



Programa de
Resolución Alternativa de Conflictos
Corte Suprema de Justicia

MANUAL DE MEDIACIÓN BÁSICA

VERSIÓN 1

Preparado por Eduardo Garro
Derechos Reservados

RECONOCIMIENTOS

El autor desea reconocer el aporte invaluable de Gabriela Melano la consultora psicopedagógica del Programa RAC no solo por los ensayos que aquí se incluyen sino por sus valiosos comentarios en relación con el contenido de este manual. De la misma manera se agradecen los comentarios de Ana Margarita Araujo Directora Administrativa del RAC la traducción del reglamento de ética realizada por Dyala Jimenez Asistente del Director General de RAC las valiosas correcciones que sobre la forma realizó Randall Arias asistente del Programa y la profesional labor de Gladys Arroyo filóloga del Poder Judicial y su asistente Adrian Alfaro en la revisión de este manual.

También desea agradecer con especial énfasis la paciencia y el apoyo que durante la elaboración de este documento mostró Hernando Paris Director General del RAC.

Finalmente el agradecimiento se hace extensivo a los alumnos de los primeros dos cursos universitarios introductorios de RAC por las ideas que me surgen de la discusión en clase.

Este reconocimiento no olvida la constante de estímulo y solidaridad que en cualquier labor dura significa el silencioso aporte de la familia. Gracias sinceras a todos.



Este manual fue producido con fondos
del proyecto Corte-AID 5150244



INTRODUCCIÓN

Este manual se ha creado como parte de los esfuerzos del Programa RAC en su area de capacitacion que, al igual que las otras areas de este programa tiene un sentido pionero y por lo tanto, experimental

Una capacitacion para la mediacion, adaptada a las necesidades de este pais y a la filosofia de este Programa, requiere de un proceso de construccion hacia la sistematizacion de experiencias reflejas de su contexto Este manual y el esquema de capacitacion en el que se encuentra inserto son un primer paso en el desarrollo de tal construccion Asi no se le debe tomar como un producto terminado mas bien como la materia prima de la creacion en la que esperamos tengan voz todas las personas comprometidas con este tema y, especialmente los participantes de la capacitacion que da sentido a este documento

Al final aspiramos a contar con un modelo de capacitacion para mediadores depurado que, en todo caso es para el mediador no una receta sino un punto de partida de su propia experiencia piloto interna y de un estilo propio de expresarla

Eduardo Garro
Director de Capacitacion
Programa RAC
Febrero de 1995

¿Cómo usar este manual?

El presente es un documento de apoyo y trabajo para la capacitación básica en mediación del Programa de Resolución Alternativa de Conflictos de la Corte Suprema de Justicia

Tiene cuatro secciones

A Lecturas básicas

B Lecturas de ampliación

C Hojas de trabajo

D Reglamento de ética para mediadores

Cada una de estas tiene una función específica para la capacitación y para el posterior ejercicio de las personas que alcancen el estatus de mediador

A Lecturas básicas

Esta sección ofrece lecturas rápidas sobre cada uno de los temas eje en la capacitación básica en mediación. Resume los puntos esenciales en la práctica de mediación y sirve como un documento de consulta rápida para la práctica de la mediación.

Se recomienda que durante el transcurso de la capacitación los participantes lean las secciones correspondientes a los temas tratados durante cada día.

B Lecturas de ampliación

Esta sección contiene lecturas más profundas y extensas sobre temas complejos de mediación básica. Su objetivo es proveer al participante de análisis más detallados y promover el estudio de los aspectos teórico-prácticos de la mediación.

Se recomienda que luego de realizada la capacitación (e inclusive durante esta) los participantes lean esta sección con el objeto de ampliar su conocimiento sobre los temas estudiados en la capacitación básica.

C Hojas de trabajo

Esta seccion contiene materiales didacticos que se utilizaran durante la capacitacion. Los facilitadores indicaran como y cuando se utilizaran.

D Reglamento de ética para mediadores

Esta seccion contiene los lineamientos de conducta profesional que el Programa de Resolucion Alternativa de Conflictos utilizara para sus mediadores.

Es un documento de consulta constante ya que la etica en materia de mediacion es una de las responsabilidades primarias del mediador.

Durante la capacitacion basica se realizaran actividades de analisis y vivencia de los aspectos criticos en la conducta profesional del mediador y este documento sera el eje de estudio.



CONTENIDOS

| | |
|--|-------------|
| SECCIÓN A | |
| LECTURAS BÁSICAS | |
| MECANISMOS DE RAC | A-1 |
| <i>Negociación</i> | <i>A-1</i> |
| <i>Mediación</i> | <i>A-1</i> |
| <i>Conciliación</i> | <i>A-2</i> |
| <i>Evaluación neutral previa (ENP)</i> | <i>A-2</i> |
| <i>Determinación neutral de hechos (DNH)</i> | <i>A-3</i> |
| <i>Arbitraje</i> | <i>A-3</i> |
| EL ROL DEL MEDIADOR | A-5 |
| <i>Fuente de información y formación</i> | <i>A-5</i> |
| <i>Fuente de confianza</i> | <i>A-5</i> |
| <i>Guía del proceso</i> | <i>A-6</i> |
| <i>Filtro de realidades</i> | <i>A-8</i> |
| <i>Regulador de comunicación</i> | <i>A-9</i> |
| <i>Regulador de equidad</i> | <i>A-10</i> |
| <i>Fuente de legitimación</i> | <i>A-11</i> |
| EL PROCEDIMIENTO DE MEDIACION | A-12 |
| <i>Introducción</i> | <i>A-12</i> |
| <i>Planteamiento de las historias</i> | <i>A-13</i> |
| <i>Determinación de asuntos e intereses</i> | <i>A-14</i> |
| <i>Producción y evaluación de opciones</i> | <i>A-17</i> |
| <i>Acuerdo final</i> | <i>A-18</i> |
| LOS GENERADORES DE CONFLICTO | A-19 |
| <i>Información</i> | <i>A-19</i> |
| <i>Metas u objetivos</i> | <i>A-19</i> |
| <i>Procesos de interrelación humana</i> | <i>A-20</i> |
| <i>Estructuras sociales</i> | <i>A-20</i> |



| | |
|---|-------------|
| <i>Necesidades fundamentales</i> | A-21 |
| <i>Valores</i> | A-21 |
| <i>Algunas ideas para el mediador</i> | A-22 |
| <i>Informacion</i> | A-22 |
| <i>Metas u objetivos</i> | A-22 |
| <i>Procesos de interrelacion humana</i> | A-23 |
| <i>Estructuras sociales</i> | A-23 |
| <i>Valores</i> | A-24 |
| LA ESCUCHA | A-25 |
| <i>La escucha y el mediador</i> | A-26 |
| <i>Escuchar Sin Juzgar El reto del mediador</i> | A-27 |
| <i>Niveles de Escucha en la Mediacion</i> | A-29 |
| <i>Técnicas de Escucha Los principales instrumentos del mediador</i> | A-31 |
| <i>Parafraseo</i> | A-31 |
| <i>Formulación de Preguntas</i> | A-31 |
| <i>Resumir</i> | A-32 |
| <i>Reflejar</i> | A-32 |
| <i>Reconocer</i> | A-32 |
| DEL PROBLEMA A LOS INTERESES | A-33 |
| <i>El Problema y sus Asuntos Estableciendo una agenda de resolucion</i> | A-33 |
| <i>Posiciones Vs Intereses Rompiendo la rigidez</i> | A-34 |
| <i>La Realizacion de las Reuniones Separadas</i> | A-41 |
| SECCIÓN B | |
| LECTURAS DE AMPLIACIÓN | |
| NOTAS SOBRE LA FISIOLOGIA DE LA AGRESION | B-1 |
| <i>INTRODUCCION</i> | B-2 |
| <i>RELAJACIÓN Y ESTRES</i> | B-3 |
| <i>RESPIRACION, RELAJACION, CONCENTRACION Y CREENCIA</i> | B-9 |



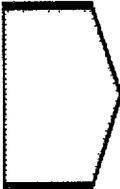
| | |
|--|-------------|
| LOS FACTORES DE ROMPIMIENTO DEL CICLO DE ESTRES | B-9 |
| ALGUNOS PUNTOS ESENCIALES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y EN LA MEDIACIÓN | B-13 |
| <i>Expresión de emociones</i> | B-14 |
| <i>Discurso explícito e implícito</i> | B-14 |
| Lenguaje corporal | B-16 |
| Lenguaje paraverbal | B-17 |
| <i>El escuchar la escucha activa y la escucha comprometida</i> | B-18 |
| <i>La ambigüedad y la ambivalencia</i> | B-19 |
| <i>Transferencia y contratransferencia</i> | B-20 |
| <u>Acerca de la transferencia y contratransferencia en la vida cotidiana</u> | B-22 |
| <i>Significados convencionales y significados individuales</i> | B-22 |
| <i>Aspectos culturales, de personalidad y de sexo</i> | B-22 |
| Cultural | B-23 |
| De personalidad | B-23 |
| De sexo | B-23 |
| <i>La importancia de contextualizar toda observación</i> | B-24 |
| <i>Generalizaciones y estereotipos</i> | B-25 |
| EL ATORO EN LA COMUNICACIÓN | B-27 |
| <i>¿En qué consiste el atoro?</i> | B-27 |
| <i>Posibles aportes del mediador (ante el atoro)</i> | B-27 |
| Preguntas abiertas | B-28 |
| Uso de terminos no absolutos | B-28 |
| No corregir a las partes | B-29 |
| Ayudar a las partes a escucharse comprometidamente | B-30 |
| Uso de reuniones privadas (como tecnica de "desatoro") | B-30 |

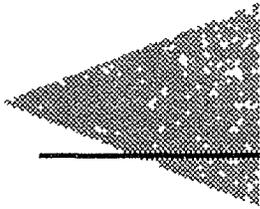


| | |
|---|------|
| <i>Casi nada es demasiado grave la reparación en la mediación</i> | B-31 |
| SECCIÓN C | |
| HOJAS DE TRABAJO | |
| CONTROL DE LAS PARTES | C-1 |
| EL ROL DEL MEDIADOR | C-2 |
| PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN 1 | C-3 |
| PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN 2 | C-4 |
| LOS GENERADORES DE CONFLICTO | C-5 |
| LOS NIVELES DEL CONFLICTO | C-6 |
| LA ESCALADA DEL CONFLICTO | C-7 |
| LA DESESCALADA DEL CONFLICTO | C-8 |
| PARAFRASEAR | C-10 |
| PREGUNTAR | C-12 |
| RESUMIR | C-14 |
| REFLEJAR | C-15 |
| RECONOCER | C-18 |
| DEL PROBLEMA A LOS INTERESES | C-20 |
| CÓMO TRABAJAR EL ATORO | C-21 |
| SECCIÓN D | |
| REGLAMENTO DE ÉTICA | |
| ÁMBITO DE APLICACION DE LAS NORMAS | D-1 |
| RESPONSABILIDADES GENERALES | D-1 |
| RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES | D-1 |
| INTERESES SIN REPRESENTACIÓN | D-3 |



A

Lecturas Básicas 



Mecanismos de RAC



Negociación

La negociacion es un proceso en el que dos o mas partes dialogan directamente con el objeto de llegar a un acuerdo sobre un asunto o disputa que les afecta

Normalmente es una actividad completamente informal en la que las partes se comunican espontaneamente Pero tambien puede ser un proceso altamente organizado en el que participan negociadores entrenados y experimentados y que cuentan con facilidades de procedimientos e infraestructura previamente acordados por las partes

Ejemplos de esto ultimo son las negociaciones en el ambito del conflicto armado nacional e internacional en el laboral y en el comercial

Mediación

La mediacion es un proceso en el que una persona imparcial denominada mediador facilita la comunicacion entre dos o mas partes en disputa con el objeto de lograr un acuerdo que resuelva en todo o en parte un conflicto que les afecta

En la mediacion la caracteristica mas sobresaliente esta en que el tercero imparcial no tiene la potestad de decidir sobre el resultado final de la disputa Las partes son las que deben decidir el contenido de la solucion

Muchos consideran a la mediacion como una forma de negociacion en la que interviene un tercero facilitador En este sentido la denominan 'negociacion asistida' Lo importante en todo caso es reconocer el predominio de la voluntad de las



partes en el resultado final del proceso. Esta es la principal diferencia de la mediación en relación con el arbitraje y el litigio.

La mediación funciona para casi toda forma de disputa. Sin embargo, reviste especial eficiencia en conflictos que envuelven partes que mantienen un vínculo duradero y reconocen como un interés o necesidad, el mantener una relación estable.

Por sus particularidades la mediación es el mecanismo de RAC por excelencia ofreciendo en los estudios comparativos los mejores resultados y la mayor potencialidad como instrumento de pacificación social.

Conciliación

La conciliación, al igual que la mediación, es un proceso en el que un tercero imparcial denominado conciliador facilita la comunicación entre dos o más partes en disputa. Pero a diferencia de la mediación, solo se da como parte de una acción administrativa o judicial ante autoridad competente.

La conciliación está regulada por normas procesales en nuestro ordenamiento. Esto último constituye su principal característica diferenciadora en relación con la mediación. Además, el acuerdo producto de una conciliación debe limitarse a las aspiraciones formalmente expresadas por las partes en los documentos que dan inicio a un juicio.

Ejemplos de esta los encontramos en los códigos de procedimientos civil y penal y en los códigos laboral y de familia.

