las demás, que nos permite emprender una agraciada danza no verbal con las personas con las que nos relacionamos. Por este motivo al no existir la sincronía se ve obstaculizada nuestra competencia social, dificultándose en consecuencia, nuestras interacciones.

Goleman señala que, para sincronizar o calibrar es necesario tener la capacidad de leer instantáneamente los indicios o señales no verbales de los individuos ya que estos incluyen un amplio rango de interacciones armonizadamente orquestadas que van desde sonreír o asentir en el momento adecuado hasta orientar adecuadamente nuestro cuerpo hacia los demás de una manera natural que no nos permite siquiera pensar en ello.

Los que no consiguen esta sincronización o calibración, llegan a moverse nerviosamente, quedarse paralizados o simplemente ignorar el fracaso en mantener el ritmo de esta danza no verbal, es decir que no llegan a comunicar o a comunicarse de una manera proactiva.

³¹ Salvador A. Carrión López, 2001, Ob. Cit. Pág 183.

³² Goleman, Daniel, Autor del Bell Seller “Inteligencia Emocional”: y de Inteligencia Social “La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas”, I Edición octubre del 2006, Pág. 113

Cuando una persona no consigue entrar en sintonía, la otra se siente incómoda y no se preocupa ni siquiera en establecer rapport. Esta falta de sintonía o de calibración se llama "disemia", que es la incapacidad de interpretar adecuadamente los signos o gestos no verbales que facilitan las relaciones y de actuar de manera consecuente, ignorando las señales tirantes en una conversación, lo que inquieta a los interlocutores que sí están con sus sentidos de comunicación abiertos. Este comportamiento manifiesto de conducta desconecta a las partes a través de una ceguera social, incapacitándolo para advertir signos no verbales, hasta dificultarles el hecho de establecer nuevas relaciones.

Lo que en mediación nos preocupa es que al no existir calibración o rapport se dificulta la gestión de resolución de conflictos opacando por tanto las expectativas sociales dentro del marco de la resolución de disputas.

En cambio cuando existe sincronía, calibración o rapport se nota que las personas toman conciencia de todos los elementos no verbales como gestos, posturas, tono de voz, contacto ocular, contacto físico y el ritmo; los que son usados eficientemente, como ingredientes latentes mientras se habla con los demás sin que amerite esfuerzo especial alguno.

Estar en calibración no es difícil, mucho menos construirla si tenemos en cuenta los sistemas cerebrales que operan de manera espontánea ajenos a la conciencia, por ello ejercitar esta técnica hasta que su aplicación se vea espontánea, es el ideal que se espera alcanzar.

Los resultados satisfactorios están a la vista y en los procesos de mediación se reflejan en la suscripción de actas y de acuerdos sostenibles.

RAPPORT:

Acompañar - igualar - conducir

El Rapport se establece coordinadamente todos los días y de manera natural, creando sintonía con las personas.

Para obtener Rapport, es preciso atender el ritmo de la conversación, repetición de frases más usuales, sentencias y afirmaciones que más usa la persona, Volumen de la voz y alteraciones de la misma, tono de voz, la velocidad y ritmo de la conversación: rápido, lento, cambios en el ritmo, forma de entonación, especialmente cuando cambia el tono que palabras son las que más remarca.

Calibrar u obtener Rapport, no es arremedar sino igualar. Es el proceso de una técnica superior.

Ejemplo: igualar el ritmo de la respiración.

El Rapport, se produce una vez alcanzada una buena calibración, y se da de manera natural e inconsciente.

Ejemplo. :

- Cuando un ecuatoriano regresa de España viene hablando como español: "Venga, le cuento que este tío nos visitara mañana. Vale?"

- Cuando un ecuatoriano regresa de los Estados Unidos, a todo lo que dice le agrega OH; y en ocasiones, OH MY GOD.

El rapport es el arte de asumir momentáneamente el personaje del otro para generar confianza y luego llevarlo al nivel deseado. El rapport es la mejor práctica para lograr empatía.

Ejercicio:

Tres personas deben hablar de religión y política. Van a abordar el tema y tratarán de entenderse, uno es católico, otro evangélico y el otro ateo

¿Cómo obtendrán Rapport?:

Para Obtener Rapport deben:

- Igualar lenguaje verbal: tipo de palabras
- Igualar auditivamente: tono de voz, ritmo, énfasis, velocidad.
- Igualar lenguaje corporal: ojos, gestos, posturas, movimiento, respiración.

Lo importante es entenderse aunque no se comparta el criterio.

Cuando mediamos, en las intervenciones de los interlocutores hay choques, de palabras, emociones, posiciones, intereses y necesidades, entonces el mediador debe servir como puente entre estas partes, entendiendo bien a cada una de ellos y legitimándolos a través de su lenguaje (o sea el de las partes). Lo que quiere decir que calibrará lo expresado en su intervención para generar empatía y obtener los mejores resultados.

“Usted no puede enseñarle nada a una persona, usted solo puede ayudarle a encontrarse en su interior”³³.

Una vez que conocemos y podemos aplicar la calibración y obtenido el Rapport, nos damos cuenta de los diferentes niveles que tenemos los seres humanos y una vez conocidos, éstos nos servirán para realizar mejor nuestro trabajo:

Este es el mundo de las competencias y con ejemplo descifraré las clases de competencias consciente e inconsciente que existen:

1. *Incompetencia inconsciente*: El niño que debe aprender a caminar, hablar.
2. *Incompetencia consciente*: Un niño que tiene 7 años ya aprendió a hablar y a caminar y no importa si no sabe manejar, quizás anda en bicicleta, pero va a la escuela.
3. *Competencia consciente*: Si el mismo chico es adulto ya sabe que aprendió y puede manejar y muchas cosas más, tal vez ya es profesional. Esos conocimientos lo hacen competente consciente.

³³ Galileo, frases

4. *Competencia inconsciente*: Es la aplicación de todo el conocimiento que se hace de manera inconsciente, porque ya pasó los procesos de aprendizaje y está en etapa de aplicación.

La PNL es la mejor herramienta ética para aplicar el conocimiento en una persona.

Durante el proceso de Mediación, al aplicar las técnicas de la PNL, el Mediador abre un abanico de posibilidades de comunicación al contar con estrategias que le facilitan establecer la comunicación y tener acceso al mapa mental de cada individuo y saber el porqué de su actitud ante la situación de Conflicto. Para ello el Mediador aplicará técnicas de acompasamiento, este se define según Bandler y Grinder³⁴, "Como la habilidad de adoptar parte de la conducta de otra persona para mejorar el rapport". De esta manera puede aplicar un planteamiento más maduro y profesional.

Como comunicador más eficaz, el Mediador puede ejercer un control muy superior de la Mediación y sus resultados. Estas habilidades de acompasar, facilitan el rapport o confianza y entendimiento entre las personas, que favorece la comunicación, esta habilidad se llama en PNL, competencia inconsciente y se trata de algo que observamos en las personas que actúan con facilidad y excelencia. El Mediador puede crear rapport por medio del acompasamiento en las siguientes áreas según Bandler y Grinder (ob. Cit.)

La fisiología: la postura corporal y el movimiento. La voz: el tono, la velocidad del habla y otras características de la voz. El estilo de lenguaje y de pensamiento: la selección de palabras y el sistema representativo (Ver, Oír o Sentir). Las creencias y los valores: lo que las personas consideran verdadero e importante. La experiencia: encontrar puntos en común en sus actividades y sus intereses. La respiración: un modo más sutil pero poderoso de acompasarse con algo.³⁵

El acompasamiento: Es útil para el Mediador, sobre todo en las situaciones de comunicación difícil, ya que al haber encontrado una base común de entendimiento, las demás técnicas de acompasamiento darán también buen resultado. El acompasamiento ha adquirido importancia porque existen pruebas de que contribuye a crear rapport. El rapport genera una comunicación mejor. Para hacerlo bien el Mediador tendrá que ponerse en el lugar de la otra persona e imaginarse el efecto que pueden ejercer sobre ella diversas palabras, medios de comunicación o conductas. Esto supone trasladarse del "mapa" propio al "mapa de esa otra persona". Un planteamiento como este producirá rapport sin duda alguna y el rapport lo acercará mucho a un buen resultado de comunicación. Otra técnica de la PNL que puede aplicar el Mediador en el proceso de Mediación son las pautas de lenguaje del Modelo Milton.

Modelo Milton

El modelo Millón consta de unas pautas de lenguajes que prepararon Richard Bandler y Jhon Grinder, (los fundadores de la PNL, a partir de la obra de Milton Erikson, cuyo éxito como hipnoterapeuta no tuvo igual³⁶. Erikson utilizaba unas pautas de lenguaje que él llamaba "hábilmente imprecisas" para comunicarse de una manera más eficaz. El lenguaje de Milton atrae o distrae la mente inconsciente, permitiendo el acceso a la mente inconsciente y a todos sus recursos".

³⁴ Magia en Acción, Richard Bandler y John Grinder. Editorial Cuatro Vientos, Chile, 1982.

³⁵ Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Sánchez, María, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Decanato de Postgrado Valle de la Pascua. Guarico, Venezuela.

