

LA MEDIACIÓN

La mediación es un método de resolución de disputas aplicable a las situaciones en que las partes en conflicto han llegado a un punto en que la comunicación entre ambas está bloqueada o es muy dificultosa y, por lo tanto, no pueden intentar resolver la desavenencia a través de la negociación directa. Por eso, suele definirse a la mediación como una "negociación asistida".

La mediación es un proceso en el cual un tercero neutral, sin poder sobre las partes, ayuda a éstas a alcanzar voluntariamente un acuerdo mutuamente aceptable. A partir de esta definición, podemos enumerar sus características:

- es un proceso informal, en tanto no tiene procedimientos rigurosamente establecidos.
- sin embargo, es un proceso estructurado pues tiene una secuencia flexible, recursos y técnicas específicos.
- es voluntaria, tanto para las partes como para el mediador.
- es confidencial: los asuntos tratados no pueden ser divulgados por las partes ni por el mediador.
- es cooperativa: como negociación asistida, las partes deben cooperar en la resolución de su conflicto.
- confiere protagonismo a las partes: el acuerdo a través del cual se resuelva el conflicto o la disputa depende exclusivamente de la voluntad de las partes, el mediador no está autorizado para imponerlo.

Algunos autores¹⁶ han identificado una serie de supuestos y proposiciones que sostienen y enmarcan la práctica de la mediación:

- Las personas toman decisiones más completas y, por lo tanto, mejores cuando están conscientes de los sentimientos ocasionados por los conflictos, y se enfrentan a dichos sentimientos de una manera efectiva (integrando los sentimientos a las decisiones sin permitir que las emociones perturben las preocupaciones racionales).
- Por lo general, los participantes en una desavenencia personal pueden tomar mejores decisiones acerca de sus propias vidas que cualquier otra autoridad externa, como un árbitro.
- Las partes que llegan a un acuerdo se sienten más inclinadas a cumplirlo si sienten cierta responsabilidad por el resultado y desarrollan un compromiso hacia el proceso utilizado para alcanzarlo.

16. Folberg, J. y Taylor, A.: Mediación. Resolución de conflictos sin litigio; Limusa-Grupo Noriega Editores; México, 1992.

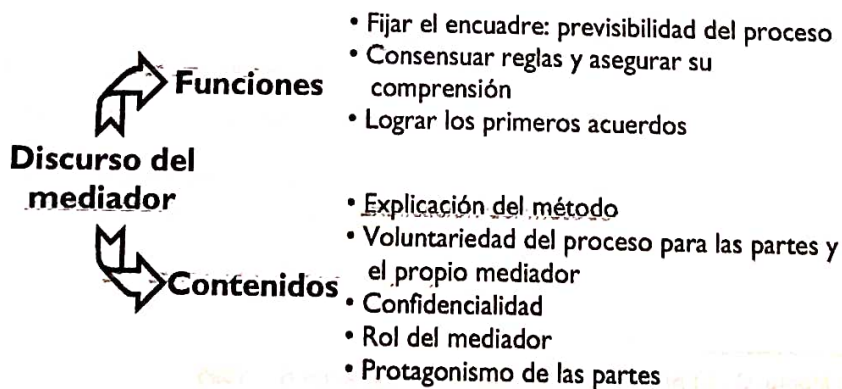
ETAPAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

En tanto la mediación es un proceso flexible, diferentes autores describen su estructura identificando una cantidad variable de etapas, según el mayor o menor detalle con que caracterizan cada momento del proceso.

En términos generales, se pueden identificar los siguientes momentos:

- 1- Apertura de la mediación: creación de condiciones favorables
Discurso del mediador: encuadre
- 2- Exposición de la situación desde la perspectiva de cada parte
Identificación de intereses/necesidades
- 3- Reformulación o replanteo de la situación
Generación de opciones que contemplen los intereses/necesidades fundamentales de las partes.
- 4- Evaluación y selección de opciones.
- 5- Elaboración de una propuesta de acuerdo que satisfaga a todas las partes involucradas.
- 6- Seguimiento del cumplimiento del acuerdo y/o nueva convocatoria para su modificación.

La apertura de la mediación es un momento importante pues allí el mediador deberá obtener la confianza de las partes y fortalecer su disposición a transitar el proceso de una manera cooperativa y constructiva para todos. Es probable (y deseable) que en este tránsito, los participantes cambien, hasta cierto punto, sus percepciones, sentimientos, creencias, prioridades, pensamientos o acciones. En función de esto, es fundamental en esta etapa el discurso inicial del mediador, cuyas funciones y contenido podemos sintetizar en el siguiente esquema:



ROL Y FUNCIONES DEL MEDIADOR

Su rol es el de un tercero neutral (no debe tener preferencia o inclinación por ninguna de las partes) que conduce y facilita el proceso de negociación (no es juez ni es árbitro) mediante el empleo de distintas técnicas y habilidades comunicacionales.

Su desempeño implica el cumplimiento de diversas funciones:

- inaugura y mantiene abiertos los canales de comunicación entre las partes;
- legitima y ayuda a las partes a reconocer los intereses y sentimientos de los otros, a obtener revalorización y otorgar reconocimiento;
- facilita el proceso de exploración de los problemas que permita a las partes la consideración de diferentes puntos de vista, la identificación de intereses y necesidades y la búsqueda de opciones satisfactorias para ambas;
- actúa como agente de la realidad en la búsqueda de una solución razonable y viable;
- favorece que las partes desarrollen procedimientos más efectivos de comunicación y negociación.²⁴

24 Adaptado de Moore, C.: *El proceso de mediación*, Granica, Bs.As., 1995.

RECURSOS DEL MEDIADOR

¿De cuáles recursos dispone el mediador para ayudar a las partes a analizar los distintos puntos de desavenencia y diseñar un acuerdo aceptable para ambas? En principio, la conducción del proceso a través de una secuencia que puede incluir tanto reuniones conjuntas como reuniones privadas con cada una de las partes.