Evaluación neutral previa (ENP)

La evaluación neutral previa es un proceso a través del cual un grupo de abogados especialistas escuchan a los representantes de dos o más partes en disputa para luego deliberar y emitir una valoración de los pros y los contras de cada punto de vista. No es obligatoria y se refiere a los aspectos jurídicos del conflicto. Su meta principal es promover entre las



partes un amplio intercambio sobre puntos de vista y aspiraciones legales, como instrumento de análisis y clarificación del conflicto, para luego promover un posible acuerdo

Determinación neutral de hechos (DNH)

La determinación neutral de hechos es un proceso en el cual un tercero imparcial experto en la materia que constituye punto de disputa entre dos o más partes (normalmente referente a asuntos complejos que incluyen datos científicos y/o técnicos no jurídicos), emite una opinión versada que puede ser o no obligatoria para las partes dependiendo de la voluntad expresa de estas

Al igual que la evaluación neutral previa pretende promover el alcance de un acuerdo a través del análisis y clarificación del conflicto

Minjuicio

Este mecanismo es una forma de mediación con características formales. En este los representantes legales de las partes realizan una presentación resumida de sus casos ante uno o varios jueces versados en el tema quienes luego de las presentaciones (que se limitan a uno o dos días) emiten una valoración no vinculante sobre los posibles resultados en juicio y promueven el logro de un acuerdo entre los disputantes

De no lograrse el acuerdo, el proceso es útil como instrumento para concretar los puntos en disputa entre las partes y para hacer más realistas sus aspiraciones

Arbitraje

El arbitraje es un proceso en el que uno o más terceros imparciales (normalmente no más de tres) escuchan las pretensiones de dos o más partes y las pruebas que las sustentan para luego emitir una resolución que puede ser o no vinculante para las partes dependiendo de la voluntad expresa



de estas La resolución arbitral o laudo tiene la fuerza de una sentencia judicial y debe limitarse a las pretensiones de las partes, expresadas en el compromiso, que viene a ser el documento en el que las partes se someten expresamente al arbitraje

En nuestro medio el arbitraje está permitido por la Constitución Política en su artículo 43 y está regulado por leyes como el Código de Procedimientos Civiles y el Código de trabajo

Med-Arb (Mediación-arbitraje)

Es una combinación de los mecanismos de mediación y arbitraje en la que primero se intenta el uso de la primera y que solo en caso de no tener éxito se utiliza el segundo como parte de un acuerdo entre los disputantes

En el caso de pasar de la mediación al arbitraje el mediador asume la posición de árbitro siendo este el que resuelve entonces la disputa



Es importante resaltar que como se puede extraer de la lectura de los anteriores conceptos una de las características más importantes de los mecanismos de RAC es la posibilidad de permitir la participación activa de las partes en el proceso de resolución de las disputas que les afectan

Por otro lado vale la pena enfatizar que esta no es una lista exhaustiva y excluyente de los mecanismos de resolución de conflictos pues además de que existen otros cada sistema y cultura pueden crear los suyos propios





El Rol del Mediador

Fuente de información y formación

Como proceso de comunicación, la mediación depende del intercambio efectivo de comunicación entre las partes. Esa efectividad tiene que ver con la claridad y la calidad de la información que se comparte a través de la intervención facilitadora del mediador.

En primer lugar existen muchos aspectos de la mediación que pueden resultar oscuros o complicados para las partes, especialmente tomando en cuenta que, en muchos casos, será una nueva experiencia para los disputantes. Es por ello que uno de los ejes en la función del mediador es informar y aclarar a las partes cualquier aspecto de relevancia sobre el proceso de mediación que estas requieran.

Esta información y, especialmente, la actuación ejemplarizante del mediador (que es en realidad el instrumento de educación más importante del mediador), permiten a las partes educarse sobre las formas alternativas de solución de los conflictos, ayudándoles a afrontar el conflicto que les aqueja y más allá de esto, a afrontar mejor los futuros conflictos que se les presenten. Por ello, la mediación puede llegar a constituir un verdadero instrumento para la transformación comunitaria pacífica.

Fuente de confianza

La mediación es un proceso que depende de la buena fe de los participantes para su éxito. Esta buena fe, emerge de la



confianza que las partes desarrollen entre sí con respecto a la mediación y al mediador

La mediación sin un mínimo nivel de confianza es un proceso infructuoso pero eso no quiere decir que desde el principio deba existir un ambiente de entera confianza

Para que las partes requieran de la mediación, es probable que se haya previamente perdido la confianza entre sí. Es por esto que el mediador cumple la función de crear condiciones para que tal confianza se produzca

La confianza es una condición necesaria para el acuerdo, no así para el inicio de la mediación. Inclusive existen sistemas en los que la mediación es un paso obligatorio antes de ir a o durante un juicio, pues se ha comprobado que una importante cantidad de mediaciones realizadas de forma obligatoria, resultan en acuerdos satisfactorios para las partes

La confianza puede provenir por un lado de los respaldos jurídicos que la ley ofrezca al acuerdo de mediación pero fundamentalmente proviene del desarrollo de la interacción de los disputantes que con la intervención de mediador se realiza durante la mediación

En este proceso de generación de confianza la capacidad de escucha y la actividad balanceada¹ del mediador constituyen instrumentos de valor incalculable

La generación de confianza, es pues, uno de los ejes primordiales de la actividad de mediación y debe tenerse en cuenta durante todo el desarrollo del proceso, especialmente en las fases críticas

Guía del proceso

El mediador no tiene potestad alguna para decidir como deben las partes solucionar el conflicto que les afecta. El contenido del

¹ refiriéndose a la actitud de mediación que provee de la misma atención a todas las partes disputantes



posible acuerdo puede solamente ser definido por las partes expresamente. Ahora sí hay un aspecto sobre el que el mediador mantiene una potestad de decisión importante. *El Proceso*

Contenido y proceso son dos cosas diferentes. El primero corresponde a los temas que delimitan la disputa, el segundo corresponde a la forma de manejar esos temas en busca de su solución.

En este sentido el mediador es un guía del proceso, asistiendo a las partes y proponiéndoles caminos² que les permitan superar los obstáculos que les impidan alcanzar un acuerdo. Inclusive hay momentos en los que el mediador *puede y debe* indicar a las partes el paso a seguir para evitar que una situación crítica se convierta en destructiva, sin que esto sea del todo obligatorio.

El mediador es el responsable principal del proceso y para que la mediación tenga éxito esa responsabilidad debe ser ejercida con asertividad³.

La palabra facilitador es el término técnico que mejor describe la actitud de guía que el mediador debería de sostener durante la mediación. No se trata de una potestad de dirección absoluta sino más bien de una actitud de ayuda que en ciertos momentos puede resultar en una fuerte recomendación, pero no en una imposición para los disputantes.

Recuerde *la mediación es un proceso voluntario*. Solamente existen dos claras excepciones:

- ▶ *Que el acuerdo sea manifiestamente dañino para una de las partes o,*
- ▶ *Que sea manifiestamente antijurídico*

El mediador puede intervenir impositivamente cuando tenga certeza de que alguna de las situaciones descritas se produce, pudiendo llegar a dar fin al proceso de mediación en caso que tal problema no logre ser superado.

² En un sentido más técnico: procedimientos

³ Haciendo referencia a la actitud de liderazgo constructivo y de autoimagen positiva que requiere un buen mediador



Filtro de realidades

Decíamos, en el punto anterior que el mediador no tiene ninguna potestad de imponer soluciones. Lo mismo aplica en relación con la definición del problema. Para aclarar lo anterior debemos explicar que como parte del proceso de mediación los disputantes junto con el mediador crean, transforman y eliminan formas de interpretar los aspectos relevantes del conflicto que se busca solucionar. Estamos pues ante una dinámica de *conocimiento y definición de la realidad que interesa a las partes*.

No es misión exclusiva del mediador diagnosticar lo que sucede para explicárselo a las partes. *El problema pertenece a las partes, no al mediador*. Son ellas las que lo han vivido y conocen sus matices, son por lo tanto ellas las protagonistas en el análisis y definición de lo que les afecta, es decir, el conflicto.

Ahora a pesar de lo anterior no podemos obviar que la condición específica de conflicto agrava la subjetividad con la que las partes interpretan la realidad del conflicto. Así que además de que esta realidad dependerá del ojo con que se le mire, pudiendo tener un mismo hecho diferentes interpretaciones (en razón de los temperamentos, valores, educación, raza, cultura, religión, entre otros) de quien la mira.

Es probable que la condición de conflicto polarice exageradamente esta subjetividad, haciendo necesario la intervención de un agente facilitador de la reinterpretación de lo percibido.

Esta facilitación puede representarse en la imagen de un filtro que a través de preguntas, planteamiento de posibilidades y propuesta de interpretaciones ayuda a las partes a identificar y releer puntos críticos expresándolos con un lenguaje imparcial que permita actitudes de solución de problemas antes que actitudes de ganar imponiendo su posición.

Así, el mediador es una especie de filtro de realidades a través del cual las partes analizan sus interpretaciones del conflicto redefiniéndolo en busca de opciones que lo resuelvan.



Regulador de comunicación

Además de la función de facilitar la comunicación entre las partes el mediador cumple una función de regulador de esa comunicación moderando la discusión en todas sus etapas sobre la base de una serie de reglas del juego que fueron establecidas en la introducción de la mediación y que fueron aceptadas por las partes

Aquí el mediador vigila que el proceso de comunicación permita una evolución constructiva del conflicto. Esto no significa que, como parte de la evolución natural del conflicto, se deban evitar siempre situaciones en las que las partes ventilen su frustración o malestar por alguna circunstancia que les afecta

El conflicto tiene una dinámica variable que incluye momentos en los que se hace necesaria la expresión de emociones. El mediador usa su criterio para determinar cuando esa expresión cumple o no una función constructiva en relación con el conflicto. En todo caso el mediador tiene el deber de regular la interacción de las partes buscando siempre un resultado positivo

En los casos en los que la expresión de emociones se plantea como un estadio destructivo ascendente el mediador puede intervenir regulando esa expresión no su contenido el sentimiento. Esta es una diferencia vital en la dinámica de regulación de la comunicación

Se pretende transformar los usos destructivos en la manifestación de los sentimientos a la vez que se reconoce y se afirma el valor y la necesidad de sentir

De esta manera decimos que el problema no está en sentirse frustrado, temeroso o ansioso entre otras cosas está en manifestarlo de forma tal que no se resuelva el conflicto que da origen al sentimiento sino que más bien se agrava

El punto tiene capital importancia más aun en una cultura en la que se menosprecia el sentimiento y se prefiere antes que revelarlo encubrirlo con formas de interacción agresivas



Regulador de equidad

Existe un interesante debate en torno a esta función de mediación. Algunos modelos de mediación gustan de utilizar el término 'neutral' para definir la regulación de equidad. Otros modelos utilizan el término 'imparcial' para calificar esta importante responsabilidad del mediador. En realidad lo que interesa antes de ingresar en una discusión sobre si se debe usar un término u otro, es comprender el significado que se le pretende atribuir a esta función.

Lo primero que corresponde es aceptar la necesidad de que el mediador no favorezca injustamente a una de las partes durante la mediación.

Lo segundo es reconocer que como ser humano, el mediador tiene valores, prejuicios, creencias, entre otros que modelan su interpretación de la realidad. Es así, que *la imparcialidad o la neutralidad como actitudes absolutas no existen en el mundo de lo humano*.

Ahora lo importante es que el mediador consciente de su subjetividad interna no se deje dominar en su comportamiento externo hacia las partes intentando, en todo momento, mantener una actitud balanceada de intervención (se le intenta brindar a todas las partes la misma atención en cantidad y calidad).

El otro problema típico en la función de regulación de equidad se refiere a la interacción propia entre las partes. Existen pocas situaciones de conflicto en las que se de un perfecto balance de poder entre los disputantes pero también es común que aunque en algunos aspectos una parte sea más fuerte que la otra en otros el balance sea inverso.

En los casos en que el desbalance de poder se convierte en un obstáculo para un acuerdo que llene intereses de ambas partes el mediador tiene la función de generar situaciones que permitan superar el desbalance sin afectar los intereses de las partes.

Regulación de equidad plantea pues una doble problemática.



- ▶ *La de evitar una actitud desbalanceada del mediador hacia las partes, y*
- ▶ *La de evitar una interacción destructivamente desbalanceada de las partes entre sí*

Superando estos obstáculos, el mediador se convierte en un verdadero instrumento de facilitación de justicia⁴ entre las partes

Fuente de legitimación

Finalmente el mediador representa más allá de una fuente de confianza interpersonal una seguridad o garantía de la efectividad del acuerdo producto de una mediación

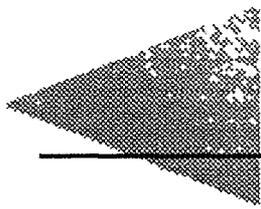
La funcionalidad del proceso de mediación depende de que, el acuerdo en que resulta, tenga el respaldo de la ley de forma tal que su incumplimiento sea causa de una sanción jurídica. Ninguna persona haría depender la satisfacción de sus intereses de la firma de un papel sin valor alguno ante la ley.

El mediador firma el acuerdo con las partes y es testigo de que los puntos que contiene fueron voluntariamente acordados por las partes. De esta forma, el mediador es una fuente que refuerza lo negociado por los disputantes y se ocupa de que quede debidamente expreso en un documento protegido por el derecho siendo por lo tanto obligatorio para las partes⁵.



⁴ La noción de justicia, que planteamos en este modelo, no es la de un valor general, es la de una condición concreta en relación con la satisfacción de las necesidades psicosociales de las partes. Cuestionamos pues, la existencia de una sola justicia y reforzamos la existencia de varias, cada una reflejo de los intereses legítimos (es decir, no ilegales) de determinadas partes, en determinado conflicto.

⁵ Esto sin perjuicio de la posibilidad de revisar los acuerdos que devienen en dañinos o imposibles de realizar por un cambio importante en la situación.



Proceso de Mediación

El procedimiento de mediación es el conjunto o secuencia de pasos que un mediador ejecuta con el objeto de lograr un acuerdo entre disputantes

No se trata de un camino único, señalado en una receta de solución de conflictos. Es un terreno lleno de opciones para ser cruzado. En este sentido, el modelo que a continuación proponemos, es una síntesis general que la experiencia de la mediación exitosa parece delinear desde la perspectiva de este manual. **No se debe tomar como un reglamento de procedimiento, mas bien como una guía o fuente de ideas flexible**. Constituye pues un punto a partir del cual los mediadores pueden y deben desarrollar una vivencia que produzca conclusiones, visión y estilo de mediación propios.

Introducción

La introducción a la mediación constituye el primer momento en toda sesión de mediación. Es un primer contacto presencial entre todas las partes envueltas en el conflicto y el mediador simultáneamente. Persigue, por lo tanto, un rompimiento inicial del hielo (en el peor de los casos una simple bienvenida) e informar y aclarar cualquier duda que las partes puedan tener acerca del proceso de mediación y del mismo mediador.

