

Material Imprimible

Curso Coaching jurídico

Módulo Mindfulness en el ámbito jurídico

Contenidos:

- Creencias limitantes y pensamientos obstructivos
- Esquema de la Psicología Cognitiva
- Comunicación efectiva
- Negociación para manejar conflictos

Creencias limitantes y pensamientos obstructivos

¿Alguna vez escucharon el término *mindfulness*? Este es un término inglés, un antiguo sinónimo de *attention*, que significa atención.

Mind significa mente, mientras que *fulness* significa plenitud.

El concepto de este término hace referencia al hecho de ser consciente y estar atento al momento presente, y si bien su traducción al castellano no tiene un estándar, es entendido como una atención plena o conciencia plena. Sin embargo, revisaremos algunas de esas definiciones que nos ayudarán a analizar cómo trabajar creencias que nos limitan y obstruyen.

Así, el monje budista y pacifista Thich Nhat Han nos dice que el *mindfulness* es mantener la propia conciencia en contacto con la realidad presente.

Por su lado, el profesor en medicina Jon Kabat-Zinn la define como la acción de llevar la propia atención a las experiencias que se están experimentando en el momento presente, aceptándoles sin juzgar.

La doctora en psicología LeeAnn Cardaciotto nos dice que es la tendencia a ser conscientes de las propias experiencias internas en un contexto de aceptación de esas experiencias sin juzgarlas.

El psiquiatra Vicente Simón Pérez, por su parte, plantea que el *mindfulness* es la capacidad humana universal y básica, que consiste en la posibilidad de ser conscientes de los contenidos de la mente momento a momento.

Como podemos observar, más allá de la particularidad que toda definición conlleva, todas tienen en común la observación de la realidad en el momento presente con aceptación.

Hay tres situaciones puntuales englobadas en el concepto de *mindfulness*: un constructo, una práctica y un proceso psicológico.

Como constructo tiene múltiples definiciones, todas centradas en la experiencia del momento presente con aceptación y sin juzgar. Además, el *mindfulness* puede ser

relacionado con otros constructos como metacognición, conciencia reflexiva y aceptación.

Como práctica, el *mindfulness* permite a profesionales y pacientes admitir cada uno de sus pensamientos y emociones, sean cuales sean, sin juzgarlos.

Asimismo, el *mindfulness* propone entrenar a las personas a fin de que puedan identificar en cada instante sus propias sensaciones, emociones y pensamientos, tratando de sacarlas de la tiranía del lenguaje y, por lo tanto, del prejuicio y subyugación a las categorías y conceptos.

Como proceso psicológico, *mindfulness* supone focalizar nuestra atención en lo que estamos haciendo o sintiendo, para ser conscientes del devenir de nuestro organismo y conductas. Para ello hay que pasar de la reactividad de la mente, es decir, de respuestas automáticas e inconscientes, a la responsabilidad, o sea, respuestas controladas y conscientes. En otras palabras, sacar a la mente del piloto automático.

Practicar *mindfulness* significa creer que eso va servir para mejorar la calidad de vida en ciertos aspectos, pero no implica creer en ideas relacionadas con el dualismo, los espíritus, los dioses o la vida después de la muerte.

Es por eso que con frecuencia se utiliza el término *mindfulness* para hablar sobre una especie de meditación basada en los principios de la ciencia, algo así como una versión sistematizada y “aconfesional” de la meditación, capaz de ser moldeada por los descubrimientos científicos y orientada hacia objetivos concretos y “terrenales”.

La focalización de la atención en el momento aquí y ahora es un método para conseguir la atención plena, centrándonos en lo que está sucediendo en el instante presente, aceptándolo sin más, sin intentar cambiar, ni juzgar nada.

Su significado es plena consciencia. Concentrarse en lo que sucede en nosotros y en nuestro alrededor y saber renunciar al ruido y a las distracciones.

La coach especializada en *mindfulness* Karine Pons nos dice que basándose en el tratado del Abogado Humanista de Teresa Arsuaga, desde su comprensión entiende que existen varios beneficios que pueden beneficiar directamente a los profesionales del Derecho.

Estos son:

- Desarrollar una percepción adecuada de la realidad
- Conocer los límites de nuestra propia mente
- Aprender de las tensiones y desarrollar respuestas más sabias versus reacciones impulsivas sobre patrones adquiridos
- Cultivar la resiliencia y reconocer el anhelo de certeza / dificultad a vivir en la incertidumbre
- Recuperar el método de las humanidades: atención centrada y abierta hacia los puntos de vista del otro desarrollando una escucha y comunicación consciente
- Desarrollar un sentido integrador y no excluyente de la justicia

Como podemos observar, esta herramienta es de suma utilidad a la hora de trabajar en la mediación de conflictos, donde, además, convergen problemas como la congestión del sistema judicial, la falta de confianza ciudadana en la institucionalidad, el aumento de la población vulnerable, entre otros factores que dificultan el acceso a la justicia.