³⁶ Bandler, R. & Grinder, John, 1980, La PNL

Al apelar al inconsciente, el lenguaje puede saltarse las objeciones y los obstáculos racionales que dificultan la comunicación. Así en algunas situaciones el Mediador puede producir un resultado que no se puede lograr con el mensaje preciso. Otro punto a tomar en cuenta por el Mediador al utilizar el lenguaje de Milton, es la necesidad de ecología, las comunicaciones en las que uno gana y otro pierde solo proporcionan ventajas a corto plazo; y pueden acabar por estropear las relaciones personales. El lado opuesto a este modelo de Milton lo encontramos en el metamodelo; que estudia la estructura profunda del lenguaje de la otra persona.

El Metamodelo

El metamodelo que actualmente está establecido como un elemento importante de la PNL, puede contribuir a aclarar tanto el lenguaje como, el pensamiento. El metamodelo clasifica las pautas comunes del lenguaje en tres categorías principales. “Las supresiones, las generalizaciones y distorsiones”. Cuando el Mediador reconoce las generalizaciones distorsiones y supresiones lingüísticas que suele utilizar cada persona empezara a conocer su mapa singular del mundo y su realidad. Este proceso por lo tanto, puede producir rapport, en cualquier comunicación, y puede producir, a su vez, una relación personal a largo plazo.

El metamodelo adopta la forma de una serie de preguntas que aspiran a invertir y desarrollar las presiones, las distorsiones y las generalizaciones inherentes a todo el lenguaje normal, en algunas partes del viaje, desde el pensamiento al lenguaje; desde la estructura profunda hasta la estructura superficial, tiende a desaparecer muchos significados las preguntas del metamodelo pueden recuperar y aclarar esta información desaparecida o sospechosa. El resto del lenguaje reflejará más estrechamente lo que estaba en la mente de las personas, y permitirá una comunicación mejor y una comprensión mutua.

Durante el proceso de Mediación, el Mediador al utilizar las técnicas de la PNL; puede limitar las resistencias que supone el lenguaje y alcanzar una comunicación sin distorsión, además se convierte en herramientas valiosas para lograr el rapport o confianza que debe existir para que los participantes en la Mediación expresen sus opiniones abiertamente, además el Mediador puede explorar a través del lenguaje los mapas mentales y las intenciones de los participantes en la Mediación y conocer el porqué de sus reacciones ante la situación que les enfrenta y de esta manera poder aplicar las estrategias y el modelo de Mediación que requieren los participantes y así solucionar el Conflicto eficazmente.

La posibilidad de utilizar la PNL para ayudar a las partes en Conflicto a crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales y de manera integral, contribuye en forma positiva con el progreso de la Mediación.

El Mediador aplicará la PNL, con las partes dentro del proceso de mediación, es decir, en las audiencias, con ello permitirá que estas adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recobrar partes faltantes omitidas en su modelo del mundo y corregir las partes distorsionadas del mismo para orientar en forma precisa su cambio personal.

3.4. Puntos clave Aplicables.-

3.4.1. Puntos Aplicables PNL.-

La Programación Neurolingüística, proporciona numerosas y poderosas herramientas a una gama de actividades y campos laboral, educativo, social, sociológico, y muy especialmente en la resolución de conflictos, donde se trabaja el lado humano en las negociaciones, ventas, formación de formadores y varios niveles con hechos específicos dentro de la globalización real y efectiva que contiene hechos y disputas a atender.

Conocer las técnicas de la Programación Neurolingüística proporciona la alternativa de establecer mejores relaciones y la construcción de ideas, acuerdos y resoluciones mutuamente satisfactoria para las partes que intervienen en el proceso de mediación. Es preciso que a más de conocer la información pertinente se prepare objetivamente la relación interés y necesidad, lo que resultará de mayor utilidad en la exploración de opciones y alternativas propias de una resolución. Es de gran beneficio la utilización de la PNL pues potencializa el desarrollo de estrategias y el trabajo de las herramientas del mediador.

3.4.2. Objetivos de la PNL.-

La PNL tiene como objetivo, permitir a nuestro cerebro definir la forma de actuar e interactuar con otras personas a través de sus gestos, los que incluyen química y sintonía que se puedan desarrollar. Estas se pueden realizar de dos formas:

1. *Acumulando los conocimientos*; educación, títulos, profesión y status.
2. *Aplicación práctica* que nos ayuda a descubrir cómo comunicarnos y el poder ilimitado que tenemos como seres humanos.

El ser humano se maneja y reacciona entre estímulo y respuesta.

Ejemplos:

Estimulo: el tráfico y la sirena de los carros.

Respuesta: la persona se exaspera, pita o se relaja, la sirena puede ser por un incendio o de la policía.

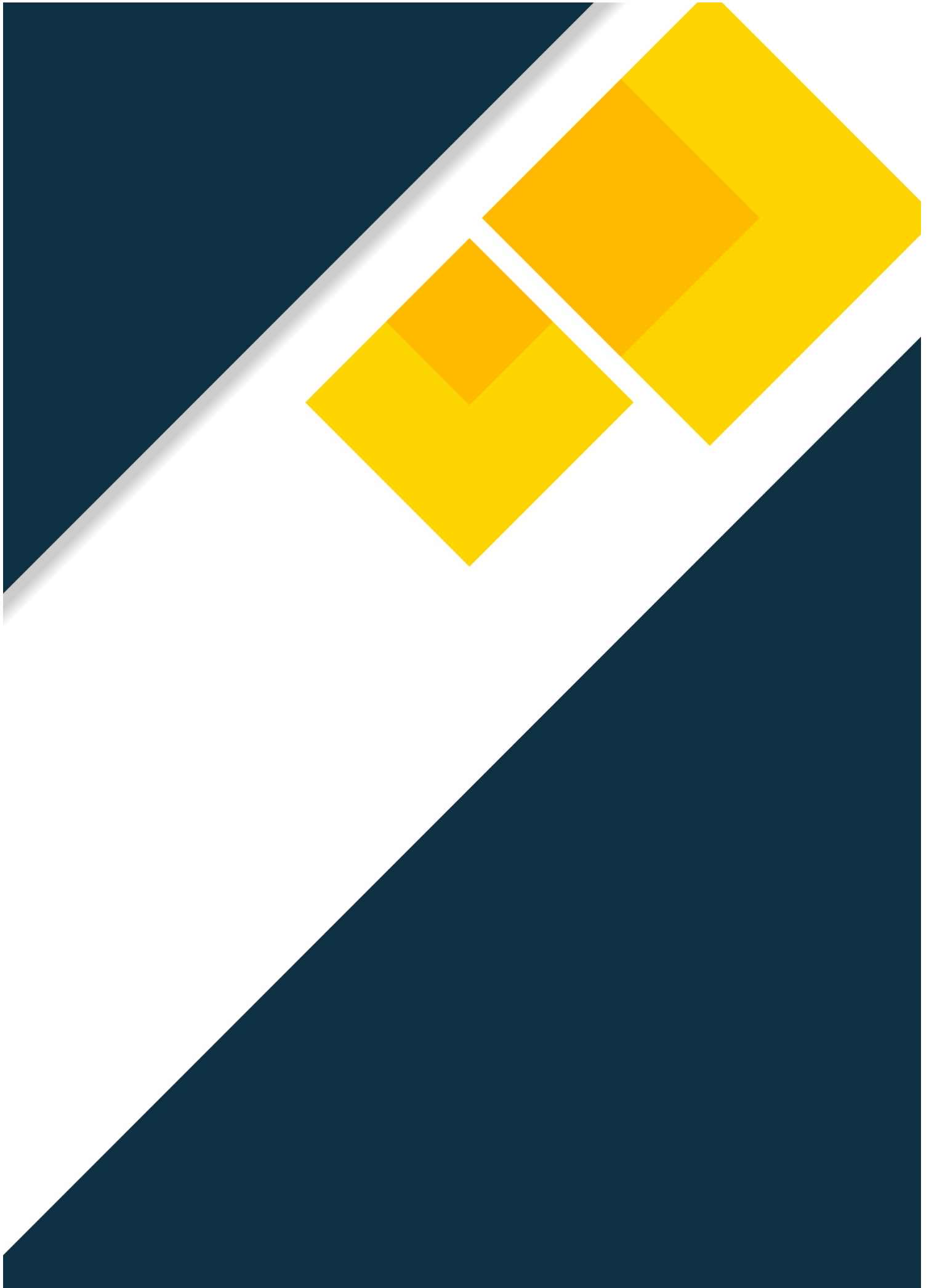
En algunos casos los estímulos, producen reacciones de ANGUSTIA EXISTENCIAL.: Por ejemplo; Un domingo en la tarde, después de un fin de semana, necesito acostarme temprano (porque el lunes hay que trabajar).

Hay que detectar lo que nos funciona y no nos funciona de acuerdo a nuestra programación. *Para reprogramar:* debemos asumir las cosas de manera distinta.