En ella suceden una serie de explicaciones que realiza el mediador a saber:

- ▶ *El mediador se presenta y da la bienvenida a los disputantes*
- ▶ *Explica su formación y experiencia como mediador*



- ▶ *Procede a explicar su rol en el proceso enfatizando principalmente en su no intervencion en el contenido del posible acuerdo al que lleguen las partes*
- ▶ *Explica el proceso y sus efectos a las partes aclarandoles cualquier duda que les surja al respecto Un punto fundamental que debe ser claramente explicado es la posibilidad de realizacion de reuniones separadas en el momento del proceso que el mediador o alguna de las partes lo consideren necesario*
- ▶ *Explica las reglas basicas en la dinamica de la comunicacion entre las partes Aqui debe aclarar el principio de confidencialidad al que se verian sujetos*
- ▶ *Contesta cualquier duda de las partes respecto de los puntos anteriores*

De esta forma las partes se hacen conscientes del significado de la mediacion y pueden por lo tanto comprometerse consciente y expresamente a participar de ella

Una vez realizado esto las partes firman un acuerdo de aceptacion de la mediacion que incluye el compromiso de confidencialidad que obliga a mantener en secreto todo lo que se diga durante el proceso

Planteamiento de las historias

Una de las virtudes de la mediacion esta en su capacidad para ofrecer a las partes un foro en el cual expresen sus puntos de vista y sus aspiraciones de solucion en un contexto de respeto y reconocimiento⁶

Este es un espacio crucial que rara vez tienen las partes al hacer uso de los mecanismos adversariales en los que la capacidad de escucha se pierde en medio de la competencia por imponer uno o varios puntos de vista

Se trata pues de escuchar para entender no para comprobar si se tiene razon o derecho

⁶ **Entendiendo reconocimiento como afirmacion o valoracion positiva de la emocionalidad en el conflicto**



En este momento sustancial del proceso de mediación el mediador solicita a cada una de las partes que relaten sus puntos de vista mientras escucha atentamente sin valorar solamente interrumpiendo para aclarar cualquier duda que le surja

En esta etapa una balanceada intervención del mediador no solo permite liberar de tensión a las partes sino que, a través de una actitud de respeto y reconocimiento por el punto de vista de las partes y sus emociones se genera uno de los espacios más ricos para la generación de confianza

Vale la pena agregar que en estudios realizados en E E U U ⁷, el aspecto más sobresaliente de la mediación, desde la perspectiva de las partes que la han utilizado es la oportunidad de ser escuchados o escuchadas

Otra de las pretensiones de esta etapa es clarificar los hechos sobre los que no hay oposición y los hechos sobre los que sí hay, encontrar puntos de congruencia en los puntos de vista de los disputantes y establecer expresamente las aspiraciones iniciales de solución que proponen las partes

Determinación de asuntos e intereses

Una vez que cada parte ha tenido la oportunidad de presentar su percepción del conflicto el proceso se concentra en transformar esas percepciones de forma tal que las partes inicien el avance hacia un punto de acuerdo

Las interpretaciones de los disputantes incluyen frecuentemente, una serie de datos y calificaciones sobre esos datos que acomodan convenientemente la definición del problema a sus aspiraciones personales. Por ejemplo

Jorge Aquí lo que sucede es que María es una irresponsable y una inmoral y no puede bajo ninguna circunstancia educar a mis hijos Este divorcio es culpa suya

o,

⁷ NIDR (National Institute for Dispute Resolution) 1989



Pedro Es que este señor es un ladrón y se ha metido varias veces en mi propiedad a robar frutos de un árbol mío

Evidentemente las anteriores formas de definir el problema no serían justas desde la perspectiva de la parte contraria y si se usaran como definiciones comunes del conflicto generarían una seria reacción de rechazo y defensividad de la parte afectada por su uso

Así que el primer paso transformador del mediador es buscar una descripción imparcial de el o los problemas que circunscriben el conflicto

Siguiendo con los ejemplos que ya mencionábamos

En el caso del conflicto de Jorge la preocupación principal para ambas partes podría ser "Definir una forma de proveer una debida educación y cuidado a los niños"

En el caso del conflicto de Pedro la preocupación principal para ambas partes podría ser " Determinar claramente los derechos de propiedad de ambos"

De la anterior forma el mediador facilita un proceso de comunicación que permite la identificación y clarificación de los asuntos que son eje del conflicto sin entrar a calificar culpabilidad o reprochabilidad alguna

La disputa es pues, definida de una manera tal que ambas partes pueden aceptar porque resume sus preocupaciones

Una vez superado el obstáculo de la definición del problema, el mediador dirige la atención del proceso a las aspiraciones de las partes en relación con la definición del conflicto pues el cambio en la forma de expresarlo no implica el cambio en la o las expectativas para resolverlo

Retomando nuestros ejemplos las posiciones de los disputantes podrían ser

Jorge La custodia de los niños debe ser para mí



María No yo soy la madre ellos deben quedarse conmigo

Pedro Esa parte de la propiedad esta de mi lado de la línea divisoria por lo tanto el árbol de mangos es mío

Jose No esa parte esta de mi lado hay un error en las medidas y el árbol es mío

Si partimos de pretender la realización de estas aspiraciones será imposible llegar a un acuerdo pues el cumplimiento de una excluye o limita el cumplimiento de la otra. Por ello se debe buscar una forma de transformar las propuestas de solución de las partes.

Para lograr lo anterior el mediador penetra en los intereses detrás de las aspiraciones de las partes y concentra la atención de estas en la búsqueda de propuestas alternativas que permitan llenar esos intereses, de forma tal que la solución beneficie a todos los disputantes. Uno de los instrumentos de proceso, útiles para lograr las metas de esta etapa especialmente si hay un atoro⁸ es el uso de reuniones separadas⁹.

Así dentro de una compleja gama de intereses¹⁰ podríamos identificar en nuestros ejemplos algunos como los que siguen:

En el caso de Jorge y María algo que podría interesar entre otras cosas es que los niños tengan una buena educación y que ambos puedan pasar suficiente tiempo con los niños

⁸ Es el término que usaremos en lugar de impasse

⁹ Mas adelante nos referiremos en detalle

¹⁰ Los intereses no necesariamente son uno solo o son claramente delimitables entre sí, mas bien, son frecuentemente, varios interdependientes y de diversa naturaleza. Van desde los mas concretos (Necesito dormir") hasta los mas complejos (quiero que me valoren')



En el caso de Pedro el interes podria ser entre otros que se respete y valore el trabajo que cada uno ha puesto en lo que considera es su lado del terreno

Así se abren las puertas para buscar opciones que llenen los intereses de los disputantes y por tanto los satisfagan

Producción y evaluación de opciones

Una vez establecidos los asuntos y los intereses que les subyacen se cuenta con elementos para definir el marco de alternativas que parecerían aceptables desde la perspectiva de las necesidades de las partes y a la evaluación de su razonabilidad

Aquí la participación del mediador no se limita a preguntar *¿De que formas se podrían llenar los intereses que hemos identificado?* sino que puede ir más allá planteando por ejemplo situaciones hipotéticas al estilo de *¿Que pasaría entonces si sucediera que ? ¿Que podríamos hacer en caso de?* etc

En esta etapa el uso de la lluvia de ideas¹¹ puede ser de mucha utilidad en todo caso, lo importante es producir alternativas que se valorarían intentando establecer su razonabilidad y su capacidad de satisfacer los intereses de las partes

Se entra pues a negociar en el más concreto sentido de la palabra. Se regatea sobre lo establecido o simplemente se cambian los temas de discusión y por tanto las propuestas de las partes, hasta que aparece una o varias opciones viables de solución que los disputantes aceptan

Bien en este momento le estimulamos para que deje su papel de pasivo lector y asumiendo el papel de parte, piense usted *¿Que opciones de solución podrían llenar los intereses de las partes protagonistas en los ejemplos prácticos que hemos mencionado reiteradamente en esta sección?*

¹¹ **Como se traduce del inglés Brainstorming**



Es importante insistir aquí en la función de agente de realidad que debe cumplir el mediador pues muchas de las opciones pueden ser irrealizables o dañinas hacia una de las partes o hacia todas. El mediador debe procurar un análisis profundo de las partes en relación con los efectos de la implementación de las opciones que parezcan más atractivas.

Acuerdo final

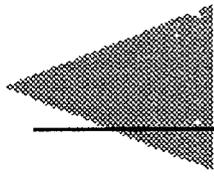
Una vez establecida una o varias opciones de solución y realizada una negociación final exitosa se procede a la firma de un acuerdo producto de la mediación que se somete al consenso de los disputantes hasta su aprobación cerrándose la sesión de mediación. La redacción del acuerdo corresponde al mediador quien también lo firma, debiendo esta reflejar el lenguaje de las partes.

El acuerdo puede ser sujeto a un seguimiento posterior¹² por parte del mediador esperando estar al tanto de los problemas de implementación que puedan presentar y que incluso, podrían dar paso a otra mediación. De esta forma existe siempre la posibilidad de revisar el acuerdo pues hay situaciones que cambian rápidamente y que sin estar bajo el control de las partes pueden hacer imposible la satisfacción de sus intereses.

Esta revisión puede ser sobre todos los puntos del acuerdo sobre varios o inclusive sobre uno solo en todo caso de producirse conflicto en relación con el cumplimiento de los acuerdos debe tenerse muy en cuenta la posibilidad de utilizar nuevamente una mediación o alguno otro de los mecanismos de solución de conflictos antes de ir a litigio.



¹² Normalmente por vía de contacto telefónico entre el mediador y los disputantes



Los Generadores de Conflicto



En la dinámica de la convivencia social, existen una serie de factores o condiciones que por sus particularidades propician el desarrollo de conflictos. Entre esos factores podemos identificar algunos que sobresalen por su frecuencia y que, a pesar de no ser taxativos, sí nos permiten una aproximación a valiosos puntos de referencia para la atención del mediador a la hora de realizar su análisis del conflicto que media.

Estos últimos tienden a ser desde nuestra perspectiva

Información

La información dependiendo de cómo se presente y utilice puede ser un generador de conflicto en sí mismo. Información distorsionada, entregada en mal momento o de mal modo, en manos de quien no corresponde, por ejemplo, puede ocasionar un serio conflicto.

Parte del tema es que nuestros procesos de comunicación son sumamente deficientes, llevándonos continuamente a situaciones en las que mal interpretamos lo que nos es transmitido. Sin darnos cuenta, visualizamos mensajes desde diferentes puntos de vista; percibimos o transmitimos solo parte de la información, conscientemente mal informamos o somos mal informados en múltiples situaciones.

Metas u objetivos

La incompatibilidad de metas y objetivos entre las personas es frecuente causa de conflicto. Mas aun, la percepción del nivel de compatibilidad de metas u objetivos determina el curso de un conflicto, inclusive en circunstancias donde dichos objetivos no



son inherentemente incompatibles. Esta es en el mediador facilitar el discernimiento de los diferentes casos.

En un mundo donde las relaciones humanas se van haciendo crecientemente más complejas, la importancia de poder determinar la compatibilidad (reales o aparentes) de objetivos y de negociar alternativas inclusivas de los diferentes sectores se hace cada vez más crucial.

Procesos de interrelación humana

Los procesos de interrelación humana son una de las fuentes más ricas de conflictos. Vivir en comunidad se hace cada vez más importante para enfrentar los retos de la evolución humana. Esa vida en comunidad implica lidiar con las diferencias de personalidades y visiones de la realidad que tienen otras personas. Las relaciones de pareja y de familia, las relaciones laborales o vecinales son fuentes propicias de conflicto cuando se nos hace difícil aceptar y aun más participar de puntos de vista diferentes.

La comunicación y por lo tanto la negociación se hace difícil en la medida que las personas involucradas se impongan o se dejen imponer una manera de ver el mundo. En los casos donde se da una relación de poder asimétrica de dominador / dominado, y sobre todo cuando se deriva de una larga tradición el proceso de negociación se hace sumamente difícil. Así en medio de una competencia por tener la razón, el poder, la verdad, etc., nacen rencillas, rencores, enojos, ira incontenible que se reflejan en la creación de estereotipos y que surgen como factores de división y conflicto ante la necesidad de convivir.

Estructuras sociales

Otro factor generador de conflictividad surge de las estructuras sociales que estimulan patrones de competencia insana entre los seres humanos. El desbalance de poder nace, en muchos casos, no de un proceso de interacción sino de un condicionamiento establecido por una estructura política,



economica religiosa etc El modo de organizacion de instituciones puede en si mismo, ser un generador de conflictos La expectativa de conductas sumamente uniformes, por ejemplo, o la imposicion de actitudes competitivas como requisito de participacion en una estructura social son ejemplos de esta tesis Finalmente, muchas veces la exigencia o presencia de la estructura se confunde con la intencion individual de una o mas partes en conflicto haciendolo mas dificil de comprender, y por tanto de resolver

Necesidades fundamentales

Para la comprension de cualquier conflicto, es indispensable identificar cuales son las necesidades fundamentales de las partes involucradas La tarea del mediador es no solo reconocer, darle voz, a las necesidades de las partes sino tambien de poder distinguir aquellas aparentes de las reales o subyacentes

Por ejemplo la obtencion de satisfaccion psicologica fundamental (de aceptacion de amor o realizacion) subyace con frecuencia a muchos conflictos que aparentan centrarse en otros asuntos Posiblemente en toda disputa haya un factor psicologico fundamental que requiere satisfaccion y que debe ser objeto de atencion del mediador

Valores

Finalmente, uno de los generadores mas intensos del conflicto es la incompatibilidad de valores La estructura de nuestras creencias principales es la columna vertebral de nuestra razon de ser y actuar Cualquier aparente afrenta a esta, puede implicar una amenaza a nuestra existencia Una y otra vez la historia del ser humano nos recuerda lo potencialmente destructivo de los conflictos nacidos de las luchas entre ideales, convirtiendose el valor en un factor de sumo cuidado en el proceso de solucion de algunos conflictos

Quiza lo mas dificil y delicado en la mediacion es el no depositar en ninguna de las partes los valores propios El mediador no es



cura, ni guía espiritual, ni maestro de nadie. El proceso de mediación en sí mismo, está cargado de valores de justicia participativa de autogestión de perspectivas no violentas ante la vida etc. El malabarismo está en no juzgar o adular a ninguna de las partes, en función de los valores personales del mediador.

Los factores o generadores de conflicto normalmente se presentan en combinaciones de diversa intensidad, en las que sobresale alguno de ellos como eje central de la evolución del conflicto. Es por esto que el mediador debe tratar de identificar cual constituye el reto de mayor urgencia, y a partir del mismo reencaminar el curso del conflicto hacia uno constructivo y sano.