El investigador Leonard Riskin plantea que la formación de mediadores en mindfulness debería ser parte del currículo general de los abogados o considerarse dentro de asignaturas opcionales.

En esta misma dirección, el escritor Steven Keeva considera al mindfulness como un referente valorativo, central en una ética profesional orientada a la construcción de paz, sentido de vida y relaciones más colaborativas.

Tal ética supone transformar la concepción del abogado como “gladiador”, para verlo como gestor de “paz y felicidad para sí mismo y sus clientes”.

Basta sólo con pensar el ámbito de desarrollo donde la profesión legal tiene su ring de batalla para conjeturar sin temor a equivocación que la figura del gladiador es justamente el rol que se espera de un abogado, lleno de formalidades en su discurso, impronta y posicionamiento.

Esa imagen que tenemos representada es usada como muletilla para generar en torno al leguleyo un halo de “temor” que hace que se piense dos veces antes de molestarlo. Y aquí cobra especial relevancia las creencias que percibimos y las que ayudamos a construir, para influenciar la confianza del contrincante y así desvanecer o alentar sus fuerzas.

El autor Henry Ford, en su artículo titulado “Identifica y cambia tus creencias limitantes”, manifiesta que las creencias son afirmaciones, pensamientos, juicios e ideas sobre nosotros mismos, sobre la gente de nuestro entorno, el mundo que nos rodea y su funcionamiento.

Nuestras creencias filtran lo que captamos a través de nuestro sistema sensorial, de manera que determinan el significado que asociamos a cada vivencia en particular, por insignificante que esta nos parezca.

Las creencias ejercen un gran impacto sobre la manera en que nos comportamos y los resultados que obtenemos en base a nuestro comportamiento. Por eso, coincidimos con Ford en que las creencias actúan como “profecías de necesario cumplimiento”.

Nuestras creencias, ya sean limitantes o potenciadoras, determinan nuestros actos, y nuestros actos verifican y refuerzan las creencias en un bucle que se retroalimenta a sí mismo. Con el paso del tiempo, las creencias se arraigan con más fuerza y parecen cada vez más reales.

Para continuar profundizando en el papel que las creencias desempeñan en la forma en que interpretamos nuestro mundo es necesario que precisemos los conceptos de leyes, supersticiones y creencias.

Las leyes son verdades absolutas, hechos científicamente demostrados. Por ejemplo, “el agua hierve a 100 grados centígrados”. Asimismo, las leyes carecen de excepciones y siempre son válidas las condiciones en que se aplican.

Por otro lado, las supersticiones tienen un valor de ley para las personas que las albergan. Por ejemplo, “No hay que pasar por debajo de una escalera ya que trae mala suerte”, “cruzarse con un gato negro es señal de mal agüero”, etc.

Las personas que albergan este tipo de supersticiones son conscientes de que no constituyen leyes, sino que se tratan de creencias de índole personal, familiar o cultural que limitan su conducta.

Estas, al igual que las creencias, están asociadas a una función psicológica concreta y expresan, de forma simbólica o metafórica, prohibiciones o límites que deben respetarse para mantener el equilibrio personal y social.

De esta manera, de acuerdo con los conceptos expuestos, podemos definir una creencia como una superstición inconsciente a la que se le suele atribuir el valor de una ley.

Las creencias operan al nivel de la estructura profunda e influyen sobre la estructura superficial de nuestros pensamientos y comportamientos.

Aunque somos conscientes de muchas de nuestras creencias, en general nuestras creencias más arraigadas e influyentes operan fuera de nuestra percepción consciente.

Además hay algunas creencias que vemos como verdades absolutas y que nunca cuestionamos, como por ejemplo: “así son las cosas”, o “yo soy así”.

Por dicho motivo, un cambio de creencias puede generar un gran cambio en la forma en que vivimos nuestras vidas y en los comportamientos que manifestamos.

Las creencias se forman durante nuestro desarrollo y proceden de muchas fuentes distintas: educación, cultura, figuras parentales, amistades, acontecimientos traumáticos y experiencias repetitivas.

Por lo general, construimos las creencias generalizando nuestras experiencias en el mundo. Adoptamos muchas de nuestras creencias mediante la socialización, imitando inconscientemente la visión y los modelos del mundo de aquellos que nos rodean, especialmente de aquellos a los que respetamos.

Una creencia surge de una idea que, con el paso del tiempo, va reafirmando a través de las experiencias que se viven. Cuando se han reunido las suficientes experiencias de manera repetida, se percibe que la idea inicial ha sido lo suficientemente sustentada y es, por tanto, cierta. Es entonces cuando la idea inicial se ha convertido en creencia. A partir de ahí, todo lo que hacemos mantiene y refuerza nuestra creencia.

Lo que ha sucedido en este punto es que las creencias ya han dejado de ser simples mapas o recuerdos de las experiencias y se han convertido en estrategias que se emplearán para la planificación e interpretación de acciones futuras.