SISTEMAS REPRESENTACIONALES

Gráfico Nº. 5. Sistemas Representacionales

Visual	Auditiva	Kinético
<ul style="list-style-type: none">• Ojos	<ul style="list-style-type: none">• Oído	<ul style="list-style-type: none">• Tacto• Gusto• Olfato• Emociones

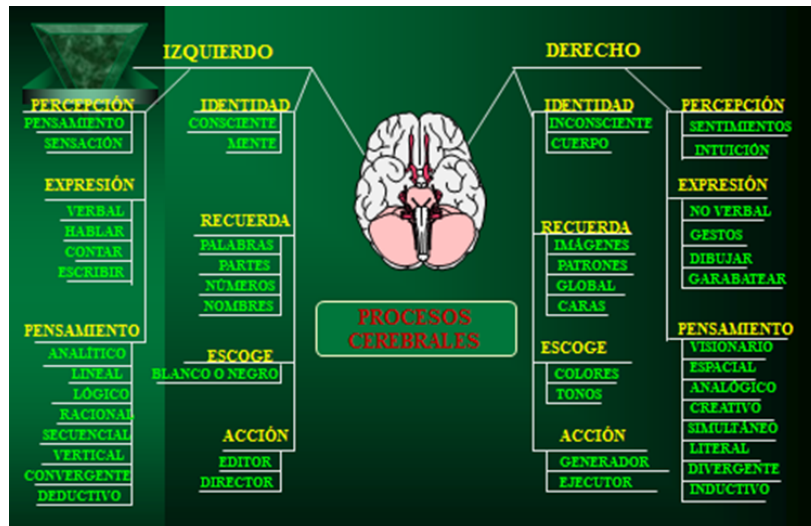


PROCESOS CEREBRALES

4.1. Hemisferios del Cerebro

El cerebro tiene dos hemisferios: Hemisferio Izquierdo y Hemisferio Derecho. En ambos Hemisferios se transmite información.

Gráfico Nº. 6. Hemisferios del cerebro



37

En el Hemisferio Izquierdo se procesan temas racionales como las emociones y pasan al Hemisferio Derecho. Este hemisferio es Cortical: eminentemente racional.

Ejemplo:

La persona que trabaja con el hemisferio izquierdo, siempre quiere ganar.- Es competitivo, se resiste a hablar, prefiere experimentar.- Para que esta persona ceda en una negociación, debe encontrar lógica de por medio, en el asunto o materia de la negociación. Para llegar a este hemisferio, es preferible hablar por el oído izquierdo.

En el Hemisferio Derecho, se usa la creatividad porque este hemisferio la desarrolla y la pasa al Hemisferio Izquierdo. Este hemisferio es Límbico, eminentemente emocional.- Cuidadoso y Creativo.

A la hora de comunicarnos vemos claramente, como nuestro sistema está invertido. Si queremos ser más afectivos es preferible que hablemos lo racional al Hemisferio Derecho y las emociones al Hemisferio Izquierdo.

El cuerpo humano actúa de manera consciente e inconsciente, por lo que, aprender a entender, hará que logremos manejar de mejor manera la comunicación y por consiguiente la mediación.

³⁷ Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.

En PNL, se considera que algo es consciente cuando está en la percepción del momento; está presente, como lo están ahora mismo estas palabras. Todo lo demás, lo que no está en la percepción del momento presente, es inconsciente. Al aprender, usted utiliza su atención consciente; sin embargo, manifiesta mejor sus habilidades cuando actúa de un modo inconsciente, utilizando una práctica o unos hábitos ya asumidos.

Por eso le resulta difícil a la gente explicar de un modo consciente qué y cómo es que hacen bien las cosas: la persona ya ha olvidado las etapas de aprendizaje. De la misma manera, resulta difícil ver como se construyó un edificio, una vez que se han retirado todos los andamios. Una de las actividades de ser capaz de hacer bien algo es precisamente que no se necesita pensar en ello.

Gracias a las habilidades del modelado de la PNL, aplicado a las técnicas del mediador, será posible que éste descubra por medio de las palabras y del lenguaje corporal, del tono de cada una de las personas, los intereses y necesidades que subyacen en ellas.

Respecto a esta técnica uno de los investigadores de la Programación Neurolingüística, El Dr. George Miller, de la Universidad De Chicago, descubrió que las personas: Actuamos del 93 al 95% de manera inconsciente (Fisiológicamente: respiración, pulso cardíaco, etc.); y, Actuamos del 2 al 5% de manera consciente.

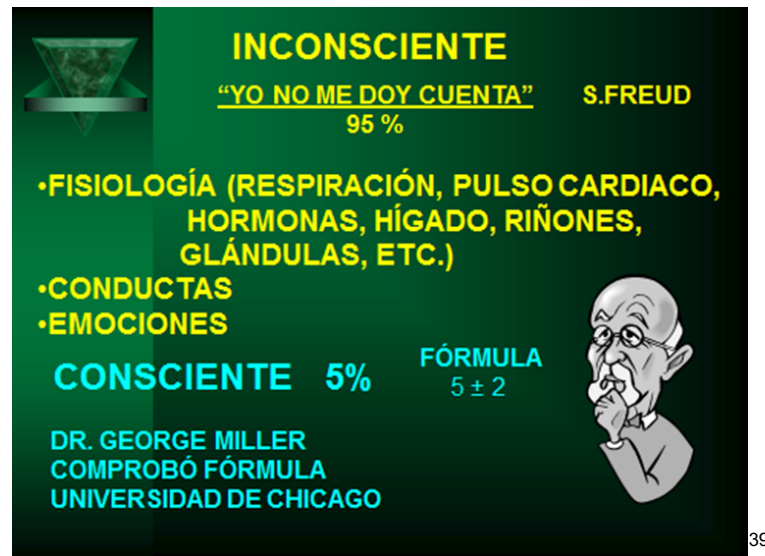
Gráfico Nº. 7. Hemisferios del cerebro

	HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
CORTICAL	SER RACIONAL LÓGICO ANALÍTICO COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO OBJETIVO-CONCRETO FINANCIERO RESOLUCION DE PROBLEMAS AUSTERO CULTO A.K.V FINANCIERO HECHOS	SER EXPERIMENTAL VISIONARIO INTUITIVO INVESTIGADOR AGENTE DE CAMBIO CREATIVO INNOVADOR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PIONERO ARTÍSTICO V.K.A ESTRATEGA IMAGINACIÓN
LIMBICO	SER CUIDADOSO ORGANIZADO DETALLISTA METODISTA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOR PLANEACIÓN OPERATIVA DISCIPLINADO FORMAL PULCRO OBSESIVO V.K.A. TÁCTICO FORMA	SER EMOTIVO EXPRESIVO RELACIONES INTERPERSONAL KINÉTICO DOCENTE SENSORIAL RELIGIOSO DEPORTISTA FLEXIBLE K.V.A. SENTIMIENTOS HUMANO

38

Gráfico Nº. 8. Inconsciente

³⁸ Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.



4.2. Patrón de Habilidades de Palabras.-

Este patrón fue creado por los Psicoterapeutas que crearon el meta programa; ellos son:

- Fritz Perls- que practica la Terapia Gestacional
- Virginia Satir- Es una Terapeuta Familiar
- Milton Erickson - Realiza hipnosis Clínica

Gráfico Nº. 9. Patrón de habilidades de palabras



En la búsqueda de cómo se originan los Meta programas, ellos se juntaron para estudiar terapia e hipnoterapia, utilizando el método científico sobre el comportamiento de las personas y descubrieron que a través de la sistematización del comportamiento humano

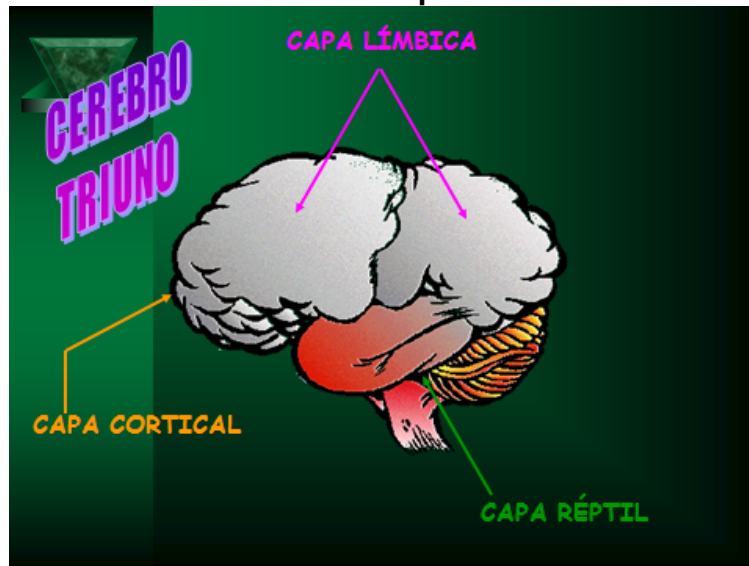
³⁹ Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.

⁴⁰ Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.

podían realizar estas nuevas técnicas. Su gran apoyo en estas investigaciones fue Milton Erickson, que a pesar de haber tenido ataques de polio y estar inválido, contaba historias a través del lenguaje, lo que provocaba cambios en las personas que lo escuchaban. Con estas herramientas identificaron que estaban llegando ellos mismos a ser los terapeutas con un trabajo que lo realizaban con personas que tenían estudios en psicología.

4.3. Capas Cerebrales, Percepción, identidad, Palabras y Gestos

Gráfico N°. 10. Capas cerebrales



Capas Cerebrales.-

Todo lo que hacemos está en el cerebro. El cerebro se divide en tres capas: capa límbica, capa reptil y capa y capa cortical.

Capa límbica.- Aquí se alojan todas las creencias, es la capa que más se usa por estar orientada por la racionalidad.

Capa reptiliana.- Es donde se alojan las funciones básicas, las reacciones instintivas que los seres humanos las perdemos por la programación.

Perdemos lo natural. (Tarzán – la forma en que éste comía el guineo)

Capa cortical.- Es por donde ingresan las cosas que hacen lograr los cambios de creencias.