Algunas ideas para el mediador¹³

A fin de lograr lo anteriormente expuesto, el mediador puede seguir una variedad de caminos entre los cuales nos permitimos sugerir:

Información

- ▶ *Promover la identificación de información relevante*
- ▶ *Promover acuerdos sobre la forma de recolectar la información*
- ▶ *Desarrollar criterios comunes para evaluar la información*
- ▶ *Clarificar los puntos de vista de las partes*
- ▶ *Reencuadrar las interpretaciones de las partes*

Metas u objetivos

- ▶ *Centrarse en los intereses que subyacen la meta u objetivo no en la posición que pretende satisfacerlo/a*
- ▶ *Desarrollar propuestas de solución que llenen los intereses primarios de ambas partes*

¹³ Adaptado de Moore, Christopher *The Mediation Process* (USA, Jossey-Bass, 1986) p. 27



- ▶ *Facilitar intercambios entre las partes que persigan satisfacer los intereses de ambos*
- ▶ *Buscar formas de ampliar las opciones o los recursos para el logro de las metas u objetivos de las partes*

Procesos de interrelación humana

- ▶ *Facilitar la expresion de emociones subyacentes al conflicto*
- ▶ *Controlar la expresion destructiva de emociones fuertes*
- ▶ *Evitar o regular los procesos de escalada*
- ▶ *Reconocer y afirmar la expresion de emociones de ambas partes*
- ▶ *Bloquear la repeticion de actitudes destructivas*
- ▶ *Generar percepciones positivas a traves del reencuadramiento¹⁴*

Estructuras sociales

- ▶ *Ayudar en la definicion de las funciones de las partes o facilitar su redefinicion*
- ▶ *Promover el analisis y mejoramiento en el uso de las formas de poder*
- ▶ *Establecer procedimientos de toma de decisiones mutuamente aceptables*
- ▶ *Favorecer la modificacion de factores externos a las partes por ejemplo reduciendo o aumentando el marco de tiempo*
- ▶ *Modificar las condiciones de interaccion fisica de las partes (v g Acercamiento o distanciamiento)*

¹⁴ **Tecnica de comunicacion que utiliza el mediador como instrumento para transformar el lenguaje o el enfoque destructivo que se le da a una idea. En la pagina 34 hay una explicacion mas detallada**



- ▶ *Buscar y proponer formas cooperativas de comportamiento como opción a tradicionales actitudes competitivas para el logro de los fines de la estructura*

Necesidades fundamentales

- ▶ *Ampliar las opciones y los recursos para la satisfacción de las necesidades*
- ▶ *Promover el autoanálisis de los intereses psicológicos subyacentes en las partes*
- ▶ *Promover procesos de intercambio para la satisfacción de necesidades diversas entre las partes*
- ▶ *Generar condiciones de empatía¹⁵ entre las partes*
- ▶ *Promover las modificaciones en las relaciones de poder*

Valores

- ▶ *Buscar puntos de convergencia en los valores*
- ▶ *Evitar definir el problema en términos de valores*
- ▶ *Buscar una meta superior común*
- ▶ *Promover la desarticulación de estereotipos*
- ▶ *Buscar criterios comunes para evaluar el comportamiento*



¹⁵ Refiriéndonos a la idea de "Ponerse en los zapatos del otro"



La Escucha

La comunicacion es un elemento fundamental de la interrelacion humana. Sin ella, la sola idea de sociedad seria imposible. Es un acto cotidiano e inevitable.

El aprendizaje de las complejidades de la comunicacion se realiza al interior del proceso de socializacion por el que todos, en diferentes grados y condiciones, pasamos.

La educacion formal o institucionalizada participa de la enseñanza sobre el tema incluyendo contenidos especificos en sus programas de estudio. Leer, escribir y hablar correctamente, constituyen temas que se repiten una y otra vez (principalmente los primeros dos) en la escuela, el colegio y hasta la universidad. Pero ¿y la escucha? ¿Quien nos enseña? o ¿Como aprendemos a escuchar?

Ciertamente la escucha parece no ser tema que requiera de un esfuerzo de aprendizaje intencional, por lo menos eso es lo que nos dicen los sistemas educativos al leer entre lineas sus curriculos.

Entonces ¿aprendemos a escuchar por virtud de la practica de la comunicacion dia a dia? Pues si, es casi un acto de sentido comun.

El problema es que, especialmente en las ultimas decadas de estudios sobre el proceso de interaccion humana, se ha hecho evidente que no solo nuestros habitos de habla son frecuentemente en extremo ineficientes sino que la escucha es un elemento de importancia y complejidad extrema en el acto de comunicarse y requiere de formacion intencional. En resumen: *Hay que aprender a escuchar.*

Por otro lado, si no sabemos escuchar ¿Que es entonces lo que hemos estado haciendo? Bien parece ser que podemos responder en parte a esta pregunta estableciendo diferencia entre las acciones de oír y escuchar.



El siguiente ejemplo¹⁶ puede ser una buena ayuda para comprender lo diverso de las nociones

Eugenio Brenes cuenta la anécdota de un zoólogo que va caminando con un amigo por la calle en medio del estruendo de las bocinas y del chirriar de los neumáticos. El zoólogo dice a su amigo "Escucha a ese grillo". El amigo le mira asombrado "¿Oyes a un grillo en medio de todo este ruido?". El zoólogo saca una moneda y la lanza al aire; la moneda cae sobre la acera. En respuesta a este sonido una decena de cabezas se vuelven. El zoólogo dice reposadamente "Oímos aquello que escuchamos".

Este interesante ejemplo nos dice algunas cosas que vale la pena enfatizar

Lo primero es que oír es parte del acto de escuchar. Lo segundo es que, escuchar es algo más que oír. "Oímos aquello que escuchamos pero no necesariamente escuchamos aquello que oímos". Lo tercero es que, en virtud de lo primero y lo segundo, oír es sencillo y casi no requiere esfuerzo; es lo que normalmente hacemos, pero escuchar requiere de un esfuerzo que dependerá de la complejidad de lo que queramos escuchar. Piense "es fácil oír el punto de vista de una persona pero es difícil escucharlo".

En conclusión, es tan importante aprender a escuchar como lo es aprender a leer o escribir e inclusive puede requerir del mismo esfuerzo, más aun en el caso del mediador que depende de sus facultades de escucha para el logro adecuado de su finalidad.

La escucha y el mediador

La mediación es fundamentalmente un proceso de comunicación. El mediador es un facilitador de comunicación. Mas aun puede llegar a ser un verdadero instrumento de comunicación entre las partes.

¹⁶ Adaptado de L. Steil, J. Summerfield y G. de Mare Como Escuchar Bien y Entender Mejor (España, Ediciones Defausto, 1993) p 19



Es por lo anterior que en el balance de actividad del mediador la escucha constituye la técnica de principal aplicación para el logro del acuerdo entre las partes

Un mediador que esta mas interesado en hablar que en escuchar no es en realidad un mediador, es una parte mas en el conflicto

En la primera etapa del proceso de mediación una vez bienvenidos los disputantes e introducidos a la mediación el mediador solicita a las partes que planteen su versión de la disputa que les afecta

Es este un primer momento de escucha amplio, en el sentido que la parte puede referirse a lo que considere relevante para sus intereses

A partir de aquí el mediador delinea una dinámica en la que concentra su atención en las necesidades de las partes a través de la escucha y por lo tanto les solicita que refieran continuamente su parecer sobre los puntos que se tocan en la discusión

Recordemos que la mediación no solo pretende resolver los aspectos económicos o técnicos de una disputa

Pretende también generar espacios de mejoramiento en las relaciones interpersonales de las partes especialmente si su situación los obliga a una convivencia constante (como es el caso de una familia de personas que trabajan juntas o de vecinos de un mismo barrio)

Los espacios de escucha en la mediación son el principal instrumento para la reconstrucción de la estabilidad de las relaciones interpersonales y es a la vez una de las mayores diferencias con los mecanismos adversariales de solución de conflictos. Sin ella no es posible mediar

La escucha es pues, para el mediador, un instrumento de pacificación de fundamental importancia



Escuchar sin juzgar El reto del mediador

No es raro que en algún momento de nuestras vidas nos hayamos encontrado en situaciones parecidas a las siguientes

*"El otro día asistía a una conferencia sobre el valor del ser humano, en la Universidad de Costa Rica. El expositor era supuestamente uno de los más renombrados expertos en la materia y siendo este un tema de todo mi interés decidí asistir para ver que podía aprender. Ciertamente el conferencista era un verdadero experto de la oratoria y toda la primera parte de su exposición fue interesantísima. ¡hasta que lo dijo! Si, yo no lo podía creer. Luego de una clara y explícita descripción del valor de la condición humana y de la necesidad de proteger la aplicación de los derechos humanos, declaró **la necesidad de legalizar el aborto**. ¿Que clase de persona habla de Derechos Humanos y luego dice semejante cosa? Evidentemente este era un hombre de dudosa condición moral y de poca capacidad intelectual. De allí en adelante cada cosa que decía me convencía más de que lo que este tipo necesitaba era una buena atención psiquiátrica."*

o

"Nuevamente reunión del equipo de trabajo siempre lo mismo. Sentados tres horas perdiendo el tiempo. Y esta vez le tocaba a Pedro, el peor de todos. Desde que nos sentamos a la mesa solo se dedicó a adular su estimado departamento de producción. Era insoportable. Probablemente también se la pasa adulando a los altos ejecutivos y por eso le permiten esta injustificable estupidez. Para colmo se presentó vestido con su tradicional mal gusto. No entiendo cómo habiendo tantos costarricenses capaces se contrata a un extranjero."

En estos dos casos el común denominador fue el mismo. No se escuchó lo que la otra persona tenía que decir porque los valores de quien escuchaba impidieron que se comprendiera y solo permitieron que se juzgara.



Todos manejamos a nuestro interior una jerarquía de valores, intereses, creencias, suposiciones, prejuicios, recuerdos, entre otros, que son fundamentales para comprender lo que nos rodea y darle un sentido. Pero no en todos los casos estos "filtros" de escucha cumplen una función constructiva, especialmente cuando estamos intentando interactuar con una o varias personas en el contexto de un conflicto.

Una y otra vez, durante los momentos en los que se supone debemos escuchar con la intención de comprender, nos dedicamos a juzgar lo que se nos dice, sobre la base de nuestros "filtros" de forma tal que solo oímos lo que queremos oír.

La anterior puede ser una peligrosísima situación para el exitoso cumplimiento de la función de mediación. El mediador que cree que puede ser un tercero objetivo ante el conflicto y no atiende a la forma como sus filtros pueden afectar su intervención en el conflicto, no solo podría sobrevalorar sus capacidades como ser humano, sino que podría además dañar seriamente la posibilidad de facilitar un acuerdo en el conflicto que le es confiado.

El mediador debe conocerse a sí mismo tanto en sus potencialidades como en sus limitaciones, especialmente en lo que corresponde a sus valores y en general a su visión de lo que "Debe Ser" para evitar, consciente o inconscientemente, convertirse en un juez solapado que favorece injustamente a una de las partes o desfavorece a ambas.

Es por ello que la capacidad de escuchar sin juzgar constituye un punto focal de la problemática de la mediación y por tanto un reto para el mediador.

Niveles de escucha en la mediación

La escucha no es solo cuestión de percibir atentamente la transmisión de un mensaje verbal; es algo más. Dice un personaje de Aztec, una novela por Gary Jennings: "Una persona que sepa escuchar puede oír cosas que aun no han sido dichas"¹⁷



En el proceso de comunicación los mensajes no se perciben únicamente por vía del habla. Existen otros caminos para la interacción humana que pueden, inclusive, ser más elocuentes y claros, para efectos de entender el sentido del mensaje que se nos transmite.

Dos estudios realizados en E E U U ¹⁸ muestran las siguientes distribuciones en relación con la influencia de ciertos factores sobre la comprensión en la transmisión de mensajes.

Estudio 1

- 7% Las palabras**
- 38% La expresión vocal (el tono de voz)**
- 55% Las expresiones faciales**

Estudio 2

- 35% Comunicación verbal**
- 65% Comunicación no verbal**

Ciertamente consideremos o no a uno más exacto que el otro, lo que parecen decir en conjunto es que la mayor parte de la influencia que ejerce la actividad de transmisión de mensajes por parte de otra persona viene de la comunicación no verbal.

La escucha en la mediación tiene pues, por lo menos, dos diferentes niveles o focos de atención. El más superficial sería las palabras que pronuncian las partes (nivel necesario pero no suficiente de escucha). El otro, más profundo, sería el de los gestos y el tono de voz.

Lo importante del segundo nivel es que constituye un instrumento más preciso para efectos de comprender la situación emocional de las partes, aspecto fundamental para la comprensión y facilitación del mediador hacia una posible satisfacción de las necesidades psicológicas de las partes en conflicto.

Existe un posible tercer nivel de escucha que tiene que ver con

¹⁷ L. Steil, J. Summerfield y G. de Mare. Ob. cit., p. 19.

¹⁸ M. Burley-Allen. *La Escucha Eficaz en el Desarrollo Personal y Profesional* (España, Ediciones Defausto, 1990) p. 73.

las capacidades intuitivas del mediador. Hay mediadores con una aguda intuición, habilidad por demás útil para penetrar los niveles más profundos en la dinámica del conflicto.

En todo caso, lo importante es que el mediador esté consciente de por lo menos los dos primeros niveles de escucha, de forma tal que su comprensión del conflicto sea más amplia de lo que la manipulable comunicación verbal pueda permitir.

Técnicas de escucha. Los principales instrumentos del mediador¹⁹

Para efectos de llevar a la práctica las nociones anteriormente referidas, existe una variedad de técnicas que con el tiempo y el desarrollo de la mediación se han convertido en instrumentos de uso básico durante el proceso de mediación. Estas son ²⁰

- ▶ ***Parafraseo***
- ▶ ***Formulación de preguntas***
- ▶ ***Resumir***
- ▶ ***Reflejar***
- ▶ ***Reconocer***

Parafraseo

La paráfrasis es una técnica de escucha activa a través de la cual quien recibe un mensaje confirma si su percepción es correcta.

¹⁹ Para una información más detallada consulte las hojas de trabajo correspondientes, en la sección C de este manual.

²⁰ Desde la perspectiva de nuestro modelo y sin ser excluyentes de otras más.



Formulación de preguntas

Preguntar es una tecnica de escucha activa a traves de la cual solicitamos informacion relacionada a uno o varios asuntos para entre otras cosas sirve en forma constructiva para

- ▶ *Aumentar nuestra informacion*
- ▶ *Clarificar informacion percibida como ambigua o confusa*
- ▶ *Confirmar la informacion percibida*

Pero tambien en forma destructiva para

- ▶ *Distorsionar informacion*
- ▶ *Hacer a los demas decir solo lo que nos interesa*
- ▶ *Crear o ampliar malentendidos etc*

Resumir

Resumir es una tecnica de escucha activa a traves de la cual el mediador extrae de una exposicion o discusion lo que considera son sus puntos principales explorando ademas en nivel consenso sobre estos

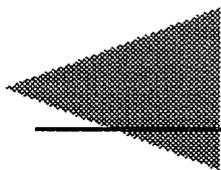
Reflejar

Reflejar es una tecnica de escucha activa en la que el mediador expresa a las partes su percepcion de la condicion emocional de las partes con el objeto de comprobar si esta en lo correcto

Reconocer

Reconocer es una tecnica de escucha activa a traves de la cual el mediador muestra a las partes su comprension y empatia por sus emociones en relacion con uno o varios puntos del conflicto





Del Problema a Los Intereses



Capacitación Básica en Mediación

Para que dos o más personas con una disputa entre manos lleguen a un proceso de mediación deben haber pasado antes por una serie de situaciones que han ido polarizando sus posiciones a un punto tal, que sienten no poder ponerse de acuerdo. En este sentido, no es sorprendente de ninguna manera, que las posiciones iniciales o aspiraciones de las partes, sean tan antagonicas como sus puntos de vista de lo ocurrido.