Dicho en otras palabras, las creencias determinan nuestra forma de ver el mundo, y configuran el filtro desde el que analizamos la realidad, la comprendemos y la hacemos manejable.

Asimismo, podemos manifestar que la sociedad tiene esquemas, valores y creencias acerca de lo que deben ser los modelos de funcionamiento dentro de nuestro sistema para “ganarnos la vida” de las formas bajo las que tenemos que actuar de cara a lograr un éxito laboral o profesional.

Ahondando un poco más profundo, analicemos las creencias que se encuentran detrás de estas preguntas:

- ¿Qué se pensaba, y en ocasiones pensamos, de las personas que realizaban estudios de formación profesional?
- ¿Y de las personas que estudiaban Derecho?
- ¿Qué pensamos de una persona que nos dice que trabaja como *freelance*?
- ¿Qué pensamos de una persona que dice que es un empresario?
- ¿Qué podemos llegar a pensar cuando decimos que somos microempresarios?
- ¿Qué pensamos de aquellas personas que entienden que la mejor opción es ser funcionario?

Lo que se encuentra detrás de estas respuestas son las creencias, más o menos colectivas, más o menos compartidas, de lo que entendemos que es válido, adecuado o bueno en aquello a lo que nos dedicamos para ganarnos la vida.

El psicoanalista, profesor y escritor Aaron Temkin Beck, padre del sistema de psicoterapia llamado terapia cognitiva, nos enseña que las creencias suelen estar organizadas en un sistema o paradigma personal, donde se distinguen las creencias centrales, intermedias, y los pensamientos automáticos.

Así, las creencias centrales son ideas tan fundamentales y profundas que no se suelen expresar, ni siquiera ante uno mismo; son las ideas más arraigadas y dominantes que el sujeto posee y son incuestionables, considerándose verdades absolutas creyendo que es así como son las cosas.

Estas creencias se caracterizan por ser rígidas, globales y generalizables en exceso, donde el sujeto tiende a mantener su creencia a pesar de estar equivocado. Además, este tipo de creencias circulan a nivel inconsciente y generalmente están asociadas a ideas del sí mismo.

Entre estas creencias centrales y los pensamientos automáticos se encuentran las creencias intermedias, que están compuestas por reglas, actitudes y presunciones positivas o negativas. Estas creencias, si bien no se pueden modificar tan fácilmente como los pensamientos automáticos, son más maleables que las creencias centrales. Según Beck, las creencias centrales inciden en el desarrollo de esta clase intermedia de creencias, por lo que el significado de una creencia intermedia en particular, puede dejar al descubierto una creencia central.

El sistema de creencias está influido, tal cual se señalaba anteriormente, por las experiencias personales de cada sujeto. Tanto hombres como mujeres en el proceso de socialización irán construyendo creencias con respecto a las características de su propio sexo, lo que generara, por ejemplo, su identidad de género.

Por su parte, los pensamientos automáticos constituyen un flujo de pensamiento en una experiencia común a todos. Suelen ser breves y fugaces, pudiendo aparecer en forma verbal y de imágenes que no surgen de una deliberación o de un razonamiento, surgiendo de manera espontánea en la mente. Estos son específicos para cada situación, a diferencia de las creencias centrales, que son globales.

El sujeto puede o no ser consciente de este tipo de pensamiento, a menos que preste especial atención. En cambio, son más susceptibles de consciencia las emociones específicas emergentes en determinado momento, que los pensamientos subyacentes.

Los pensamientos relacionados a determinadas problemáticas pueden presentarse en la vida de las personas, y se asocian con emociones específicas, las que dependen del contenido y significado particular que esa situación suscita en el sujeto.

Asimismo, este tipo de pensamiento suele consolidarse como válido sin reflexionar sobre ellos ni evaluarlos, ya que al ser automáticos, habituales y creíbles, el individuo rara vez se detiene a probar su validez.

Cuando estos pensamientos son disfuncionales y se someten a reflexión racional, las emociones suelen modificarse. Es decir, una modificación a nivel del pensamiento implica una modificación a nivel de la emoción.

De acuerdo con Beck, existirían tres tipos de pensamientos automáticos. En primer lugar, los distorsionados; en segundo lugar, pensamientos adecuados; y por último, pensamientos automáticos.

Esquema de la Psicología Cognitiva

Un esquema es un marco mental cognitivo o conceptual que ayuda a organizar e interpretar cierta información.

Su utilidad radica en que nos permiten tomar atajos en la interpretación de la gran cantidad de información que está disponible en nuestro entorno, como así también nos

permiten excluir la información pertinente para concentrarnos solo en aquellos aspectos que confirman nuestras creencias e ideas preexistentes.

El uso de los esquemas como concepto básico fue utilizado por primera vez por el psicólogo británico Frederic Bartlett como parte de su teoría del aprendizaje. La misma sugiere que nuestra comprensión del mundo está conformada por una red de estructuras mentales abstractas.