Percepción - identidad, para trabajar con estos identificadores, debemos analizar el comportamiento de las personas, a través del contacto visual, es importante además, la apariencia del mediador, la postura que éste adopte, los ademanes que utilice, los gestos que emita, el espacio que utiliza y el tono de voz que maneja en las audiencias. De igual manera, quiero enfatizar, que lo expuesto como identidad o perfil del mediador, también es aplicable a las parte, lo que hace principalmente, identificar las posiciones que éstas

⁴¹ Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.

adoptan en una negociación, por ello, me permito señalar o que en la revisión y en resumen de lo entendido, considero pertinente mostrar a ustedes.

Contacto visual: El contacto visual con las personas es importante, pues constituye una expresión natural de su interés. El contacto visual da mejor resultado cuando se mantiene durante unos cinco segundos. Por lo general, existe una tendencia a desviar la mirada, pero debe resistirla. Cinco segundos es un lapso bastante largo. Cuente el tiempo. Cuando hablamos con las personas individualmente, mantenemos el contacto visual durante periodos 'prolongados, y un grupo no es sino un conjunto de individuos.

La Apariencia: La primera impresión que se forman los demás de usted, depende de su apariencia. Su apariencia es una comunicación. ¿Qué es lo que quiere usted comunicar?

Nunca tendrá una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión. Diversos proyectos de investigación han confirmado que las personas se forman su juicio inicial sobre usted en menos de diez segundos. En términos generales, querrá usted sentirse cómodo, hacer que los demás se sientan a gusto e ir adecuadamente vestido para el clima, la hora del día y la ocasión.

Por lo general en lo tocante al vestir es mejor pecar por exceso que por defecto. Opte por la sobriedad, sobre todo en un entorno empresarial.

La Postura: Con la manera que usa su cuerpo está haciendo usted una declaración fundamental sobre usted mismo. Una postura alineada y erguida comunica serenidad. Alcese en toda su estatura. Con gran frecuencia, una mala postura se deriva de antiguos hábitos. Si está de pie, reparta el peso por igual entre los dos pies. Hacer oscilar el cuerpo, cargar el peso alternativamente en una u otra cadera, mecerse y balancearse de un lado a otro son costumbres que distraen la atención de los asistentes.

Los Ademanes: Los ademanes deben parecer naturales y espontáneos. Por desgracia, aquí tenemos la paradoja del ¡Sea Espontáneo!: Por el mero hecho de intentarlo, se vuelve imposible. Si intenta deliberadamente hacer ademanos espontáneos, parecerán rígidos e inexpresivos. Cito el ejemplo del candidato a la Presidencia, abogado: Álvaro Noboa.

Estando así las cosas, la manera de esquivar esta paradoja consiste en eliminar todo aquello que le impide ser natural.

Por ejemplo: todos tenemos algún Gesto Nervioso, como hacer sonar las monedas en el bolsillo o quizás jugar con un mechón de cabello. Mírese cinco minutos en video y lo vera con claridad. Cuando haya identificado ese gesto, practique en dejar de hacerlo. Cuando lo haya eliminado, busque el siguiente hábito nervioso que le conviene suprimir.

El Espacio: Utilice todo el espacio disponible. El espacio físico es una metáfora del espacio mental, (palabras, frases, historias), por eso conviene que enuncie desde un principio lo que quiere. Aquí la descripción de las distancias preferidas por las personas según la nacionalidad:

Gráfico Nº. 11. Distancia preferida



DISTANCIA PREFERIDA	NACIONALIDAD
Próxima	Árabes Latinoamericanos Griegos Norteamericanos / Hispanos y de raza negra Italianos Españoles
Media	Neozelandeses Suecos Suizos Alemanes Austriacos Japoneses
Lejana	Norteamericanos / raza blanca Franceses Australianos Británicos

42

La Metáfora: Ésta adquiere un significado para cada persona de acuerdo a lo que encaja en uno mismo.

Ejemplo: La metáfora de la Carreta Vacía.

Dicen que se encontraba un hombre con su hijo haciendo labores de campo y de pronto escucharon un sonido, que se convirtió en ruido mientras más parecía que se acercaba. Por cierto el hombre continuó en sus labores, pero el que más se alertó fue el hijo, quien pregunta a su padre: -papá escuchas ese ruido-? El padre le contesta: si hijo, es una carreta vacía. Pasan unos minutos y el muchacho reflexionando le pregunta a su padre: papá, es una carreta, pero cómo sabes que viene vacía?. El padre muy tranquilamente le responde: hijo, la carreta viene vacía porque hace mucho ruido.

Atender estas indicaciones, resulta provechoso inclusive para aquellas personas que dan charlas o discursos y que requieren captar la atención de las personas a quienes se dirige. Hemos visto muchas veces que una persona parada en un pódium lista para dar una charla o hacer una presentación, si está con varias hojas de notas, con la mirada baja, y permanece clavado en el sitio mientras lo va leyendo con voz monótona. Al cabo de cinco minutos, los miembros del público que aun sigan despiertos probablemente se marcharan.

La Voz: La voz de una persona nos proporciona una gran cantidad de información sobre su estado general de salud, su estado de ánimo, su clase social y región del país de la que procede. En una presentación, su voz añade energía e interés. Utilícela para expresar la emoción natural de lo que está sintiendo. Practique con un micrófono o grabadora. No oímos nuestra voz de la misma manera que los demás porque resuena en los huesos del cráneo y nos llega modificada.

⁴² Imagen obtenida de la diapositiva utilizada y entregada en el curso de Programación Neurolingüística dictado en octubre de 2005 en la ciudad de Quito, por la Cámara de Comercio de Bogotá Colombia.

La primera vez que una persona se oye hablar en una grabación siempre se lleva una sorpresa, porque le parece estar oyendo a un desconocido. Escuche su propia voz grabada y experimente. Las emociones, la energía y la inflexión que pretende dar a su voz, ¿Son realmente las que se oyen? En caso contrario debe usted exagerar y experimentar hasta que sea así. Recuerde que es el público, no el orador, quien decide cuál es el grado de expresividad que hay. Si el público no la oye, es que en la práctica no hay buena voz.

La respiración nerviosa es muy rápida y superficial, y priva a la voz de extensión y poder. Cuando esté dando una formación fíjese en cómo respira. Si está hablando ante un grupo, respire profundamente. Utilice el diafragma, de manera que el abdomen se dilate al inspirar.

Hablar de prisa a menudo es consecuencia de una respiración rápida y superficial, de manera que, si habla más despacio, automáticamente su respiración se volverá más profunda. Reduzca la velocidad de su video mental.

Por otra parte, puede usted utilizar las inflexiones de voz naturales para crear efectos.

- 1) Si su tono de voz permanece neutro hasta el final de la frase, es una declaración.
- 2) Si se eleva al final de la frase, hace el efecto de una pregunta.
- 3) Si desciende, da la impresión de ser una orden.

El Doctor Albert Mehrabian de la Universidad de California, calculó los porcentajes sobre el impacto de la comunicación y la credibilidad, los mismos que estarían así:

Cuadro N°. 6. Impacto de la comunicación

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN	CREDIBILIDAD
Lenguaje Corporal	55%
Tono de Voz	38%
Palabra	7%

Las palabras: Son el elemento que más practicamos, el que más trabajamos y que más nos preocupa

¿Hasta qué punto son directas las palabras?

Lamentable, lo que las personas consideraban que usted quería decir, quizá no haya tenido en cuenta el mal entendido que usted pretendía aclarar.

Si una imagen vale por mil palabras, eso representa unos 7 minutos hablando a la velocidad normal de unas 150 palabras por minutos.

El gesto: la gesticulación habla mejor o más que las palabras. También pude notar que existen gestos nerviosos o también muletillas. Los gestos nerviosos, suelen ir acompañados de frases como: “Bueno..., ah, ya, o sea..., vamos a ver..., o sea que...,” y las muletillas pueden ser una movida de hombros, un toque en la nariz, arreglarse el cabello, morder una pluma o lápiz. Para averiguar cuál es su muletilla o

Gesto Verbal habitual, puede grabar un relato suyo sobre cualquier tema, en el cual usted esté seguro que tendrá una narrativa enriquecida de palabras. Si se escucha, no tardara en descubrir cuál es su muletilla y con cuanta frecuencia la usa. Una vez identificada, le dará la impresión de que aparece por todas partes. Separe las trabas verbales de sus frases y vaya prescindiendo de ella. Así mismo, puede iniciar una filmación en un video, que grabe varias actividades suyas en un día. Al final de la tarde, al revisarlo, usted notará que ha estado haciendo cosas de las cuales no ha sido consciente, pero que lo que usted ve en el video, es lo que las demás personas que llegan a trabajar con usted, si las notaran, porque es lo que siempre estamos proyectando.

El Humor Verbal: El humor verbal es una poderosa manera de establecer y mantener la sintonía del grupo. Yo intento hacer reír a las personas en los primeros cinco minutos del encuentro. Es un hito importante. Hacer reír a la gente no es cosa de contar chistes; además de que no es prudente contar un chiste sino se tiene la certeza de poder hacerlo con oportunidad y congruencia (para que las personas que lo escuchan, se rían).

Pienso que hacer algo divertido, o decir algo divertido, no es lo mismo que hacer o decir algo chistoso. Muchas veces lo único que hace falta para provocar una sonrisa es señalar los aspectos curiosos de algo completamente ordinario.

Se sugiere que el mediador, tenga buen humor, dentro de lo posible y factible, que utilice metáforas o diga ejemplo de cómo en algún momento, en un caso similar, otras personas llegaron a acuerdos y explique cómo lo hicieron.