Ahora, como pretenderemos explicar en esta sección, lo anterior no es un problema. Es normal que las partes en conflicto sostengan puntos de vista y aspiraciones de resolución contradictorias. El problema se hace patente si el proceso de búsqueda de solución se concentra en fomentar el logro de estas posiciones iniciales, en lo que se ha dado en llamar, negociación por posiciones o posicional.

Dos instrumentos del mediador se plantean como posibles respuestas ante la problemática de romper la polarización que las partes traen a la mesa de mediación. Definir el problema e identificar los intereses que mueven a las partes.

El problema y sus asuntos Estableciendo una agenda de resolución

Dependiendo de cómo se defina el problema, se puede lograr o no una solución efectiva. En este sentido, una mala definición, producirá una mala solución.

Definir el problema es fundamental para llevar a cabo un proceso de solución. De no hacerse así, podría desviarse la atención y esfuerzo de las partes y el mediador hacia asuntos de poca relevancia.



Esta definición debe partir de los puntos de vista que cada parte manifiesta, no es tarea del mediador indicar a las partes cual es el problema, pero si lo es ayudarles a identificarlo

El lenguaje es, para esta labor del mediador un elemento esencial. La forma como se describe el conflicto debe ser imparcial para permitir a las partes enfrentar el problema con una actitud abierta.

Dado que las partes presentan descripciones del conflicto adaptadas a su interpretación de este, es función del mediador facilitar la transformación de esta descripción, llevándola hacia un lenguaje imparcial que ambas partes puedan aceptar como definición común de la disputa. Lo anterior puede ser logrado con el uso de una técnica llamada **reencuadramiento**.

El **reencuadramiento** es un instrumento de comunicación que permite al mediador modificar la forma de un mensaje sin alterar su contenido.

Así, las partes determinan el contenido de una nueva definición del conflicto y el mediador facilita una forma de describirlo que no desmerezca los puntos de vista de ninguno de los contendientes.

A partir de dicha definición, las partes con la guía del mediador, pueden identificar los asuntos que deben ser tratados para solucionarlo.

Para este efecto se puede crear lo que llamamos una agenda de resolución, que es una especie de lista de las cosas que preocupan a cada parte, siendo importante, que esa lista contenga todos los asuntos que interesen a ambas partes.

Con el conflicto claramente delimitado, el proceso entra al momento más intenso de solución: la Búsqueda de alternativas y su negociación.

Aquí la teoría de la negociación tiene uno de sus aportes más importantes para la mediación: **La Negociación con Base en Intereses**.



Posiciones Vs intereses Rompiendo la rigidez

Dice Fred Jandt en su libro Win-Win Negotiation²¹ que las personas en conflicto confunden la negociacion con un debate. Es por ello que el objetivo de negociar, para un negociador posicional, parece ser derrotar la otra parte.

Cada parte se presenta con una o varias demandas específicas y argumentan hasta que una logra imponer su punto de vista a la otra. El resultado es que la negociacion se convierte en una extension del conflicto destructivo, polarizando cada vez mas a las partes y sustentandose, cada vez mas, en el uso de la fuerza, hasta que, termina por proclamarse un ganador.

Veamos un ejemplo

Rosa es inquilina de Beatriz desde tres años atrás. Hace dos meses vienen discutiendo sobre el arreglo de una de las canoas en la casa que Rosa alquila. Un día deciden reunirse para discutir el problema y

Rosa: Yo necesito que esa canoa sea arreglada y eso es claramente responsabilidad de usted Beatriz, como dueña de la propiedad.

Beatriz: Lo siento mucho pero eso no es cierto, el daño en la canoa es por su falta de cuidado y negligencia, no por el desgaste normal que es lo que yo estaría obligada a reparar.

Rosa: ¡Me está llamando mentirosa! y eso no lo permito. Usted bien sabe que esa casa que me alquila se está cayendo en pedazos por su irresponsabilidad y ya estoy cansada. También me hizo lo mismo cuando empezó a fallar el sistema eléctrico. Así que, o arregla la canoa o no le pago la mensualidad.

²¹ Jandt, Fred E. Win-Win Negotiating: Turning Conflict Into Agreement (USA, John Wiley & Sons, 1985) p. 179



Beatriz Bien, si no me paga la mensualidad, la saco de la casa Porque yo no voy a arreglar nada Es mas, ya mismo llamo a mi abogado

Rosa Llame a quien quiera que a mi de esa casa nadie me saca

Beatriz sale enfurecida de la casa y llama inmediatamente al abogado para asesorarse legalmente El abogado le explica lo complicado y lento que puede resultar un deshaucio Asi que Beatriz se decide a hablar con el patrono de Rosa, que es su amigo, y lo convence para que amenace a Rosa

Rosa, que necesita su trabajo para mantener a su familia, termina por pagar el arreglo

Un analisis superficial del conflicto nos podria decir que la preocupacion aparente de ambas partes seria *la reparacion de la canoa*, y que las posiciones iniciales sobre el asunto serian

Rosa Esa canoa lleva demasiado tiempo dañada y su responsabilidad, como dueña de la propiedad, es arreglarla

Beatriz No, esa canoa esta en esa condicion por su descuido y yo no la voy a arreglar fue usted quien la daño negligentemente

Esto es un buen inicio, pero si ambas partes centran el resto de su negociacion en el logro de estas posiciones como medida del exito de la negociacion, condenan su resultado (como lo hicieron en el ejemplo), a una situacion en la que uno gana y otro pierde, o inclusive, en la que ambas pierden Inclusive, la relacion entre ambas podria empeorar

Una alternativa a este tipo de negociacion es la llamada negociacion con base en intereses Este modelo de negociacion pretende abrir el proceso de negociacion posicional a la busqueda de opciones de solucion que vayan mas alla de las posiciones iniciales, concentrandose en las razones que dan origen a lo que las partes quieren

Las posiciones no son mas que formas especificas de satisfacer necesidades preocupaciones, deseos entre otros Si la negociacion se concentra en estas causas o intereses, se puede hacer mas factible buscar otras posiciones que no solo satisfagan los intereses de una de las partes, sino que satisfaga los de todas

Para aclararnos mejor que entendemos por intereses, a diferencia de posiciones, reflexionemos sobre el siguiente ejemplo

Dos personas se encuentran leyendo en una biblioteca Una de ellas se levanta y cierra la ventana que tiene cerca La persona que tiene a la par se le queda mirando y le dice, perdone pero si no le molesta yo prefiero esa ventana abierta Acto seguido se levanta y abre la ventana La otra persona no sabe que decir, asi que simplemente se levanta y la vuelve a cerrar En medio de todo esto aparece la bibliotecaria y dandose cuenta de lo que sucede, pregunta a una de las personas ¿Por que quiere usted la ventana cerrada? Esta responde Porque el viento que entra me mueve las hojas del libro y no me permite leer Inmediatamente se vuelve hacia a la otra persona y le pregunta y usted, ¿Por que quiere la ventana abierta? Esta responde porque hace mucho calor y necesito aire para refrescarme La bibliotecaria piensa un momento y empieza decididamente a caminar hacia el cuarto contiguo, en donde abre un ventanal grande que hay alli En el instante el cuarto se refresca con una suave brisa que apenas se siente El conflicto esta resuelto, dice la bibliotecaria y se marcha

Si la bibliotecaria se hubiera concentrado en las posiciones de las partes, probablemente tendria que haber dado la razon a alguna de las dos personas Sin embargo, al preguntar ¿Por que?, se concentro mas bien en los intereses de estas, encontrando una solucion que permitio a ambas ganar

Ahora, en la mayoria de los conflictos, los intereses de las partes no se reducen a los que identificamos como estrechamente vinculados a la definicion y asuntos del conflicto Existe un tipo de intereses que podemos denominar como subyacentes (v g los que llamariamos aparentes) que corresponden a



necesidades humanas indirectamente relacionadas con la disputa

Ejemplos de posibles necesidades subyacentes son La pertenencia la estima y la autorrealización

El sentirse identificado con una idea, una persona o grupo de personas puede ser un elemento determinante en el comportamiento de las personas en conflicto

De igual forma los deseos de estima y de respeto, tanto de parte del contrario como de parte de las personas que de alguna manera son importantes (la pareja, la familia, los subordinados los seguidores o electores, etc) pueden ser factores que, de no tomarse en cuenta, estancarian o harian ilusorio el logro de cualquier acuerdo Lo mismo podemos decir de la autorrealización

Los intereses que enmarcan un conflicto pueden ser de la mas variada naturaleza y presentarse en las mas variadas combinaciones Esto lo debe tener presente siempre el mediador En este sentido y volviendo al ejemplo anterior no siempre se trata de un asunto de poder leer o de poder recibir alguna brisa refrescante Muchas veces es, ademas, una cuestion de ser visto por los demas imponiendo una posicion, de forma tal que logre su respeto Tambien puede ser una cuestion de hacer lo que un grupo politico o religioso esperaria de uno de sus miembros, o de sentir que se esta satisfaciendo una necesidad interna de lograr un ideal de vida

En todo caso lo importante es recordar que estos intereses de una u otra manera subyacen en el conflicto, y que de no tomarlos en cuenta podria el mediador, crear condiciones para que no se logre un acuerdo

Una recomendacion que podemos hacer al mediador, para llevar a cabo con mayor efectividad esta etapa, es el uso de un rotafolio o una pizarra en la que anote, a la vista de las partes, la agenda de asuntos, los intereses y las opciones de solucion que se logran en el proceso, de forma tal que las partes puedan concentrarse mas facilmente en el proceso de solucion de problemas

48



Tener un referente visual mutuo puede ser una ayuda invaluable, especialmente cuando las partes tienden a dispersarse

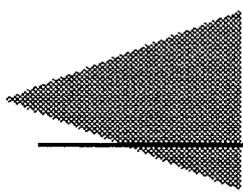
Resumiendo los conceptos mas importantes de esta seccion, podemos decir que

La definición del problema y los asuntos
Es la delimitación operativa del conflicto, es decir son el ¿Qué? del conflicto

Las posiciones Son los deseos o aspiraciones de las partes sobre la forma de solucionar el conflicto, es decir son el ¿Cómo? del conflicto

Los intereses Son las razones que mueven a las partes a plantear sus respectivas posiciones, es decir son el ¿Por qué? del conflicto





Reuniones Separadas

• Aplicación Básica en Mediación

El proceso de mediación permite a las partes interactuar ampliamente con la ayuda del mediador. Este interactuar es, en la mayoría de los modelos de mediación, pieza fundamental para que la mediación logre un cometido de pacificación social. Sin embargo, existen situaciones en las que el mediador considera que, por la dinámica destructiva de la interacción entre las partes o por la aparente existencia de una situación subyacente que está afectando el proceso (entre otras cosas) se hace necesario sostener reuniones separadas con las partes.

Inclusive, en los casos en los que el mediador no percibe ninguna razón para reunirse separadamente, pero la negociación entre las partes ha sido dura y emocionalmente exaltada o complicada, es recomendable hacer uso de este instrumento pues, las partes podrían referir algún aspecto importante que no han logrado manifestar o han preferido mantener oculto a la otra parte y que es fundamental para el alcance de un resultado efectivo.

Por otro lado, las reuniones separadas pueden ser muy útiles cuando el mediador siente amenazada su imparcialidad por la existencia de algún prejuicio o conflicto interno que podría procesar en privado con las partes, de forma tal que transforme la problemática que le afecta restaurando el balance en su actuación.

Resumiendo algunas razones importantes para realizar reuniones separadas pueden ser:

- ▶ *Como instrumento de manejo de emociones exaltadas que impiden a las partes interactuar constructivamente*
- ▶ *Para explorar intereses y opciones con mayor libertad*



- ▶ *Para analizar puntos criticos o sensitivos para las partes que se han hecho aparentes en el proceso y que es conveniente tratar en privado*
- ▶ *Para disminuir o transformar el desbalance de poder*
- ▶ *Para permitir a las partes un espacio privado para evaluar el proceso o manifestar inquietudes o asuntos no tratados*
- ▶ *Para buscar formas de romper el atoro*

La Realización de las reuniones separadas

Dos puntos generan, por lo menos, general preocupacion en relacion con el uso de las reuniones separadas

- ***La pérdida de confianza entre las partes o hacia el mediador***
- ***El mantenimiento del balance en la funcion del mediador***

El primer punto plantea una de las situaciones mas delicadas en las que se puede ver envuelto un mediador. La perdida de confianza puede facilmente destruir los logros de una mediacion. Es por ello que el mediador debe, salvo los puntos considerados como confidenciales, compartir la mayor cantidad de informacion posible entre las partes sobre lo que sucede.

Algunas acciones que puede realizar el mediador para proteger la confianza es

- ▶ *Solicite permiso a las partes para realizar las reuniones*
- ▶ *Explique claramente las razones para realizar las reuniones y el procedimiento que se seguira*
- ▶ *Aclare que puntos mencionados en las reuniones separadas son confidenciales y cuales se pueden compartir*
- ▶ *Realice acciones balanceadas al llevar a cabo las reuniones separadas*



Esta última acción nos lleva a la segunda preocupación al realizar las reuniones separadas. Mantener el balance puede ser más sencillo cuando se tiene a todas las partes de la disputa presentes, pero, al separarlas se puede complicar la función del mediador.

La regla general de balance en la mediación es hacer por ambas partes lo mismo. En este sentido podemos hacer algunas recomendaciones al mediador para facilitar su actuación:

- ▶ *Siempre que realice reuniones separadas, hagalo con todas las partes*
- ▶ *Facilite a ambas partes la misma cantidad de tiempo en reunión separada*
- ▶ *Luego de las reuniones, describa en términos generales o específicos (dependiendo del nivel de confidencialidad) lo discutido, con ambas partes presentes*
- ▶ *Si, con una de las partes, utiliza las técnicas de reflejar y reconocer, especialmente la última explore la posibilidad de hacerlo con las partes restantes*





B

Lecturas de Ampliación 



CAPACITACIÓN BÁSICA EN MEDIACIÓN

DOCUMENTO DE ESTUDIO 1

Notas Sobre la Fisiología de la Agresión

Por Eduardo A. Garro
Director de Capacitación
Programa de Resolución Alternativa de Conflictos



INTRODUCCIÓN

"La paz no es el final del camino es el camino" Vivimos en una sociedad en donde nuestra resistencia psiquica es puesta a prueba todos los dias. La velocidad ha tomado el espacio-tiempo de la tranquilidad, de la reflexion haciendo asi mas dificil el camino de la paz.