Por su lado, el psicólogo suizo Jean Piaget introdujo el término esquema en su teoría, y su uso se popularizó a través de su obra, entendiéndose que se trata de una categoría de conocimiento.

Este autor sostenía que los individuos se adaptan constantemente al medio ambiente mientras que asimilan nueva información y adquieren nuevos aprendizajes. A medida que ocurren nuevas experiencias y se adquiere más información, se desarrollan nuevos esquemas y se cambian o modifican los esquemas previos.

Según Beck, el término esquema designa patrones cognitivos relativamente estables que constituyen la base de la regularidad de las interpretaciones acerca de un determinado conjunto de situaciones. Es decir, el esquema será la base utilizada por el sujeto para transformar los datos del ambiente en cogniciones. El sujeto actuará según sus esquemas idiosincráticos.

Asimismo, Beck nos refiere que en el ambiente que nos rodea, existe un conjunto de estímulos que activan diferentes esquemas en los sujetos, y a medida que el tiempo transcurre, un esquema puede lograr ser activado por una cantidad cada vez mayor de estímulos determinando directamente la manera de responder o actuar de ese sujeto.

En algunas oportunidades, las personas pueden no ser capaces de controlar voluntariamente los esquemas que se activan, y actuar de una manera más adaptativa. En este escenario, pueden darse maneras erróneas de procesar la información, es decir, malinterpretaciones llamadas distorsiones cognitivas.

Siguiendo las líneas desarrolladas por el padre de la psicología cognitiva, Aaron Beck, referimos que existen diversas categorías de errores de pensamiento:

- El pensamiento absolutista del todo o nada se da cuando las personas ven una situación desde sólo dos categorías en lugar de considerar toda una gama de

posibilidades. Por ejemplo, cuando decimos “nadie me quiere”, “no sirvo para nada”, “soy el más inteligente del mundo”.

- El pensamiento catastrófico o adivinación del futuro es la tendencia de una persona de predecir el futuro negativamente, sin tener en cuenta otras posibilidades. Por ejemplo, decir “seguro me va a ir mal en el examen”.
- Descalificar o dejar de lado lo positivo significa que la persona, de manera poco razonable, desvaloriza las experiencias, logros o cualidades.
- El razonamiento emocional ocurre cuando para el sujeto algo tiene que ser real porque lo “siente”, es decir, cree de manera tan firme que ignora o deja de lado la evidencia de lo contrario. Por ejemplo: “Vamos a salir campeones”.
- Se cataloga cuando la persona coloca a sí mismo o a los demás una etiqueta global, sin tener en cuenta que todas las evidencias llevan a conclusiones menos desastrosas
- Magnificar o minimizar ocurre cuando la persona se evalúa a sí misma, a otra persona o considera una situación, magnifica y/o minimiza en gran medida. Por ejemplo, “pelearme con mi amiga fue lo peor del mundo”.
- El filtro mental aparece cuando la persona presta mucha atención a un detalle, en lugar de tener en cuenta el cuadro completo
- Leer la mente sucede cuando el sujeto cree saber qué piensan los demás y no es capaz de tener en cuenta otras posibilidades.
- La sobre generalización se da cuando la persona llega a una conclusión negativa que va mucho más allá de lo que sugiere la situación.
- En la personalización el sujeto cree que otros tienen una actitud negativa dirigida hacia él, sin tener en cuenta otras posibilidades o explicaciones de los comportamientos.
- Las afirmaciones del tipo “debo” o “tengo que”, también llamadas imperativos, se dan cuando el sujeto tiene una idea precisa y rígida respecto del comportamiento que hay que observar y sobrestima lo negativo del hecho de no cumplir con esas expectativas.
- Finalmente, la visión en forma de túnel ocurre cuando el sujeto no ve los aspectos negativos de una situación

Siguiendo a Beck, diremos que hay dos tipos de pensamiento que pueden presentarse en los sujetos en su manera de organizar su realidad. Estos pensamientos son “maduros”, en contraposición a los “primitivos”.

El primer tipo de pensamiento se caracteriza por ser multidimensional, relativo, variable, reversible, etc. El pensamiento primitivo, por el contrario, tiende a ser no dimensional y global, absolutista y moralista, invariable, irreversible, etc. De esto se deduce que un sujeto con esquemas de pensamiento maduros tendrá respuestas más realistas y adaptativas frente a los estímulos del medio.

El sujeto se enfrenta diariamente a una cierta cantidad de estímulos considerados como datos brutos. Paulatinamente, estas percepciones se convierten en cogniciones a medida que un sentido puede ser dado a las conductas y experiencias.

Cada sujeto tendrá supuestos fundamentales que conforman su patrón de pensamientos automáticos. Estos supuestos determinan cómo un individuo marcará sus propios objetivos y cómo interpretará sus experiencias.

Además, es esencial saber que los supuestos actúan a modo de silogismos, es decir, con una base contractual de la que el sujeto extraerá diferentes conclusiones. Estos supuestos pueden volverse desadaptativos, aumentando paulatinamente el modo de pensamiento primitivo en un sujeto.