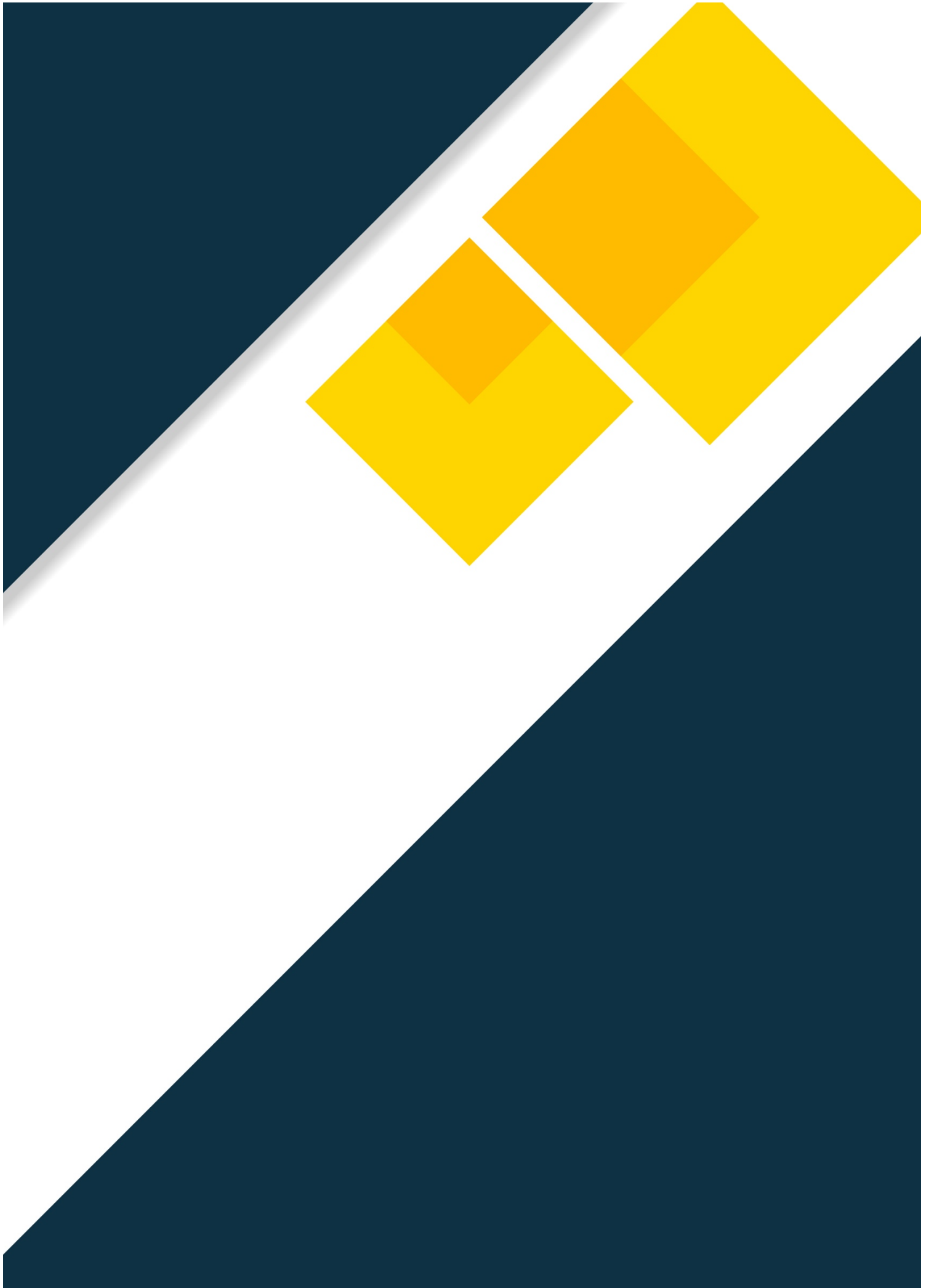
4.4. Habilidades de la Comunicación.

La buena comunicación surge de una buena sintonía y de apreciar la realidad singular de la otra persona. La sintonía puede lograrse adaptando el lenguaje corporal, el tono y las palabras a los de la otra persona.

Dada una sintonía inicial, la PNL tiene un modelo sencillo en el núcleo de la buena comunicación:

1. Sepa lo quiere, cuál es su objetivo en cualquier situación, de manera que la comunicación tenga un propósito.
2. Esté alerta a las respuestas que recibe. Manténgase atento para ver, oír y sentir como reaccionan las otras personas.
3. Tenga la flexibilidad necesaria para ir cambiando lo que hace o lo que dice hasta conseguir lo que quiere.

Este modelo de flexibilidad y agudeza de objetivos es muy distinto a lo que suele ocurrir en las situaciones en que hay un atasco: seguir haciendo lo mismo, y cuando no da resultado, hacerlo con más empeño. En el tema de los gestos, podemos referir que existen *gestos intangibles*: hay personas que con tan solo mirarse se dicen todo. Estas personas llegan a parecerse mucho y a entenderse mucho mejor por la sincronización y calibración que tienen.



EL LENGUAJE

5.1. Lenguaje Verbal y No Verbal.-

Se ha logrado rectificar los porcentajes conocidos, acerca de las habilidades de percepción. Las mismas palabras, pueden ser escuchadas y entendidas de manera diferente. Esto obedece a los distintos tonos de voz, que son los que inducen cosas y hechos diferentes. También influye mucho la inflexión de la voz, el acompañamiento de los gestos o lenguaje no verbal.

Considero proactivo, señalar con varios prácticos ejemplos, que de manera sencilla nos permitirán comprender rápidamente e identificar las formas de lenguaje a la que nos estamos refiriendo.

Por ejemplo, esta frase:

- ¿Debemos Llegar a un Acuerdo?
 - Puede sonar a pregunta normal al término de una reunión.
 - Puede sonar a pregunta inquisidora al término de una reunión en la que se levanta la misma y no se tiene expectativa alguna.
 - Puede sonar a una locura, en el caso de que la misma reunión referida esté concluyendo y se estén aproximando los acuerdos, sin mejorar la relación.

También puedo recordarles, que cuando éramos pequeñas y asistíamos a las fiestas infantiles, no faltaban los payasos que pedían la participación de los niños para:

- Hacer el juego del payaso:

Este, pedía a los niños que hicieran todo lo que él les iba a ir diciendo; y, comenzaba su función dando instrucciones de qué hacer y él mismo gesticulaba haciendo lo propio y cambiando también las señales de lo que él anunciaba, así:

- | | |
|----------------------|---------------------|
| - Me topo la nariz | se topaba la nariz |
| - Me topo la frente | se topaba la frente |
| - Me topo el hombro | se topaba el hombro |
| - Me topo la rodilla | SE TOPABA LA CABEZA |

Todos reíamos. Quedando así demostrado, que debe existir una coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

Otro ejemplo muy actual, es lo que hace el personaje del Chavo del 8:

Dice SI, pero mueve la cabeza en señal de un NO.
Dice NO, pero mueve la cabeza en señal de un SI.

Sobre el lenguaje corporal, quisiera recalcar unos datos sobre personajes ecuatorianos que nos dan una mejor identificación de los procesos comunicacionales y las cualidades personales que de cada uno de ellos viene a nuestra mente cuando escuchamos sus nombres:

ALVARO NOBOA Realiza Movimientos y gestos que ya hemos comentado.
JAIME ROLDOS Sus gestos generales se ajustaban a lo que decía

ABDALA BUCARAM Aplica todos los lenguajes, habla a las personas que son visuales, a los auditivos y a los kinestésicos.

5.2. Señales de Lenguaje Corporal.-

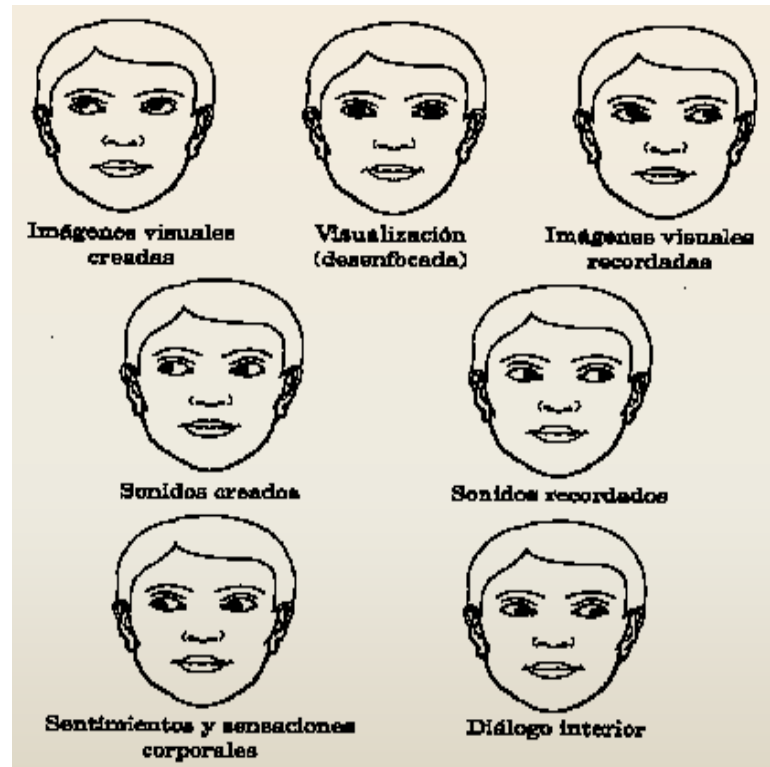
Las personas nos comunicamos más y mejor, cuando entramos en sincronización. Ésta se da en términos generales y de manera cotidiana; sin embargo, al tratar sobre la comunicación en el proceso de Mediación, analizaremos aspectos que nos alertan a tomar acción cuando estamos mediando y a aprender ciertos tips que ayudaran en nuestro manejo y conducción de las audiencias.