La imperfeccion humana permite muchas veces que los impulsos dobleguen nuestro sentido comun y provoquen nuestro arrepentimiento por actos que de otra forma no hubieramos cometido. Es este problema un enemigo comun de los mediadores y de las partes durante la mediacion. Lograr la calma es a veces un verdadero reto, pero es a su vez un factor de capital importancia. El mediador consciente intenta constantemente acomodar su actuar a los valores que pretende, rijan la mediacion. Valores que no se aprenden a traves de un discurso florido o un fuerte sermon se aprenden a traves de la practica, del constante interactuar cotidiano. Asi, la auto observacion adquiere un valor fundamental pues es a traves de ella que poco a poco podemos determinar lo que en nosotros debe cambiar para mejorar nuestra labor y en general nuestras vidas.

El autodiagnostico producto de la auto observacion nos enfrenta entonces, al problema de cambiar las conductas que consideremos atentatorias contra los valores fundamentales del ser humano y en la mayoria de los casos no contamos con los instrumentos necesarios, pues, como nuestros progenitores y los progenitores de nuestros progenitores, no fuimos educados para vivir en sociedad, lo fuimos para producir en ella.

Es probable que alguna vez hayamos escuchado a padres de familia excusar sus errores indicando que no fueron educados para ser padres. El respeto, la comunicacion, la cooperacion, el manejo de los conflictos son habilidades o actitudes que se dejan



al margen de lo que la escuela de la vida pueda enseñar, algunos (los menos) la encuentran como fuente de riqueza inagotable mientras que para otros (los mas) no es mas que fuente de sufrimiento constante. Así, es esta una escuela que solo ha podido reproducir los problemas que pretendemos solucionar. Esto es reproduce en nosotros conductas machistas, racistas, materialistas, competitivas y egoistas. Además de toda otra gama mas de actitudes indeseables para el desarrollo humano.

Hemos olvidado nuestra formación como seres humanos y nos hemos concentrado en hacer de nosotros eficientes máquinas de producción y consumo de bienes y servicios. El costo de este proceso es la soledad, la ansiedad, la agresividad, etc.

Ser mejores humanos no es una tarea fácil, requiere de tiempo y de esfuerzo, pero principalmente de empezar por nosotros mismos, defensores del ser humano, porque es aquí en donde la violencia encuentra su origen.

Si encontramos algún valor en el planteamiento anterior podemos tal vez encontrarlo en el siguiente: pues de nada vale un buen discurso si no se puede llevar a la práctica.

Deben existir muchas formas de encaminarnos hacia el conocimiento interno hacia lo humano. La auto observación es una de ellas y a través del tiempo ha probado su validez sin querer decir con ello que es fácil, pues no lo es, requiere de un grande y constante esfuerzo.

Una de las maneras que, desde la perspectiva del autor, permite facilitar un poco más el proceso de auto-observarse es la práctica de técnicas que permitan calmar el mar de intranquilidad en el que vivimos, para así obtener mayor claridad en nuestras intuiciones y razonamientos. Este es el tema que seguidamente referiremos.

RELAJACIÓN Y ESTRÉS

Ejemplificar los valores respecto de los que se quiere formar requiere de una paz interna que normalmente es difícil de alcanzar. Para ello es bueno tener en cuenta, por lo menos algunos de los conocimientos acumulados por el estudio milenar.



que sobre ella produjeron las antiguas civilizaciones y los que la ciencia moderna ha venido a reafirmar y a producir también

Un primer paso puede llevarnos a entender un poco mejor nuestra propia intranquilidad, pues como decimos en el ámbito del Manejo de Conflictos, **"Entre mejor definido este el problema, mejor definida estará su solución"**

Es relativamente sencillo entrar en razón cuando nos encontramos tranquilos, esto es, con pocas o ninguna preocupación o sin estar exaltados. Diferente es el caso de alteraciones en los estados anímicos que pueden producir ansiedad o agresividad y que obstaculizan seriamente el debido razonamiento en nuestros actos. Pareciera ser una creencia común que las manifestaciones violentas (directas y/o estructurales) de estas alteraciones de la psique son parte esencial de nuestra personalidad, es decir que son prácticamente imposibles de modificar. Inclusive muchas de ellas son consideradas como **"normales"** o **"justificadas"**. Por ejemplo el castigo físico o psicológico (que generalmente es desproporcionado) ante una forma de expresión verbal en extremo ofensiva, por parte de alguien que consideramos inferior y que además se encuentra bajo nuestro poder (un alumno podría ser)

Lo que en realidad debería de considerarse normal o justificado es el sentimiento que un acto como el referido puede producir en nosotros (sentirse heridos, menospreciados, etc), pues la emocionalidad es un aspecto natural del ser humano, pero la manifestación material violenta de tal emocionalidad no es el efecto único y universal, es una **elección** contraproducente de como expresar nuestros sentimientos. Esta **elección** puede con el debido entendimiento, dirigirse a formas más controladas de expresión material y principalmente, menos dañinas

Comencemos por conocer un poco mejor el aspecto fisiológico de la agresividad y la ansiedad

En el momento en que algún estímulo a estos estados se presenta, nuestro cuerpo reacciona para enfrentar la situación a través de un antiguo mecanismo desarrollado por nuestros antepasados para asegurar su supervivencia. Este mecanismo permitía concentrar la energía en la labor de salir con vida ante situaciones de peligro, tan comunes en las eras primigenias de la evolución humana

James Hewitt¹ describe esta reaccion asi

"Aquellos organos del cuerpo que no tienen ninguna funcion de apoyo de la respuesta de lucha o huida (como se denomina tecnicamente) son inhibidos, entrando en accion aquellos organos y procesos que favorecen la accion preparada Asi pues, la salivacion se interrumpe y la boca se seca Aumenta la presion sanguinea El corazon late mas aprisa Aumenta la frecuencia respiratoria y el consumo de oxigeno La sangre acude en menor cuantia hacia los organos cuya funcion ha sido inhibida y fluye al cerebro y los musculos esqueleticos, para favorecer la rapidez del pensamiento y de la accion, respectivamente Los registros electroencefalograficos (EEG) muestran un aumento en la actividad electrica del cerebro y otros instrumentos permiten detectar la tension de los musculos en estado de alerta para la accion El higado segrega mas azucar para proporcionar energia para la actividad muscular Las glandulas suprarrenales segregan adrenalina El area motora, una de las zonas activadas del cerebro, estimula la contraccion de los musculos, que quedan asi listos para entrar en accion "

En otras palabras la reflexion queda inhibida en funcion de la accion necesaria para el enfrentamiento inmediato

Como se señalo anteriormente, esta reaccion esta diseñada para situaciones de "vida o muerte" que en la compleja sociedad actual no son tan prolijas como en el pasado Sin embargo cada vez que se presenta un hecho que desencadena una condicion estresica², nuestro cuerpo reacciona de esta forma, con el agravante que muchas veces la opcion es contener nuestros deseos de actuar, cosa que no hace mas que acumular presion, pues una vez iniciado el proceso, la mera contencion provoca que el nivel de actividad que se exige a los organos corporales sea excesivo, pudiendo llegar a quebrantar la salud

¹ Hewitt, James Relajacion Aprende tu solo (España, Ediciones Piramide S A , 1986) Pags 27-28

² La palabra estres viene a denominar las condiciones fisiologicas de desgaste que sufre el cuerpo como resultado de su lucha contra los cambios o tensiones del medio ambiente



Por otro lado cuando se liberan tensiones de forma violenta, sus efectos sobre la convivencia, la paz mental y física, propia y de los que nos rodean, es igualmente dañina. En pocas palabras la respuesta de lucha o huida³ no está diseñada para enfrentar los problemas de la interacción social moderna, más bien los agrava, pues estos requieren en la mayoría de los casos de una reflexión pausada o por lo menos de un momento de razonamiento.

Este pequeño y superficial repaso de la fisiología del enojo, y en general de los estados anímicos que disparan la respuesta de lucha o huida, nos puede dar una idea de la necesidad de un mejor manejo en el actuar del mediador, por parte del mediador. Sea en la sesión de mediación que es donde tiene más impacto sea en sus relaciones con quienes lo rodean: compañeros familiares, etc. No basta con tener y aplicar una buena compilación de dinámicas para la enseñanza de los derechos humanos y la paz o contar con ideales muy altos y la convicción de que se tiene la razón, es imperante un cambio interno: una reeducación del mediador por el mediador mismo. No es posible construir un edificio nuevo utilizando viejos materiales, los hábitos negativos adquiridos por el mediador durante su vida deben irse modificando para evitar actuar sin pensar o actuar pensando una cosa y produciendo otra.

Por otro lado el proceso psíquico que dispara este mecanismo no es muy claro aún, pero podemos hacer algunas anotaciones sobre este:

*Fundamentalmente nos referimos al estrés como la reacción dañina, pero es importante tomar en cuenta que existe un tipo de estrés que se puede considerar como beneficioso, el estrés, pero en todo caso este no es objeto en este trabajo. Definir pues el estrés no es tarea fácil, pero para guiarnos utilizaremos una noción elaborada por el doctor Richard Mackarness en su libro *Not All in the Mind*⁴.*

"En términos científicos, es el desgaste del cuerpo, como consecuencia de la lucha adaptativa diaria del organismo para mantener la calma al enfrentarse a

³ Como el Dr. Walter Cannon denominó a esta peculiar reacción fisiológica.

⁴ Mackarness, Richard. *Not All in the Mind* (England, Pan Books, 1976).



agentes que en potencia pueden ser dañinos, entre los que se incluyen presiones físicas y psicológicas de todo tipo, desde una mala comida hasta vecinos escandalosos"

Observese primeramente la referencia a la "lucha adaptativa" La adaptación se refiere a una forma de actuar en un medio ambiente cambiante, que permite a un organismo asimilar de alguna forma esos cambios, esto es, sobrevivir. El mundo actual es no solo cambiante, sino que los cambios se suceden cada vez con mayor rapidez y esto nos trae a la segunda referencia "mantener la calma". Aquí por un lado se retorna al principio de la noción pues es esta lucha por la calma la que provoca el desgaste del cuerpo, pero también se hace referencia a algo de mayor importancia en nuestro caso: la relación control-certidumbre.

Existen varios trabajos muy interesantes de los teóricos conductuales, humanistas y transpersonales⁵ en el tema del control. La experiencia diaria y la histórica también tienen mucho que decir a este respecto, en lo que se refiere al poder y su función individual y social.

Ciertamente pareciera haber una tendencia, de parte nuestra, hacia el control de lo que nos rodea. La sensación de seguridad que de ello emana es fundamental para nuestra tranquilidad. Muchos de los trabajos experimentales soportan la tesis anterior, partiendo de los experimentos de laboratorio con animales que, privados del control que pueden ejercer sobre lo que los rodea, revelan claros síntomas de estrés en el desgaste físico y el estado de confusión y desamparo, hasta las conductas observables en seres humanos ante una situación seria de cambio, como puede ser la muerte de un familiar, un divorcio, etc.

En el momento en que el control se ve amenazado seriamente, la reacción normal es restablecer el estado anterior de cosas para efecto de recuperar esa sensación de seguridad. Para ello nuestro cuerpo tiende a usar la respuesta de lucha o huida al colocarnos en un estado de estrés o alerta.

La percepción de que la seguridad está solo en lo conocido es un mecanismo psicológico de justificación para la evasión al cambio, a lo diferente. La razón de esta actitud es considerar que la

⁵ Como se definen algunas corrientes de pensamiento en Psicología



divergencia es dañina, es destructiva y debe eliminarse para mantener la "sensación de seguridad" esto es la tranquilidad. El cambio implica el enfrentamiento a lo diferente y lo diferente muchas veces implica incertidumbre, pues puede significar entrar al ámbito de lo desconocido. La incapacidad absoluta de manejar esta incertidumbre puede reflejarse en otro término por nosotros bien conocido, la intolerancia (y vivimos en sociedades intolerantes, unas más que otras sí pero en todo caso todas violatorias de los derechos humanos) que es la forma más radical de expresar nuestro miedo a la diferencia. Todos estos factores unidos representan un verdadero reto para el mediador por la paz no solo porque deba encontrar técnicas adecuadas para trabajarlos en clase, sino porque debe empezar por sí mismo y **es esta la razón de estos argumentos**

La segunda parte de este planteamiento corresponde a la contraparte de la respuesta de lucha o huida, la respuesta de relajación⁶. Esta es una reacción menos conocida, sin embargo es tan natural al ser humano como la primera (esto probablemente quiera recordarnos que la violencia, en cualquiera de sus formas no es inherente al ser humano es simplemente una forma de manifestar la emocionalidad que puede ser sustituida por conductas mucho menos dañinas y más efectivas en torno a la solución de los problemas). Esta reacción no es equivalente a la supresión forzada del deseo de violencia que no es más que una manera de retardarla. Es, aplicada sin mecanismo un instrumento para la resolución no violenta de los conflictos.

Hace referencia a un estado fisiológico de calma casi absoluta enormemente beneficioso para el descanso y la curación pero más allá de esto un mecanismo alternativo a la respuesta de lucha o huida que puede ser activado simplemente con la práctica de la concentración psicológica bajo ciertas condiciones. El Dr. Herbert Benson resume estas condiciones así:

- Un ambiente tranquilo,
- Una posición cómoda,
- Una actitud de calma, y
- Un sonido o imagen en que concentrarse

⁶ Como la denominó el Dr. Herbert Benson, quien fue, junto a R. Keith Wallace, los primeros en identificarla y estudiarla.



Su fisiología es diametralmente opuesta a la de su contraparte. Disminución en la frecuencia cardiaca, presión sanguínea (si tiene niveles elevados), tasa respiratoria, metabolismo basal (consumo de oxígeno), actividad del sistema nervioso simpático y correlativos aumentos en la actividad del sistema nervioso parasimpático, ondas alfa (actividad eléctrica cerebral en estados de descanso). Sus beneficios para la salud física, mental y para la interacción social son amplísimos.

El por qué de su poca utilización podríamos encontrarlo en el hecho de que las condiciones ambientales de supervivencia en las que vivían nuestros antepasados hacían impráctico y contraproducente el uso de un mecanismo como este, que más que ponerlos a salvo del peligro los ponía a merced de aquel. Así, la respuesta de lucha o huida se fue instalando como mecanismo de reacción automática. Por otro lado, en las condiciones de nuestra actual sociedad lo que es impráctico es esta misma y más bien se hace necesaria la activación constante de la respuesta de relajación. Este es, pues, el punto que nos concierne seguidamente.