Como podemos observar, desde la conceptualización cognitiva, es importante considerar que las creencias son “ideas” que el sujeto aprendió en las tempranas etapas de su desarrollo. En consecuencia, sí son disfuncionales y pueden ser “desaprendidas”. En su lugar, pueden adquirirse otras creencias más realistas y funcionales.

Estas creencias y los pensamientos automáticos pueden someterse a una “prueba de realidad”, y una creencia o supuesto puede modificarse o afirmarse con pocos argumentos o hechos reales que para el sujeto tengan una relevancia particular.

En relación a la emoción, Beck aclara que dentro de una conceptualización cognitiva se les atribuye la misma importancia tanto a las emociones positivas como a las negativas. Estas últimas pueden alertarnos acerca de un problema subyacente que el sujeto puede estar enfrentando.

El conjunto de creencias llamado entonces “sistema de creencias”, incluye el contenido del sistema cognitivo: pensamientos, recuerdos, imágenes, preferencias, etc.

Estas creencias podrán ser calificadas como “racionales”, en tanto preferenciales, siendo éstas, empíricas, reales y menos absolutistas. Se diferencian así de las llamadas “irracionales” o demandantes.

El sistema de creencias atraviesa a todos los sujetos y es la base en la que los psicólogos cognitivos trabajamos en terapia.

A través de técnicas específicas, se intenta poner en cuestión las creencias que están siendo irracionales y que producen el malestar en los pacientes. En el discurso quedan expuestas las llamadas distorsiones cognitivas, las que se trabajan a medida que el paciente las utiliza.

Como podemos observar, el mindfulness es una herramienta fundamental que nos ayuda a trabajar con las creencias, pensamientos y esquemas mentales para flexibilizarlos y hacerlos más interconectados y focalizados en el presente. Con este trabajo se aspira a que la comunicación entre las partes, ya sea en el vínculo abogado –cliente, así como el de abogado-abogados, sea más efectivo.

Comunicación efectiva

Comunicar viene del vocablo latino “communicare”, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” entendemos comunidad. O sea, comunicar se refiere a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros semejantes. Es el proceso mediante el que las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

El proceso comunicativo se desarrolla a través de la emisión de señales que pueden ser sonidos, gestos o señas, olores, etc., con la intención de dar a conocer un mensaje, y que, a consecuencia de éste, se produzca una acción o reacción en quienes lo reciben.

El primer intento registrado por entender el proceso comunicativo se remonta a la antigüedad clásica, en la época de los sabios griegos. Fue Aristóteles quien en sus tratados filosóficos diferenció al hombre de los animales por la capacidad de tener un lenguaje y conceptualizó a la comunicación la relación de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor.

Siguiendo a los especialistas Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik Ostrowiak, podemos proponer una definición inicial del concepto de comunicación como “un proceso por medio del que una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”.

Esta definición tiene varias implicaciones:

- Requiere la participación de personas; por lo tanto, para que la comunicación sea efectiva se debe entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras
- Los significados compartidos necesitan acuerdos previos en las definiciones de los términos empleados, es decir, se requiere reciprocidad de significados
- Los mensajes simbólicos, como los gestos, números, palabras, letras, sonidos, son solo representaciones aproximadas de las ideas que pretenden comunicar. Por lo tanto, mejorar en la representación de símbolos implica ser más efectivo al comunicar.

El proceso de la comunicación está ligado al sistema cognitivo de cada persona, tal como referimos anteriormente cuando hablamos de la psicología cognitiva y de los esquemas y creencias.

A efectos prácticos diremos que la comunicación es el hilo que vincula y da coherencia a la planificación, organización, dirección y control, permitiendo aprovechar la gran diversidad de capacidades y talentos existentes dentro de cada persona.

En este punto diremos que la calidad de la comunicación va directamente relacionada con la calidad de la relación que se desea mantener con las demás personas; es por ello que se debe generar una comunicación efectiva con las personas que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas.

La efectividad depende de diversos factores o procesos:

- La codificación es necesaria ya que solo se puede comunicar mediante símbolos, por lo que se requiere reciprocidad de significados. En esto influye la cultura, formación, antecedentes del emisor y receptor, y el entorno en que se produce la comunicación. Ejemplos de ello son: el código que utilizan los marinos para poder comunicarse, la gramática de algún idioma o los algoritmos en la informática. Ciertamente, todo lo que nos rodea son códigos.
- La decodificación es el punto, ya sea una persona u organización, al que se destina el mensaje, realizando un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptores: el pasivo, que es el que sólo recibe el mensaje; y el receptor activo o perceptor, que es la persona que no sólo recibe el mensaje, sino que lo percibe y

almacena tal como el emisor quiso decir. En este tipo de receptor se realiza el *feedback* o retroalimentación. El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido para él. Esto implica, en primer lugar, percibir o captar, y luego interpretar. En esto influye la experiencia pasada del receptor, la evaluación personal de los símbolos, las expectativas, la reciprocidad de significados, y el conocimiento previo entre receptor y emisor.