Como señales corporales que hablan en la mediación, encontramos aquellas que son:

- ❖ Autónomas, que se reflejan a través de la sudoración, ruborización, las que pudieran ser por pudor o vergüenza.
- ❖ Movimiento de piernas y pies, demuestra nerviosismo, impaciencia.
- ❖ Movimiento de pelvis y torso, cambian constantemente el cruce de las piernas, cruzan los brazos, se mueven de un lado a otro mientras están sentados, demuestran incomodidad o desacuerdos.
- ❖ Cruce de brazos, puede ser comodidad, necesidad de estar apoyado, se demuestran totalmente cerrados, no comunicativos, sin interés.
- ❖ Sudoración, puede ser por nervios, incomodidad y mueve constantemente las manos.
- ❖ Sonrisas, éstas pueden ser por nervios, de burla, o que están de acuerdo con lo que según la ocasión amerite un asentimiento.
- ❖ Levantar las cejas, esto no siempre es por admiración a algo, puede ser por sorpresa, pero de agrado o desagrado. Pero esta se considera una gesticulación inconsciente

El lenguaje corporal así como las señales, demuestra sinceridad cuando es, inconsciente, sin embargo no podemos dejarnos llevar por la impresión de algo, como por Ejemplo: El apretón de manos, que si es fuerte no siempre es sincero; y si es suave, no necesariamente es por delicadeza, sino por timidez o por compromiso.

- ❖ Los movimientos oculares, hacen conocer y pensar en opciones poco exploradas. Basta con fijarse donde están dirigidas las miradas para conocer de qué mejor manera estamos dando el mensaje.



En PNL, son muy importantes las claves de acceso ocular. Debemos estar muy atentos a los gestos y miradas, especialmente la dirección que toman las mismas, pues nos hablan de los sentidos internos de las personas.

MIRADAS: En el 85% del mundo se producen estos hechos.

1. Creando imágenes: mira arriba a la derecha 85% (Puede ser que está inventando).
2. Recordando imágenes: mira arriba a la izquierda 85%.
3. A futuro: se mira al frente 85%.
4. Hablando de sentimientos: mira al frente hacia abajo 85%.
5. Sonidos creados: mira hacia la derecha.
6. Sonidos recordados: mira hacia la izquierda.
7. Cuando se provoca una conducta errática: mira arriba a la derecha – creando imágenes.

Ejercicio: se puede hacer una pregunta de control: ¿qué desayunaste? -con esto, la persona recuerda y no hay error.

Cuando hacemos imágenes recordadas y no recordamos como escribir palabras, controlamos la mirada.

Me gustaría comentar acerca de la experiencia interior. Tanto las palabras que utilizamos como la manera en que las decimos se basan en nuestra experiencia individual. Y reaccionamos de acuerdo a lo que nos produce por ejemplo una pregunta, un gesto, una palabra, etc.

¿De qué está compuesta la experiencia interior? No es fácil descifrar con conceptos, pero si podemos entender cuando las personas hablan desde adentro, por ejemplo: hay personas que dicen “ya veo lo que quieres decir”. Eso resulta curioso por decir lo menos, si alguien dice algo, lo normal sería que el otro escuche lo que dijo, mas no que vea lo que dijo. Entonces podríamos acotar, que la experiencia interior, parecería estar formada por representaciones de experiencia sensorial.

John Grinder y Richard Bandler, se sintieron fascinados por lo que las personas hacían realmente cuando pensaban o conversaban. No fueron los primeros en advertir el tipo de movimientos oculares que hacemos cuando pensamos, pero si fueron los primeros en relacionarlos sistemáticamente con el pensamiento y el lenguaje.

En el proceso de investigación, he tenido cientos de oportunidades de observar que las personas lo hacen continuamente, es decir hacen un juego de miradas, lo que anteriormente no lo sabía y por tanto no podía advertir

5.3. Descripción Múltiple que aplica la PNL a la Mediación.-

Según la manera como se lo enfoque, se debe tener en cuenta distintas ideas y prioridades. Cuantos más puntos de vista se pueda considerar, más rica será la información que reciba y más fácil le resultara determinar cuál es la acción que ofrezca mayor utilidad y que pueda realizar su observación. En la Programación Neurolingüística, esto recibe el nombre de Descripción Múltiple.

Para un enfoque práctico que será materia luego de recomendación, presentaré a los Mediadores mi propuesta, a través de unos cuadros, que contienen los parámetros observados en la investigación, que le ayudaran a identificar los sistemas de representación aplicables en el manejo de audiencias, partiendo de la visión de cada una de las partes; y, porque no decirlo, también del mediador.

Si analizado como hasta ahora, tenemos sistemas representacionales de visual, auditivo y kinestésico, en lo posterior estableceré la forma en que podemos reconocer cada sistema representacional, respecto de sus actitudes y luego tendremos la presentación del reconocimiento por la forma en que estos hablan. Así tenemos:

IDENTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN

V I S U A L

Cuadro N°. 7. Representación visual

COMO ACTÚA	QUE PROYECTA
Habla rápido y con tono agudo	Lo brillante

Combina perfectamente su ropa	Colores
Siente imágenes	Tamaños
Se paran rectos y con los brazos hacia abajo	Contrastes Movimientos
Son rígidos, no se mueven mucho	Dirección
Mueven las manos a la altura del pecho	Figuras Fondo
No se percatan de los sonidos	Focalización
Son sumamente ordenados	Exactos
No tienen fotos ni plantas	Perfectos
Son prácticos, hablan directo y buscan soluciones	Nitidez

AUDITIVO

Cuadro N°. 8. Representación auditivo

COMO ACTÚA	QUE PROYECTA
Se mueven mucho al hablar	Continuidad
Balancean mucho el cuerpo	Interrupción
Son los mejores contadores de películas	Digital Tonal (tonos)
Hablan rápido pero muy bien	Tiempo
Su influencia son los sonidos	Volumen
Son un poco desordenados, pero saben bien donde están las cosas	Asociado Disociado
Les disgustan los sonidos muy altos o muy bajos	Ritmo
Se vuelven débiles, porque influye en ellas lo que otros dicen de ellas	Duración
	Distancia
	Claridad

KINESTESICO

Cuadro N°. 9. Representación kinestésico

COMO ACTÚA	QUE PROYECTA
Piensen con sensaciones, sentimientos olores, sabores	Tocar
Es gustativo	Localización
Necesitan sostenerse de algo o tener en que apoyarse	Presión
Se tocan las manos, los pies, piernas, pared, mesa, silla, tocan todo, plumas, etc.	Extensión

Perciben o sienten las cosas	Forma
Necesitan sentir las cosas	Textura
Tienen frío, calor, angustia	Temperatura
Huelen perfumes, olores	Movimiento
	Duración
	Intensidad
	Frecuencia

Existen múltiples descripciones que ayudan a determinar las mejores interpretaciones por las que se opta al momento de realizar la identificación y re encuadre.

Si detectamos el sistema de aplicación en el lenguaje de comunicación, podremos manejarlo de manera muy importante, consiguiendo así llegar a la fórmula perfecta que sería:

Muéstrame – Enséñame – Te ayudo

En todos estos lenguajes se percibe y perfecciona mejor la forma de comunicarnos. El Arte y la práctica de quienes trabajamos con personas es aprender a desarrollar la forma de cómo hablamos a las partes, partiendo de la exploración.

Para aplicar esta hipótesis comenzaremos a hacer ciertas descripciones y combinaciones de los sistemas representacionales que son combinados.

Nadie es 100% visual, auditivo o kinestésico. Todos tenemos los sistemas combinados. Por ejemplo:

a) La persona que pone en orden las cosas es RACIONAL y VISUAL. Si al inicio no logramos detectar cuál sistema utilizar, es mejor aplicar todos los sistemas: Visual, Auditivo, Kinestésico, en especial cuando nos dejamos guiar por lo que dicen. Ejemplo: “No veo la luz” - “No está claro”

b) La persona que habla en diferentes tonos de voz es emotiva, es AUDITIVA y KINESTÉSICA. Ejemplo: “Haz silencio para que entiendas” - “Entiéndeme, acaso no has escuchado lo que decía”?