RESPIRACIÓN, RELAJACIÓN, CONCENTRACIÓN Y CREENCIA

LOS FACTORES DE ROMPIMIENTO DEL CICLO DE ESTRÉS

Probablemente lo más básico en el ser humano, desde el punto de vista de su fisiología, es la respiración. Además de ser un mecanismo que es ejecutado en forma automática, es una forma de comunicación con el medio que nos rodea de carácter fundamental. Es interesante observar como en la mayoría de las viejas tradiciones religiosas se hace referencia al control de la respiración como elemento de gran importancia para complementar un estado de recogimiento interior necesario para la meditación o la oración. Un conocido monje budista de nombre Thich Nhat Hanh se refiere a ella así:

***"La respiración continúa siendo el vehículo de unión
entre cuerpo y mente, y la puerta a la sabiduría"***



El estrés que produce la ansiedad o la agresividad es un ciclo que se reproduce a sí mismo, potenciándose cada vez que reaparece y destruyendo poco a poco, la salud del organismo y la psique. Esto incluye la incapacidad de controlar nuestros sentimientos de ira y frustración, con el consecuente desahogo negativo en las situaciones que nos rodean que para lo que nos interesa es ejemplificación de valores negativos en la formación de los estudiantes y un obstáculo constante para las relaciones con nuestros compañeros/os de trabajo.

Prácticamente en cualquier situación de conflicto, el debido control de la respiración puede ser la diferencia entre un resultado destructivo o uno constructivo. Incluso, una vez escalado el conflicto en una situación de extrema destructividad, la respiración puede retornar la mente a su normal relación con la razón y los sentimientos permitiendo un espacio de resolución positiva del conflicto.

La razón fisiológica de esto es que la reducción de la frecuencia respiratoria desencadena una reacción inhibitoria del proceso de respuesta de lucha o huida (así como un aumento la excita) como lo apunta la doctora Joan Boryshenko, directora de la Clínica para la Mente y el Cuerpo de la Facultad de Medicina de Harvard, en su libro "Como Alcanzar el Bienestar Físico y Emocional Mediante el Poder de la Mente"⁷. Así, por vía de la respiración se recupera el equilibrio fisiológico y psíquico necesario para actuar de forma coherente con los valores fundamentales del ser humano. Es el primer paso.

Esta manera de liberar un poco más la conciencia, requiere de una reeducación de la respiración y para ello es importante tomar en cuenta lo siguiente:

La profesora Hiltrud Lodes, en su libro "Aprende a Respirar" señala que se puede distinguir entre dos tipos de respiración: la torácica y la diafragmática, según actúen predominantemente los músculos del diafragma o los intercostales. Esta distinción es meramente metodológica, pues una respiración natural y saludable incluye las dos como una sola en lo que se denomina respiración profunda o completa.

⁷ Borysenko, Joan. Como Alcanzar el Bienestar Físico y Emocional Mediante el Poder de la Mente. (Colombia, Editorial Norma, 1988) Pag 57



Una persona normal tiene una frecuencia respiratoria de unas 16 respiraciones por minuto en situaciones normales, llegando a 30 o más en casos de fuerte actividad física o emocional. En estado de relajación profunda esa frecuencia se puede reducir a entre 6 y 10 respiraciones por minuto. Una respiración torácica normal absorbe una cantidad aproximada a los 500 centímetros cúbicos de aire; la inspiración abdominal desplaza una cantidad 8 o 10 veces mayor.

El secreto de una buena respiración es combinar los dos tipos de respiración para obtener un máximo de rendimiento pulmonar, que a su vez implica un mejor rendimiento fisiológico en general, pues permite una buena oxigenación de los órganos corporales. Por otro lado, la respiración profunda, que se logra a través de una disminución de la frecuencia respiratoria, abre el espacio para recuperar la estabilidad emocional.

La segunda parte del proceso de rompimiento del ciclo del estrés es la relajación muscular. Es importante mencionar una aclaración que hace J. Hewitt al respecto cuando indica que en nuestra sociedad es muy común hablar de "tensión nerviosa". Una alteración fisiológica que se trata en realidad de una hiperactividad nerviosa acompañada de tensión muscular (ya referida en relación con los estados de alerta o respuesta de lucha o huida). Esta tensión muscular es otra actividad fisiológica sobre la que tenemos control y que debidamente dirigida complementa el rompimiento en el ciclo de estrés. Una vez regulada la respiración el proceso es relativamente sencillo y existen varias formas de realizarlo. El estiramiento referido en su libro por la doctora Boryshenko es una forma inmediata de lograr efectos relajantes en el sistema musculoesquelético, y que se puede aplicar en casi cualquier situación, pero para un mejoramiento a mediano o largo plazo, es más efectiva la práctica de alguno de los métodos de relajación más desarrollados. Entre ellos podemos mencionar el del Dr. Edmund Jacobson denominado Relajación Progresiva que permite crear un condicionamiento fisiológico hacia la respuesta de relajación que es activado a voluntad una vez instalado. Y el del Dr. J.H. Shultz denominado Entrenamiento Autógeno y que hace énfasis en la autogestión como forma de inducir a la respuesta de relajación.

El procedimiento normalmente incluye alguna forma de visualización del músculo o grupo muscular que se desea relajar combinada con una acción de tensión-distensión del área referida, para así lograr establecer la relación de causa-efecto entre el deseo u orden mental de relajación y la relajación en sí.



El tercer elemento del proceso esta en la concentracion en algun sonido, imagen u olor inclusive. Debe ser algo placentero o neutro (por lo menos en el caso de los principiantes) que nos permita mantener fija la atencion por periodos de entre 5 y 30 minutos, dependiendo de las capacidades que cada uno pueda desarrollar. El aspecto mas relevante de este elemento esta en que pretende alejar nuestros pensamientos de la divagacion, alertando y desarrollando nuestro potencial mental.

El ultimo elemento que se puede considerar como de debida concomitancia con el control de la respiracion, la concentracion y relajacion neuromuscular o corporea, es la creencia en lo que se esta haciendo, de forma tal que lo actuado produzca una sensacion de gratificacion o satisfaccion por si misma, que evite un efecto represivo de los sentimientos provocadores del estres, cosa que como ya se menciono, solo lleva a la acumulacion en el ciclo del estres, que tarde o temprano se desahogara de una forma violenta.

La liberacion emocional para los educadores, esta en creer en lo que se hace, en manejar y resolver nuestros conflictos de una forma centrada y razonable, ejemplificando en clase y en general en nuestras relaciones con los demas, las conductas en que se pretende formar a otros.

Por supuesto que es de capital importancia desarticular la creencia de que la seguridad solamente esta en lo conocido y su correlativa de que el conflicto al igual que la diferencia deben evitarse y buscar la manera de utilizar beneficiosamente los dos anteriores fenomenos. La pregunta de que si es esto posible solo puede encontrar respuesta en nosotros mismos igual que toda la problematica de los valores fundamentales del ser humano. Lo cierto es que debemos creer, aunque sea un poco, en lo que estamos haciendo, sin olvidar por supuesto, que nos falta mucho por recorrer y que una buena forma de avanzar esta en probar y evaluar nuevas opciones para asi tomar lo bueno que nos ofrezcan y plantearnos a nosotros mismos la responsabilidad de buscar soluciones a lo que no funcione.





CAPACITACIÓN BÁSICA EN MEDIACIÓN

DOCUMENTO DE ESTUDIO 2

Algunos Puntos Esenciales en el Proceso de Comunicación y en la Mediación

**Por Gabriela Melano
Consultora de Capacitación
Programa de Resolución Alternativa de Conflictos**



Expresión de emociones

En contraste con el proceso judicial ordinario, que se centra en los hechos y en lo comprobable el proceso de mediación goza de la ventaja que incluye como información válida todo aquello que influye al conflicto inclusive lo subjetivo y no comprobable. Con mucha frecuencia los conflictos se inician a partir de emociones diversas o bien las generan. En muchos casos son estas emociones las que determinan el inicio y curso del conflicto, hasta de manera independiente, o casi independiente, de los "hechos objetivos"

Por ello la mediación promueve la expresión de emociones y provee un contexto y modelo a través del cual las emociones pueden ser compartidas de una manera constructiva. El mediador será el artesano que con agudo oído y ojo promueva (*) la expresión de sentimientos, anticipe posibles explosiones, lidie con las eventuales rupturas en la comunicación y fortalezca en las partes los logros alcanzados en la comunicación. Para lograrlo, el mediador debe ser capaz de percibir la escena de una manera integral, analizar lo acontecido e intervenir de manera ágil y facilitadora solo en la medida que surja la necesidad.

¿Le resulta muy ambiguo el concepto? Pues, sí, bienvenido/a al mundo de lo humano. Por dicha o desdicha la complejidad de la comunicación no nos deja opción. Un buen mediador debe gozar de una madura intuición y debe ser capaz de tolerar situaciones no claras y cargadas de ambigüedad. Sin embargo, sugerimos algunos aspectos de la comunicación que pueden resultarle muy útiles al mediador mientras facilita la resolución de conflictos.

Nota Vale la pena aclarar que se trata de promover expresión de emociones **no** de empujar o forzar las mismas.

Discurso explícito e implícito

La expresión verbal, entendida de manera literal, es tan solo una parte recortada de los mensajes que la gente emite. Con harta frecuencia en una conversación, lo más importante es aquello que **no** se dice. Se trata de una de las sutilezas de la comunicación: cada cultura tiene las suyas.

Generalmente, el discurso implícito está determinado por el contexto en que se da la comunicación. Se trata de normas de interacción no escritas, no dictaminadas, y valga la tautología no explícitas, que ordena (detrás de la escena) aquello que **no** se comparte en público.

Un ejemplo clásico son las situaciones institucionales o políticas donde las normas determinan aquello de lo que se habla abiertamente y de lo que **no** se habla (o solo se comparte en determinadas circunstancias y con determinadas personas).

Ejemplo. Es típico que en empresas privadas, cuando se remueve a un empleado de su puesto, que el discurso "oficial" exprese que se debe a razones de "reorganización" aun cuando sea de conocimiento general que han habido otras razones.

Las emociones básicas (amor, odio, envidia, etc.) que caracterizan a los pequeños grupos (una familia, una organización pequeña, etc.) son frecuentemente las determinantes del nivel de explicitación/implicitación del discurso. Tabúes en las culturas son otro caso de discurso implícito. Se trata de temas de divulgación cerrada o prohibida, pero que dictan profundamente el comportamiento y hasta el sentimiento de la gente.

Una familia donde hay incesto y del cual nunca se habla abiertamente en la familia o simplemente no se toca (aun cuando sea un tema consciente en alguno de los miembros).

Ninguno de los discursos, tanto el explícito como el implícito, son inherentemente ni verdad, ni mentira, ni buenos, ni malos, ni conscientes, ni inconscientes. Sin embargo, al mediador le interesan solo en la medida que afectan al proceso de comunicación en general y sobre todo en la comunicación durante la mediación.

Una lectura cercana de la conducta de los individuos involucrados en el conflicto puede permitir al mediador pesquisar los diferentes niveles del discurso. Indicadores pueden ser la selección de palabras de los individuos, el titubeo al contestar una pregunta, los gestos no intencionales (v.g. sudor, agitación, etc.), omisiones gruesas de información, suposiciones, etc.



Si en la mediacion una persona expresa su acuerdo con lo propuesto por la otra parte, pero a la misma vez se ve agitada, es bien posible que haya que explorar mas que puede significar o implicar la aceptacion dicha propuesta

Profesionales especialmente entrenados en el arte de entender a la gente (i.e. psicólogos psicopedagogos trabajadores sociales etc) son quiza los mejores capacitados en esta area, pero no necesariamente. Con frecuencia, practicantes de estas profesiones han perdido la intuicion sobre asuntos de relaciones interpersonales

Para mayor informacion sobre el tema, referirse al articulo ' ' incluido en las lecturas sugeridas

Lenguaje corporal

El modo en que los individuos se conducen es una fuente muy rica de informacion tanto cuando parece ser intencional o no. La manera en que una persona utiliza sus manos al hablar puede indicar cierto nivel de ansiedad o de alegria, entre otros. La manera de sentarse, o de caminar, o de mirar puede indicar una variedad de mensajes que le toca al mediador descifrar en la medida que competan al conflicto

Dos sugerencias

1) Nada es obvio. Toda observacion es meramente una hipotesis, a confirmar o refutar. Utilice sus observaciones como indicadores de que pudiera haber algo mas que trabajar mas en el proceso mediatorio

*2) Tener harto cuidado con la verbalizacion de lo que uno supone que significa el lenguaje corporal de las personas. Siempre hay posibilidad de equivocarse y lo mismo **erosionar** el proceso de mediacion*

Los actores, por ejemplo estudian bien este aspecto de la comunicacion para hacer una mejor labor a la hora de lucirse. El rol del mediador tiene bastante de actuacion, tanto en cuanto a entender la conducta de otros como manejar la propia de manera efectiva



Lenguaje paraverbal

Se entiende como lenguaje para-verbal a todos los factores involucrados en la comunicación hablada que **no** sean las palabras mismas. Es decir, el tono, el timbre y volumen de la voz.

Cada persona tiene un **timbre** de voz acostumbrado, y puede (o no) ser fuente de información sobre la misma. ¿Usted sabe que el timbre tiene algo de innato y mucho de aprendido? Lo innato es la conformación orgánica de las cuerdas vocales, garganta, inclusive pulmones. Lo aprendido es todo aquello que uno logra hacer con dichos órganos a través de la experiencia, tanto intencionalmente como espontáneamente. Los lingüistas y antropólogos han estado fascinados con este tema ya por un tiempo. Ahora bien, les toca a los interesados en la relación entre la lingüística y la psicología interpretar las conexiones entre timbres y estados del ser. Como se podrán imaginar, el tema se hace más complicado aun. A veces, timbres muy agudos pueden ser indicio de personas inseguras o nerviosas, asimismo, timbres más gruesos pudieran caracterizar a personas más centradas. De hecho, a veces, personas que han pasado por un cambio radical en su vida pueden cambiar el timbre de voz. Asimismo, cuando una persona está agitada o alterada de alguna manera, suele haber cambios en el timbre. Este tipo de información es generalmente fácil de observar y es muy relevante para el mediador.

El tono y el volumen es un aspecto de la comunicación que la gente suele observar en las conversaciones cotidianas. El tono de voz indica el valor emocional del mensaje, puede ser interesado, apático, simpático, agresivo, etc. El cambio en el volumen también puede ser un indicador de contenido emocional en los mensajes. Una vez más, nada es obvio y por ello, cualquier pista requiere de observación y exploración detenida.

El mediador, por su parte, debe observar su propio timbre, tono y volumen en el proceso mediatorio. Es preferible que obvie timbres muy agudos, en la medida de lo posible, pues tiende a alterar a la gente (si tiene alguna duda, hable con quienes diariamente trabajan con niños bien pequeños). El tono debe ser esencialmente calmante y comprensivo, debe de crear empatía con las partes.