- El ruido, por su parte, es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, y se puede dar en cualquiera de sus elementos. Ejemplo de ello son las distorsiones del sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. Es decir, es cualquier factor que interfiere, confunde o altera la comunicación. El ruido puede ser externo, es decir, cuando afecta al canal, o interno, o sea, cuando afecta la codificación o decodificación, como la desconcentración del emisor o receptor. Entre los últimos están las molestias físicas como hambre, dolor, agotamiento físico. Sin embargo, los mensajes claros y sencillos pueden ser entendidos en medios muy ruidosos.
- Por su lado, el canal es el medio físico a través del que se transmite el mensaje; es la vía por donde se conduce el mensaje, que deberá ser elegido cuidadosamente para llegar apropiadamente a quienes deben recibirlo para su mejor entendimiento. Es decir, es el medio a través del que se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor, mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos de canal son el aire en el caso de la voz; o el hilo telefónico en el caso de una conversación telefónica.
- El mensaje es el contenido de la información, el contenido enviado, el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que requiere.
- Por último, la situación es el contexto en el que el emisor transmite su mensaje y en el que el receptor lo recibe. Esta se distingue del ruido, que es cualquier tipo de interferencia que afecte a alguno de los elementos que intervienen en la comunicación. La situación es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta, sea deseada o no. Esto posibilita la interacción entre el emisor y el receptor. Esta puede ser positiva, que se da cuando fomenta la comunicación, o negativa, que ocurre

cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación. Si no hay retroalimentación, entonces sólo hay información, pero no comunicación.

Abraham Nosnik dice que para que la comunicación sea efectiva, debe ser:

- Abierta, ya que se trata de la comunicación con el exterior y los canales para comunicar al público interno y externo
- Evolutiva, dado que el especialista hace énfasis a la comunicación espontánea e imprevista que se genera dentro de una organización
- También flexible, dado que combina aspectos que permiten una comunicación oportuna entre lo formal e informal
- Multidireccional, puesto que esta maneja la comunicación en varios sentidos, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, a los lados o transversal, interna, externa, entre otras
- E instrumentada, ya que las informaciones que transitan al interior de las organizaciones podrían no llegar en el momento oportuno, principalmente en aquellas que tienen un inadecuado funcionamiento interno; por ello se utilizan herramientas, soportes, dispositivos, etc.

Entonces, la comunicación efectiva se da cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final. Es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado. De esta manera, se evitan dudas y confusiones, mientras que se cumplen las expectativas sobre lo que se ha transmitido.

Para lograrlo, hay que tener presente los siguientes puntos:

- En primer lugar, entender nuestra intención. Es decir, en el momento en el que generamos el mensaje, es importante que sepamos con exactitud lo que deseamos expresar y logremos ser claros. Si aún no concebimos nuestra intención, es probable que el receptor tampoco la capte bien
- En segundo lugar, ser claro y preciso, y transmitir los mensajes de forma clara incluye algunos puntos a los que muchas veces no prestamos la debida atención. Por ejemplo, hablar muy rápido o muy bajo puede hacer que el receptor pierda o entienda mal una parte del discurso. Asimismo, a veces los mensajes con muchas palabras que no son necesarias resultan confusos. Además, cuando el contenido es escrito asegúrense de que la ortografía, la gramática y la puntuación estén

correctas. Errores de este tipo provocan distracciones y pueden causar una mala interpretación.

- En tercer lugar, se debe conocer al interlocutor. Si la comunicación es el resultado entre lo que se dice, lo que se escucha y lo que se interpreta, es vital saber a quién le hablaremos y entender cuál es el momento preciso para transmitir determinado mensaje y de qué manera. En algunos momentos y circunstancias, conviene esperar para pasar un determinado mensaje que arriesgar confusiones en la comunicación
- Saber escuchar y observar también es esencial. La escucha activa y la lectura atenta son clave para una comunicación clara y precisa, y saber trabajarlas es un gran diferencial a la hora de tratar con clientes.
- Finalmente, tener empatía, que es la capacidad de comprender e interpretar los sentimientos ajenos. Al tratar con clientes o colegas de trabajo, ser empático permitirá una mayor aproximación con el interlocutor y probablemente logrará que se relacione mejor con el contenido y lo comprenda más fácilmente.

Si bien la comunicación efectiva permite mejorar las relaciones personales, la comunicación asertiva se refiere a la manera de expresarse; por lo tanto, para que sea posible se requiere asertividad para expresarse de manera directa y honesta en diferentes tipos de situaciones.

La diferencia entre comunicación efectiva y asertiva radica en la forma en que se transmite el mensaje.

Así, podemos decir que, por ejemplo, en la comunicación efectiva el énfasis está en la claridad del mensaje que se quiere transmitir, mientras que en la comunicación asertiva se hace hincapié en los demás factores que intervienen en el proceso de comunicación, como la postura corporal o la articulación.