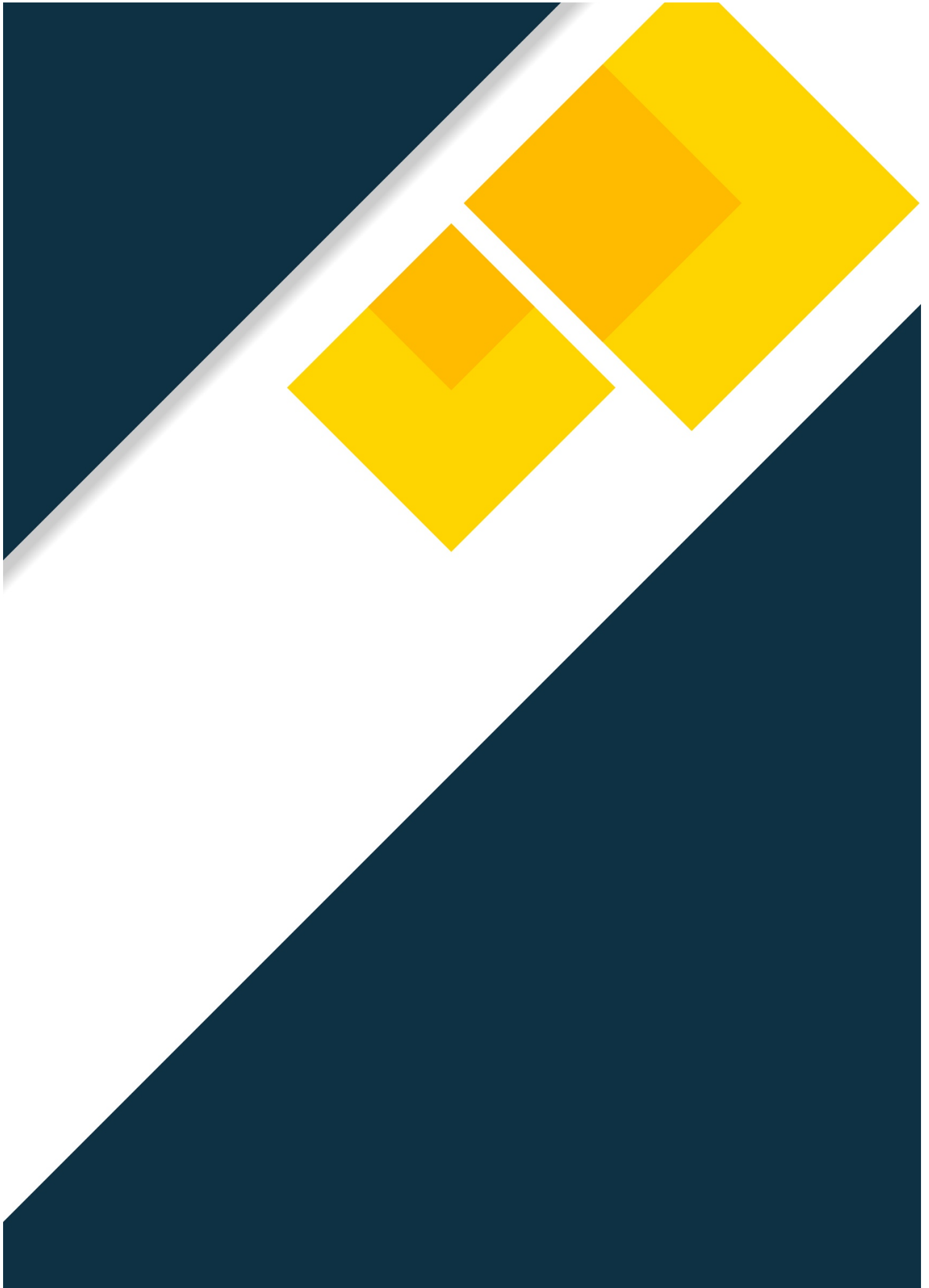
c) La persona que habla con sus emociones, gustos y vivencias, es KINESTÉSICA y VISUAL. Ejemplo: “Te siento angustiada” - “Hemos perdido contacto desde hace mucho tiempo”.

Así como lo describimos, podemos advertir que las combinaciones no son estáticas y se mueven de persona a persona, es decir que existen auditivos visuales; visuales kinestésicos y kinestésicos visuales.

Es importante conocer también, que en los relatos, se aprecia el tipo de conducta y de emociones que brotan de cada persona, lo cual hace posible el análisis, que sumado al movimiento ocular que expresan las personas mientras hablan, dan la capacidad de advertir los verdaderos signos representacionales que tienen las personas, en especial, nos permitirá trabajar mejor con nuestros mediados.

Avanzaremos ahora, con descripciones múltiples en cada segmento, a fin de proporcionar más y mejores escenarios de ayuda.

Puedo decir, sin temor a equivocarme, que es preciso experimentar nuevas formas de trabajar los procesos de mediación, partiendo de la preparación inicial en formación de Mediadores, las pasantías cumplidas como requisito previo a ser calificado y la experiencia que se va adquiriendo en el día a día con cada proceso, con cada persona que es diferente a la otra y enriqueceremos nuestros conocimientos, con la satisfacción de ayudar a las partes a encontrar una mejor vía o camino en la resolución de sus controversias.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La mediación como alternativa de solución de conflictos, ofrece un amplio espectro de atención, ayuda, socialización y la facilitación de los procesos que sin alejarse de la juridicidad de los mismos, abre canales comunicacionales que ayudan a que las partes, asistidas por un tercero neutral, reconozcan que tienen un problema; que existe una situación que merece atención; que se empoderen de la responsabilidad social de encontrar una salida; y, finalmente que disfruten de la continuidad de la relación con su hasta ahora oponente o adversario, sea esta una relación laboral, comercial o familiar.

Este maravilloso mecanismo, ha despertado el interés de diversos profesionales que diariamente tratan de aprender el manejo y conducción de los procesos alternativos de resolución de conflictos, concentrándose en la mediación como el proceso que sigue los pasos previstos y que puede y permite manejarse y mejorar de manera diversa en cada caso, en cada proceso y con cada parte que lo integra.

Las situaciones conflictivas entre los individuos, encajan en sus mentes y de éstas derivan situaciones de angustia, miedo, desventajas, sufrimiento, estrés, pánico, malestar, dolor y muchas otras afectaciones que hacen que cualquier persona en situación vulnerable, reaccione de tal manera que lejos de encontrar soluciones, incrementa el estado anímico con sus reacciones y emociones negativas.

Para contrarrestar aquello que expreso en líneas anteriores, varios estudiosos de la teoría del conflicto, investigan y promueven estos mecanismos que a más de buscar una resolución, motivan su gestión, manejando situaciones y creando espacios de diálogo y concertación.

No es fácil sugerir una postura, pero dentro de la práctica que tengo como mediadora, he podido observar que a medida en que las personas nos cuentan la percepción que ha motivado el conflicto, nos están relatando la forma en cómo ellas lo perciben, canalizan, procesan, transforman y en ocasiones hasta distorsionan la realidad del nacimiento u origen del problema, creando incluso en su mente, escenas que alejan los verdaderos gestores de la situación que han puesto en conocimiento del mediador.

Quienes tenemos la responsabilidad de conducir la gestión de conflictos, tomamos las posiciones de las partes, que en su relato nos permiten conocer y llegamos a determinar la realidad de la problemática, para comenzar con el manejo y aplicación de las herramientas de trabajo, analizando las posiciones, cruzando información que nos ayude a determinar los intereses y las necesidades que se mueven en la negociación y que confirmamos con las preguntas y con el replanteo del problema, a fin de que estas partes, lleguen a ver la situación desde una tercera posición que es la del mediador; es decir, que de acuerdo al manejo de las preguntas, cada parte va entendiendo y reformulando su posición inicial y permitiendo o dejándose guiar por el mediador en la búsqueda de consensos mutuamente satisfactorios.

Llegar al punto donde convergen los intereses y las necesidades de las partes, es el arte que todo mediador debe tener y que es adquirida por la aplicación de las herramientas y desde la base o estilo del mediador.

La presente investigación, trata de incorporar una nueva herramienta de manejo en los procesos de mediación que ayude al mediador a liberar las tensiones en la conducción de los procesos. Estas técnicas naturales, las he podido aplicar en las observaciones

que como aspirante a mediadora debí realizar; también las aplico en la conducción de los procesos sometidos a mi conocimiento y de los cuales obtengo cada día mucha más eficiencia que cuando simplemente mediaba con las conocidas técnicas y herramientas desde que soy mediadora.

Como en todo trabajo, quien lo ejecuta, día a día trata de incorporar técnicas y herramientas que le faciliten lograr sus objetivos y propósitos; así mismo, considero importante y de mucho beneficio que a las herramientas procedimentales y comunicacionales que utiliza el mediador, se pueda añadir un ingrediente natural y fabuloso, como lo es la aplicación de la Programación Neurolingüística.

En muchos casos, las actitudes de diferentes mediadores, cuyo trabajo pude observar; y las estadísticas de varios Centros de Mediación que consulté en la ciudad de Guayaquil, he podido extraer que existe un elevado número de cierre de procesos con Actas de Imposibilidad de Acuerdos. Seguramente obedecen a que los procesos de mediación, por Ley, son voluntarios. Sin embargo, he podido constatar que el Mediador y las partes en el proceso, necesitan trabajar mucho más, en aspectos de mayor relevancia, sin desvalorizar por cierto, que al someter sus causas a mediación, ya están cediendo posiciones.

La Programación Neurolingüística aplicada a las técnicas del mediador, ayudará a modificar en las personas, partes del proceso, de forma rápida y beneficiosa las sensaciones de malestar y ciertos síntomas que el cuerpo exterioriza en una situación conflictiva, tales como incomodidad, sudor, rubor, gritos, estrés, dolor, etc., pensando que se accede a ese cuerpo a través de la ventana de la mente, para poder realizar modificaciones en el plano corporal. Pero ¿cómo llegar a ello? Cada parte manifiesta su sistema representacional por la forma de hablar o actuar; y, éstas lo hacen de manera visual, auditiva o kinestésica, lo que ha quedado explicado en el texto del presente trabajo, y que el mediador advertirá en su facilitación.