Sin embargo, cabe destacar que la mediación es, sobre todo, un proceso comunicacional. Las herramientas principales de un mediador son *habilidades y técnicas comunicacionales*.

La escucha activa

La principal de estas habilidades es la “escucha activa”: consiste en un modo de responder a quien nos está hablando que manifiesta que estamos tratando de comprender lo que está diciendo y sintiendo. Esto no implica acordar con lo que está exponiendo sino tratar de comprenderlo desde el punto de vista de quien habla. Si bien se pueden enseñar una serie de técnicas para la escucha activa, es importante destacar que la posibilidad de desarrollar buenas habilidades comunicacionales implica tanto la técnica como la sincera disposición a emplearla para comprender lo que nos están diciendo.

Emplear la escucha activa implica:

- Capacidad de empatía: tratar de ponerse en el lugar del otro para comprender qué dice y cómo siente
- Demostrar esa escucha y empatía a través de:
 - tono de voz
 - expresiones - gestos
 - contacto visual
 - postura
- Evitar interrumpir, dar consejos o hacer sugerencias
- Evitar hacer referencia a experiencias propias

La escucha activa implica también el uso de otras técnicas como la formulación de preguntas y, sobre todo, el parafraseo.

Las preguntas

Las interrogaciones suelen ser su principal herramienta tanto para obtener información sobre la situación, los intereses y necesidades de las partes, los sentimientos en juego, etc. como para permitirles considerar otros puntos de vista, reflexionar sobre su visión del conflicto, cuestionar(se) algunas percepciones o interpretaciones, tomar en cuenta diversas opciones...

Un mediador, según la circunstancia, utilizará las preguntas para:

- animar a que la persona continúe hablando y explicando su punto de vista: por ejemplo, ¿podría describirme un poco más...?,
- aclarar algún punto y prevenir confusiones o malentendidos: por ejemplo, ¿cuándo dice usted que sintió...?,
- obtener información: por ejemplo, ¿cuál tiene entendido usted que es el valor de...?,
- ofrecer a la parte otro punto de vista: por ejemplo, ¿cómo cree usted que ven esto los vecinos...?

Podemos clasificar las preguntas en: abiertas, cerradas y circulares. Esta última categoría ha sido introducida por el modelo circular-narrativo, desarrollado por Sara Cobb.

Las *preguntas abiertas* son aquellas que no requieren una respuesta predeterminada y permiten, por lo tanto, obtener información, explorar intereses, necesidades y sentimientos, evaluar hipótesis, etc. Generalmente comienzan con cómo, cuándo, dónde, por qué, por qué no, qué pasaría si...

Las *preguntas cerradas* son aquellas que no presentan muchas opciones de respuesta: sí, no, u otras similares. Se utilizan para confirmar datos o para aclarar información ya proporcionada.

Las *preguntas circulares* se utilizan, en general, para que las partes comprendan la influencia recíproca entre los distintos elementos presentes en la disputa: el contenido, la relación entre las partes, el contexto espacial y/o temporal. Es decir, para correr a las partes de un pensamiento lineal de causas-efectos ("yo hice esto porque él antes hizo...").

Se utilizan para:

- investigar acerca de las interacciones: por ejemplo, ¿cómo era la relación de ustedes antes de esta situación?,
- favorecer que las partes perciban procesos de influencia recíproca: por ejemplo, ¿cuál cree usted que fue la sensación de X cuando usted le dijo...?,

- abrir alternativas hipotéticas: por ejemplo, ¿cómo cree usted que X reaccionaría si usted hiciera...?

El parafraseo

Es una técnica mediante la cual el mediador, luego de escuchar activamente una exposición de una de las partes, reformula para ésta el contenido del mensaje exponiendo las principales ideas y/o hechos y, cuando lo hay, reflejando el sentimiento expresado.

El parafraseo, en la mediación, tiene como funciones principales:

- que la parte hablante se sienta comprendida y, a la vez, chequear la información e interpretación del propio mediador;
- que la parte oyente reciba la historia con otras palabras, limpia de las connotaciones acusatorias que lo imputan;
- sintetizar u ordenar una versión que, en el relato de la parte, puede ser presentada en forma errática o confusa;
- facilitar modos de comunicación asertivos, focalizados en sus propios sentimientos e intenciones en lugar de imputar al otro; por ejemplo: “*yo me siento discriminado cuando...*” en lugar de “*usted es un discriminador*”.

El siguiente ejercicio tiene por objeto el permitir a cada miembro del grupo ejercitar la escucha activa y el parafraseo a partir de la consideración de una situación dilemática hipotética.

Alberto salió de su casa con el tiempo justo para llegar a la facultad. Va a rendir, en la última fecha de ese turno, el examen de la materia que le falta para recibirse. Mientras va caminando, prácticamente tropieza con un muchacho accidentado al que un señor le está prestando los primeros auxilios. Sangra bastante y gime de dolor. El señor le pide a Alberto que llame a una ambulancia y lo ayude a atender al muchacho. Otras personas que pasan se muestran indiferentes. ¿Qué debe hacer Alberto?

- Ubicados en círculo, tomen 5 minutos para analizar individualmente la situación.
- Comience uno a exponer su argumentación. El compañero de la derecha, antes de exponer la suya, debe parafrasear la del compañero anterior. Así hasta finalizar.

Una vez detectados los intereses y/o necesidades fundamentales de cada parte, es necesario formular un replanteo de la situación en relación con éstos: “*¿Cómo hacemos para satisfacer el interés ‘x’ de A y el interés ‘z’ de B?*”