La comunicación efectiva es aquella que se convierte en un componente sano de intercambio de ideas, donde las empresas deben pensar en tener este proceso como un recurso sustentable, es decir, considerarlo como aspecto inseparable del ser humano.

El especialista Ignacio De la Cruz Lablanca expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, y no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida. En esto se establece que sea efectiva, así como el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones.

Por su parte, Timothy Galpin, en su obra “La cara humana del cambio: La comunicación”, afirma que para ser efectivo, un plan de comunicación debe estar guiado por principios fundamentales.

El primero es que los mensajes deben estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa de cambio; como segundo punto, los datos deben ser realistas y honestos, y por ningún motivo deben ocultarse posibles noticias negativas para no dar impresiones erróneas.

El tercer punto es que la comunicación debe ser proactiva y no reactiva, es decir, debe estar previamente planificada. También los anuncios deben repetirse a través de distintos canales, pues permite que las personas entiendan y escuchen claramente todos los elementos, entonces aumenta las oportunidades de que el mensaje se reciba y lo interpreten; por último, es importante proporcionar retroalimentación, que es clave para el éxito empresarial.

Negociación para manejar conflictos

De acuerdo con la coach organizacional Fiorela Forlani, el lenguaje no solo nos permite describir la realidad, sino que también nos permite generar la realidad que vivimos.

Ella postula que el lenguaje es acción, y que a través de él coordinamos acciones con los demás y con nosotros mismos. Y en este escenario, el conflicto, debe ser entendido como un desacuerdo en la asignación de recursos escasos, en las metas, valores o percepciones entre dos o más partes.

A veces nos comunicamos claramente, pero surgen diferencias entre nuestras necesidades y las de otras personas. Otras veces nos comunicamos mal y nos mal interpretan. Y aquí, cuando no hay una comunicación efectiva, es donde cobra importancia la negociación como herramienta alternativa al uso del poder y la represión para manejar conflictos.

La negociación es una de las mejores formas de resolver un conflicto en el que todas las partes salgan beneficiadas. Se trata de un proceso en el que interactúan dos o más partes por diversos canales de comunicación para resolver un conflicto en forma conjunta.

El proceso de negociación no es sencillo, por lo que es importante valorar todas las variantes que influyen, como las necesidades de las personas implicadas, las condiciones de la oferta o el poder de negociación de cada una de ellas.

Para que haya negociación es necesaria:

- Que exista un conflicto de intereses entre dos o más partes. Es decir, lo que quiere una parte es diferente de lo que quieren las otras
- Que no existan reglas establecidas para resolver el conflicto, o bien las partes deseen prescindir de ellas
- Que exista la voluntad de buscar un arreglo en lugar de pelear o romper la comunicación

Asimismo, la forma en que se desarrolle el proceso de negociación depende de:

- Que cada parte considere que sus intereses dependen de la/s otra/s
- El grado de confianza o desconfianza entre las partes
- La capacidad de una parte de comunicar, convencer o coaccionar a la otra a aceptar su punto de vista
- Las personalidades o idiosincrasia de las personas involucradas
- Y las metas y los intereses de las partes

Los lineamientos para negociar son:

- Tener objetivos firmes y claros, y entender el contexto en el que se establecen
- Estar preparados con datos sólidos que apoyen los objetivos
- No apresurarse, y menos cuando existen dudas
- Adoptar una posición flexible
- Considerar los motivos de la otra parte
- Entender a las personas y respetar su dignidad
- Saber escuchar y controlar las emociones
- Considerar el impacto que las negociaciones presentes tendrán en las futuras
- Medir cada paso en relación con los objetivos
- Crearse fama de firme, pero justo
- Verificar bien el texto de cada cláusula negociada

Por su parte, y en el mismo sentido, las técnicas de negociación son un conjunto de métodos o estrategias que permiten llegar a obtener el mejor resultado posible para las partes involucradas en un asunto determinado. Los invitamos a conocerlas.

En la técnica de preparación e información hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden

ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; además, es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

¿Qué es lo que quieres conseguir? ¿Cómo lo quieres conseguir? ¿Tienes toda la información acerca de tu oponente? ¿Qué es lo que quiere conseguir la otra persona? Respóndanse estas preguntas antes de empezar la conversación.

En la técnica de control de los recursos se pone énfasis en el intercambio o presentación. Tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Además, es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

¿Son los recursos objetos para negociar? ¿Cuáles son las condiciones de la oferta? Por ejemplo, el dinero implicado en la oferta, las materias primas, el capital humano, el tiempo y el equipo.

La técnica de la conversación es uno de los momentos más importantes y donde debemos jugar todas nuestras cartas. Acá debemos presentar nuestra propuesta y escuchar el resto, y para llegar al proceso de negociación, ambas propuestas deben acercarse hasta llegar a un punto en común.

¿Cómo podemos mantener una conversación que nos beneficie? Tratando de estar lo más relajado posible, exponiendo las ideas con claridad, escuchando las del resto, empatizando con ellos y haciendo preguntas para no quedarse con ninguna duda.