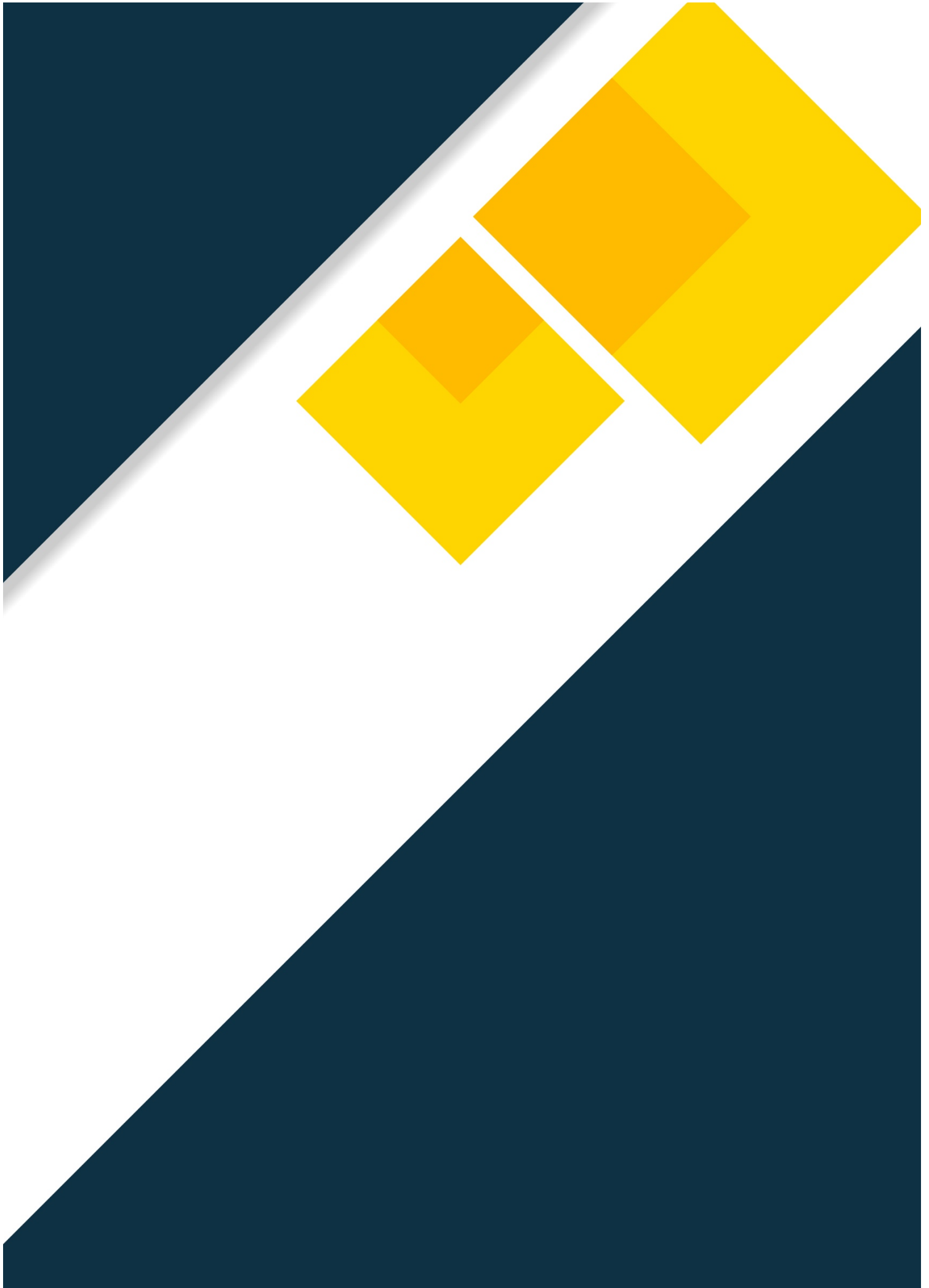
Cuando el mediador trabaja con las partes, necesita entender todo el contenido del problema para facilitar su resolución. Mi propuesta es que el mediador en su trabajo, trate de entender, explicar e interpretar a la persona que relata el problema y acompañarla en lo que está experimentando, mientras narra y relata sus percepciones. Luego, estando ya en sintonía con las personas, acompañe de manera natural y eficiente a éstas hasta lograr sincronizar y entender el fondo del problema. Todo lo expuesto, permitirá al mediador captar la empatía de sus mediados, volviendo proactivo el proceso y prestando atención a los indicadores sutiles de la comunicación no verbal, que emiten las partes con la descripción de sus sensaciones, sonidos o imágenes; la expresión de su rostro, la respiración y movimientos involuntarios que logran transmitir mayor información de la que las partes pueden llegar a advertir.

Esta propuesta promueve entonces, que el mediador obtenga el arte de guiar a otra u otras personas, que como partes de un proceso se sitúan en las audiencias para recibir atención, facilitación, comprensión y ayuda en un ambiente que ofrece lo mejor en alternativas de solución, pues de ello se extrae que cada parte es dueña de las soluciones auto compuestas que trabajan de consuno para atender sus conflictos.

En este documento se analizó el trabajo presentado por María Sánchez, como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa, en la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", del Decanato de Postgrado Valle de la Pascua, ciudad de Guárico, Venezuela, en el que también se propone la implementación

de la PNL en las técnicas de Mediación, en el ámbito educativo, cuyos procesos pudieran ser llevados a todos los niveles.

Queda expuesto entonces que a más de ser una investigación, ésta conlleva la experiencia y vivencias de su aplicación, en las mediaciones llevadas a cabo por la autora del presente trabajo, así como en la inclusión del tema en las capacitaciones que dentro de la malla curricular del Taller de Formación de Mediadores, dicto en las diferentes instituciones universitarias, por lo que recomiendo su aplicación.



BIBLIOGRAFÍA

- Bandler, R. & Grinder, John, 1980, La PNL;
- Bandler, R. & Grinder, John, 1982, Chile, Magia en Acción, Editorial cuatro vientos;
- Bandler, R. & Grinder, John, 1985, La PNL;
- Barros, Víctor, Mera, Elvira, 2011, La Ética del Mediador, Diapositivas, Ecuador;
- Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia, 2004, Quito, Ecuador, Curso de Programación Neurolingüística;
- CARRIÓN, López Salvador; Curso de Practitioner en PNL; Ediciones Obelisco; Cuarta Edición; Buenos Aires Argentina , 2008
- CARRIÓN, López Salvador; La Magia de la PNL; Ediciones Obelisco; Segunda Edición; Buenos Aires Argentina , 2012
- CARRIÓN, Salvador; Seducir y Cautivar con PNL; Ediciones Obelisco; Buenos Aires Argentina; 2008;
- CASTAÑEDO, Abay Armando; Mediación: Una Alternativa para la Solución de Conflictos;
- CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR; 2008
- DECARO, Julio; La Cara Humana de la Negociación; Grupo Magro Editores; Montevideo- Uruguay, 2009;
- FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel; Las Emociones en la Negociación, Como ir más allá de la Razón en la planeación y Desarrollo de las Negociaciones; Grupo Editorial Norma; Bogotá-Colombia, 2007;
- GOLEMAN, Daniel; Inteligencia Social; Editorial Kairos S.A.; Primera Edición; 2006
- HIGHTONG, Elena, y ÁLVAREZ, Gladys; Mediación para Resolver Conflictos, Editorial AD-HOC, Buenos Aires, 2008;
- <http://www.monografias.com/trabajos16/programacion-neurolinguistica/programacion-neurolinguistica.shtml#ixzz3B4cAD0DG>
- Knight, Sue, 1995, Londres, 2da. Edición, febrero, 2002; La Programación Neurolingüística en el Trabajo;
- LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, R.O. 145, 4 sept. 1997
- LOPERA, Jaime, El Lado Humano del Conflicto; Intermedio Editores, una división de Círculo de Lectores S.A., Bogotá-Colombia; 2006;
- LUCAS, Adolfo; El Poder de la Palabra, Técnicas para Hablar en Público; Editorial Ariel S.A.; Barcelona-España; 2008;
- MAXWELL, John; El ABC del Coaching, Lo que todo Líder Necesita Saber; V & R Editoras, Buenos Aires- Argentina; 2010 ;
- Raiffa, Howard. "El arte y la ciencia de la negociación; Cambridge (Massachusetts), Londres 1982;

- Rodríguez S. Patricia, 2013, Ecuador, Administración de Centros de Mediación, Diapositivas;
- Salas, G. Nietzsche, 2003, Ecuador.- “Cómo negociar en Ecuador al Estilo Americano”. I Edición;
- SALAS, Nietzsche; Negociación Exitosa; Edición Oscar Jiménez/Edison Cruz; Primera Edición; Ecuador; 2004;
- SÁNCHEZ, María, Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa; Universidad nacional experimental "simón rodríguez" Decanato de postgrado Valle de la pascua, Guarico, Venezuela;
- VINTIMILLA Saldaña, Jaime; ANDRADE Ubidia Santiago; Los Métodos Alternativos de Manejo de Conflictos y la Justicia Comunitaria;
- ZAPATA, Guido; Mediación de Conflictos “Historias para un acuerdo” Editorial Friends C.A.; Quito- Ecuador; 2010;