Así se recomienda hablar con seguridad, respetando siempre al resto de personas, defendiendo nuestras ideas, pero sin resultar agresivo. Además es esencial tener argumentos sólidos y fundamentados en información veraz.

Sobre la técnica de la estrategia diremos que en todo proceso de negociación será crucial tener una estrategia.

¿Estamos dispuestos a ceder a cambio de algunas concesiones? ¿Cuál es el mejor acuerdo al que podríamos llegar? En este caso, que todas las partes implicadas estén dispuestas a colaborar ayudará a que todas puedan salir ganando. Para esto debemos diseñar una estrategia que se adapte a cada situación y sea favorable para todos los implicados.

Finalmente llegamos a la técnica de persuasión. Si contamos con toda la información necesaria sobre el mercado, el producto o la competencia, podremos convencer con

mayor facilidad e influenciar a la contraparte con nuestros mensajes. Para esto, tenemos que proyectar una imagen seria, profesional y que transmita confianza.

Cualquiera sea la técnica que se implemente, a la hora de negociar, es preferente que exista un equilibrio de fuerzas entre ambas partes, que permita intercambiar también los problemas, las necesidades y las inseguridades, algo inviable en el caso de una negociación desequilibrada. El objetivo es que ambas partes se beneficien de la negociación y no que una gane y la otra pierda.

Así, encontramos las siguientes etapas:

- Primeramente, la preparación. Tenemos que tener en claro qué es lo que queremos conseguir y cómo conseguirlo, definiendo cuál será el objetivo principal y hasta dónde deberíamos ser flexibles. Además, en esta fase deberíamos descubrir cuáles son los objetivos de la otra persona o personas con las que estamos negociando, pues ello nos permitirá ajustar mejor nuestra estrategia.
- La siguiente etapa es la discusión. Si estamos negociando es porque nosotros, nuestros interlocutores o ambas partes, tenemos o creemos tener un conflicto de intereses respecto al producto, servicio o negocio que estamos tratando de vender. Esta fase de conversación, intercambio o presentación, para quitarle hierro al término “discusión”, se presentan y exploran los temas que separan a ambas partes del acuerdo o venta. Esto permite comenzar a conocer su actitud y sus intereses. Asimismo podemos decir que esta fase comparte similitudes con la etapa de exploración de necesidades que se realiza en la venta.
- Las señales son la siguiente etapa, sobre la que diremos que los procesos de negociación suelen ser flexibles: a veces estamos más cerca, otras estamos más lejos. Las posturas se pueden ir acercando o alejando, incluso acercándose en algunas áreas o puntos en particular, y enfriándose en otros determinados. Las señales son técnicas utilizadas por los negociadores para indicar cuáles son las líneas rojas de una negociación. Interpretando las señales, podremos saber hasta qué punto están dispuestos de incluir determinada demanda o de aumentar la oferta de descuento. No obstante, es bidireccional, pues también podremos saber hasta qué punto está dispuesta esa oportunidad de invertir para llegar a un acuerdo con nosotros. Si determinamos que se trata de un perfil que no casa con nuestros objetivos, merece más la pena finalizar la negociación en ese momento.

- El intercambio es una de las fases que más energía requieren de todo el proceso dado que queremos obtener algo, y para ello deberemos renunciar a otras cosas. Las propuestas o concesiones deben ser siempre condicionales, o lo que es lo mismo, ofrecer a cambio de recibir
- Por último tenemos la etapa del cierre y el acuerdo. La finalidad de una negociación es llegar a un acuerdo, y de la misma manera que el cierre en ventas, el cierre en la negociación debe ser realizado de forma segura y firme. Para ello deberemos satisfacer suficientes necesidades de nuestro potencial cliente. El objetivo de una negociación no es solo alcanzar un acuerdo satisfactorio, si no llegar al mejor acuerdo posible. Además, las características principales y los beneficios de las técnicas de negociación son que los negociadores tienen que utilizar modelos de conducta que ayuden para poder influenciar a otros. De esa forma, se logran soluciones beneficiosas y satisfactorias. Las técnicas de negociación ayudan a resolver problemas, responder a objeciones y manejar eficientemente los conflictos. Además, permite cerrar acuerdos entre las partes y mantener buenas relaciones en el largo plazo.

El uso correcto de las técnicas permite encontrar las mejores soluciones que favorezcan los intereses de las partes involucradas; favorece todo el proceso de la negociación desde el inicio hasta el cumplimiento de los acuerdos; y el conocimiento y la aplicación eficiente de las técnicas de negociación puede determinar el éxito o el fracaso obtenido.

Dado que bien aplicadas contribuyen a que la solución alcanzada satisfaga los intereses de todas las partes, el negociador debe tener la habilidad de saber escuchar, saber preguntar y manejar siempre una conducta asertiva. Esto favorece el desarrollo apropiado del proceso de negociación.