En síntesis, tanto el tono el timbre como el volumen son excelentes indicadores para entender la comunicación. El mediador, con el cuidado de no entrar en estereotipos, debe de observarlos como posibles pistas sobre el desarrollo de la situación (con frecuencia ofrecen información sobre lo implícito)

Un empleado que utiliza un tono desafiante y un timbre agitado al explicar su "excelente relación con sus colegas", puede indicar que, en realidad, la relación no es tan excelente

El escuchar La escucha activa y la escucha comprometida

En el mundo acelerado de hoy y en la medida que las relaciones se hacen más impersonales el modo en que la gente se escucha es cada vez menos perceptivo. Incluso, la vida urbana casi exige que la gente "se olvide" de escuchar determinadas cosas que aparecen como no esenciales

Casos típicos son las maestras de aulas de más de treinta alumnos que al acercarse un alumno con un cuento (casualmente, muy importante para entender al niño/a), simplemente "hacen que escuchan" mientras regañan a otros alumnos corrigen tareas etc. Esto nos pasa a todos en alguna medida, y determinadas situaciones pueden darnos alternativa

Sin embargo, es una picardía cuando este ocasional modo de escuchar se convierte en hábito y no desarrollamos modos de escucha más perceptivos

En muchos programas de mediación en EE UU, se suele usar el término "active listening" que se traduce como "**escucha activa**". La idea es que el escuchar se convierta en una actividad no pasiva, sino más bien, y valga la redundancia, activa (Ver sección de Lecturas básicas "La Escucha")

La escucha activa suele promover la intervención innecesaria del mediador en la comunicación entre las partes, de hecho, las técnicas de escucha activa son descritas como acciones (v.g. parafrasear, resumir, etc.) Es decir, la "escucha activa" con frecuencia, tiende a convertirse en una actuación sobre lo que se

escucha, inclusive, con tonos condescendientes sobre las partes en cuestion. Por supuesto, este argumento puede resultar de mera naturaleza semantica, dependiendo del nivel intuitivo del mediador. Para evitar confusiones, introducimos el termino de **"escucha comprometida"**

¿Y en que se diferencia la **"escucha comprometida"**? Se trata de una escucha cercana, abierta, sensible, integral que permita al mediador entender las sutilezas y los diferentes tonos que la comunicacion puede tomar en la mediacion. Sin embargo, el mejor mediador es el que habla poco o 'nada', y solo interviene en la medida en que la comunicacion se atore. (Ver Lectura de Ampliacion sobre "El atoro en la comunicacion", en esta seccion)

En sintesis, la "escucha comprometida" tiene todos los elementos de la "escucha activa", sin el elemento de compulsion a actuar sobre lo escuchado.

La ambigüedad y la ambivalencia

Un gran porcentaje de situaciones interpersonales son dificiles de entender y, por lo tanto, de desenvolverse asertivamente en ellas por su alta carga emocional y en diferentes direcciones. Estas escenas suelen estar teñidas de ambigüedad y ambivalencia. Es importante para el mediador entender, discernir y ser artesano en el ayudar a las partes a discernir ambos conceptos.

Distintos niveles de **ambigüedad** se dan cuando algo no esta claro, podria ser de una manera, como podria ser de otra.

Un caso seria un muchacho de 17 años que no esta seguro si quiere o no seguir una carrera universitaria, y en el caso de hacerlo, no sabe que le gustaria estudiar. Otro caso, es la pareja que esta en el proceso de decidir si se divorcian o no.

Una situacion cargada de **ambivalencia**, en cambio, se da cuando una misma persona o situacion despierta sentimientos opuestos.

Siguiendo los ejemplos anteriores, ambivalencia se presentaria si el muchacho esta convencido que quiere realizar una carrera, pero sus padres se han opuesto diametralmente a ello y teme perder su apoyo y cariño.



Ambas cosas, tanto su carrera deseada como el apoyo de los padres, tienen el mismo peso emocional, uno de atracción y otro de rechazo. En el caso de la pareja, un ejemplo de ambivalencia se daría si ya han decidido divorciarse, pero uno o ambos están cargados de sentimientos opuestos de tristeza (por el ser amado perdido) y de alivio (por los dolores de cabeza que se salvan)

Tanto la situación en sí misma como cualquiera de sus protagonistas o todos a la vez, pueden estar ambiguos y/o ambivalentes ante un conflicto. El truco del mediador será captar su existencia y asistir a las partes en el discernimiento de las mismas. Generalmente, la ambigüedad y la ambivalencia una vez aclaradas, son mucho más fáciles de tolerar. Más aun, una vez distinguidas, se pueden poner al servicio de la comunicación y, por ende, ser útiles en la mediación.

Transferencia y contratransferencia

Tomamos este término psicológico, no porque la mediación sea una cuasiterapia, sino porque estamos convencidos que es útil para entender el fenómeno de la comunicación. Esperamos no hacerle una injusticia al resumir en pocas palabras a tan complejo concepto.

Había una vez en el mundo de los estudiosos de la psicología, unos cuantos astutos que se dieron cuenta que en la sesión de terapia, los pacientes tienden a verter en el terapeuta imágenes que traen consigo. Es más, estas imágenes son reflejo de necesidades latentes con frecuencia muy urgentes del paciente. A esto se llama "**transferencia**", ya que se trata de un desplazamiento de deseos o necesidades al psicólogo o psiquiatra.

Un ejemplo simple y típico es el paciente que no ha tenido suficiente atención materna o paterna y busca en el terapeuta una sustitución a dicha carencia. En el caso de la mediación por ejemplo se ve transferencia cuando alguna de las partes deposita sus emociones en el mediador buscando una solución "mágica" al conflicto, en vez de comprometerse en el proceso de comunicación.



La **contratransferencia** es la reacción emocional que puede despertar en el terapeuta, en nuestro caso el mediador a raíz de lo que el paciente le transfiere (*) El mediador, como cualquier persona, trae a su vez su bagaje de emociones y puntos de referencia emocionales Es normal y esperable que reaccione de alguna manera a situaciones con alto contenido emocional

Un mediador, actuando sobre su contratransferencia se dedicaría a satisfacer la necesidad " de solución mágica" de las partes proveyendo sugerencias o realizando tareas para las partes por ejemplo o bien (y en reacción), se mostraría muy distante a la hora de "desatorar" a las partes en conflicto

Sin embargo, cuando la transferencia o la contratransferencia se hace presente, el mediador debe de utilizar la información que subyace a cualquiera de ambas para entender mejor que puede estar pasando en el proceso de comunicación Como sugerido anteriormente, en ningún caso el mediador debe de manejarse como si lo percibido es cierto (ya que difícilmente se está seguro de ello) y mucho menos debe actuar sobre lo que presiente La transferencia y la contratransferencia son simplemente fuentes de información muy útiles

De hecho la medida en que el mediador se conozca a sí mismo/a (y por lo tanto, en su habilidad de manejar - no suprimir- sus emociones) determina la calidad de mediador que eventualmente logrará ser

Acerca de la transferencia y contratransferencia en la vida cotidiana

Ambos fenómenos suceden en todo intercambio cotidiano de ideas u opiniones, sin necesidad de entenderlos para que resulte una fructífera charla Sin embargo, en la mediación, y sobre todo en casos cargados de emociones, resulta crucial que el mediador aprenda a manejar con habilidad tanto la transferencia como la contratransferencia como para poder permitir una real comunicación entre las partes



(*) La contratransferencia es un concepto muy delicado y difícil de diferenciar de una simple proyección. Para mayor información referirse al artículo " " de la bibliografía sugerida.

Significados convencionales y significados individuales

La diferencia en el uso de conceptos o términos es una fuente increíblemente común de malentendidos y generadora de conflictos. Aun cuando dos personas o más hablen el mismo idioma, no necesariamente quieren decir lo mismo al usar el mismo término. Conflicto surge solo en la medida que dediquen sus energías a tratar de convencer al otro de que tienen razón, pues, pueden fácilmente olvidarse de escuchar, y mucho menos, entender el planteo del otro.

Un ejemplo típico es la pareja donde uno de ellos dice que el otro gasta "mucho" dinero y el otro está en desacuerdo. Obviamente, con ir al Diccionario de la Real Academia Española y establecer la definición de "mucho" o "poco" no van a lograr discernir en que consiste el desacuerdo.

Las buenas noticias son que este tipo de conflicto suele ser muy fácil de dilucidar y por lo tanto de facilitar en una mediación.

Aspectos culturales, de personalidad y de sexo

En la lectura de la comunicación, bajo el ángulo de cualquiera de los conceptos mencionados, es crucial tomar en cuenta aspectos tanto culturales, de personalidad y de sexo (entre otros) que puedan explicar la particularidad de cada caso.

Cultural

Cada cultura cuenta con una serie de valores, hábitos y creencias que dictaminan la conducta y los estados de ser de sus integrantes. Solo leyendo de cerca las características de la cultura de la cual provienen los individuos es posible entenderlos bien.



Algunas culturas latinas tienden mas a agitar sus manos al hablar que culturas sajonas, por lo tanto, dicho lenguaje corporal debe considerarse dentro del contexto de su cultura

De personalidad

La gente suele tener distintas tendencias personales que les son mas (o menos) comunes. Por ello, toda conducta o indicador personal debe de considerarse dentro de su cuadro de personalidad, tanto aquello que lo caracteriza, como aquello que sobresale por su extraordinariedad

Las personas introvertidas suelen hablar mas bajito que las extrovertidas por ello el volumen e inclusive hasta el tono o timbre de la voz de un introvertido/a debe de interpretarse dentro del despliegue de personalidad de dicha persona

De sexo

Cada cultura socializa a los sexos de diferente manera, esperando de cada uno conductas y tendencias diferentes. Aun explicitamente desinhibiendo ideas estereotipadas es importante tomar en cuenta los medios sociales en que ambos sexos se desenvuelven, para empezar a entender a la gente

Desde niñas, las mujeres tienden a formar su identidad en funcion de sus vinculos con otra gente, de forma considerablemente mayor que los varones () Por lo tanto, las mujeres tienden a ser mas sensibles a temas de relaciones interpersonales y tienden a tener una mejor capacidad de descentrarse (ver situaciones desde posiciones ajenas a la propia) Esta característica naturalmente afecta enormemente como tienden a manejarse en la comunicacion*

(*) Esta tematica ha sido seriamente investigada por numerosos estudiosos, entre ellos la Doctora Deborah Tanner y la Doctora Carol Gilligan (Profesora Titular de la Universidad de Harvard)

La importancia de contextualizar toda observación

Cualquier indicador en la comunicación debe ser siempre contextualizado, tanto dentro del perfil de las personas involucradas como dentro de la situación global del conflicto. Es decir, todas las conductas de una persona como todos los momentos en una situación deben de ser interpretadas solo como parte del todo al que pertenecen.

Una persona puede estar meneando agitadamente su pie al estar sentada, lo cual pudiera (en sí) sugerir que la misma está nerviosa o incomoda, etc. Sin embargo al ubicar esa conducta dentro de todos los demás indicadores de su persona, pudiera ser que, en realidad, dicha persona se encuentre bien tranquila y cómoda. Asimismo, dos niños pueden aparentemente estar peleando, pero al entender su conducta dentro del contexto, uno puede darse cuenta que, en realidad, están simplemente jugando.

En lenguaje psicológico, se suele hablar de "Gestalt", concepto originado por los alemanes Kohler, Koffka y Wertheimer a principios de siglo (*). Su concepto resulta particularmente útil entre otras cosas, para explicar las diferencias en percepción de las partes en relación al todo, en cualquier imagen o situación. Teorías en psicología sistemática también aportan conceptos útiles para entender el valor de la contextualización en la comunicación. Karl Rogers, entre otros, ha investigado y escrito sobre temas bien interesantes, muy aplicables al entendimiento de la comunicación interpersonal.

(*) Vale la pena aclarar que nos estamos refiriendo al concepto desarrollado por representantes de la escuela fenomenológica europea, **no así** al desarrollo de la teoría gestaltica según Fritz Perls, específicamente dentro del contexto cultural de los EE UU.

Para mayor información referirse a cualquiera de los escritos de Kohler y Koffka, o bien a "La Gestalt Una Terapia de Contacto" por Ginger y Ginger, Editorial Manual Moderno México D.F. 1993.

Generalizaciones y estereotipos

Notese que cualquier generalizacion, como cualquier hipotesis cientifica, es dable de ser refutada en cualquier momento. Por lo tanto, las anteriores generalizaciones deben ser interpretadas meramente como guias o posibles explicaciones sobre una situacion o persona. Por su condicion de pista, ofrece algun marco al mediador desde el cual comenzar su exploracion del caso. De tomarlo como receta o ley inmutable estas generalizaciones se convierten en estereotipos con sus consecuentes entorpecimientos en el arte de entender a la gente.

Notas finales

1) Nosotros consideramos que los conceptos anteriores si bien no son exhaustivos, si son utiles para el desarrollo de destrezas y una madura intuicion en el entendimiento de la comunicacion como funciona y por que pueden estar ocurriendo rupturas en la misma

2) Hay mucha gente, que sin necesidad de entrenamiento alguno, entiende y sabe manejarse efectivamente en situaciones teñidas de ambigüedad y ambivalencia, de discursos implícitos, de mensajes paraverbales, etc. Por cierto, se trata de mediadores naturales de los cuales las comunidades han contado desde siempre. Nosotros simplemente pretendemos darle un canal organizado y ampliamente difundido de una función relativamente anciana en nuestra cultura. Con la complejidad de las relaciones personales en la sociedad de hoy, estamos respondiendo a una necesidad social, que es la creación de sistemas alternativos y adecuados a la realidad actual, de una función casi social olvidada: la de resolver conflictos sin destruir o empeorar la relación entre las partes involucradas.





TALLER BASICO DE MEDIACIÓN

DOCUMENTO DE ESTUDIO 3

El Aforo en la Comunicación

Por Gabriela Melano
Consultora de Capacitación
Programa de Resolución Alternativa de Conflictos

El atoro en la comunicación

Todos nos encontramos atorados en alguna conversacion con cierta frecuencia, aun cuando no exista lucha de poder o se desarrolle un conflicto a raiz de ello. En el anterior capitulo mencionamos algunos puntos que sugerimos tomar en cuenta para entender el proceso de comunicacion. Si bien no exhaustivos son utiles para explorar razones cuando la comunicacion se atora parcial o totalmente.

Como todo conflicto el **atoro en la comunicacion no es inherentemente bueno o malo, simplemente es**. La clave en resolucion alternativa de conflictos es convertir todo atoro en una oportunidad de mayor entendimiento entre las partes, de mutuo crecimiento e inclusive de profundizacion de relaciones.

Estas son algunas preguntas que sugerimos que el mediador se haga al enfrentarse a un atoro.

¿En qué consiste el atoro?

- * ¿ es un problema de diferencia o malentendido sobre conceptos?
- * ¿ se trata de modos de comunicacion?
¿ en que vemos esto?
- * ¿ se trata de un problema de estereotipos y actitudes?
- * ¿ hay incompatibilidad real o aparente, de intereses?
- * ¿ hay diferencia en la percepcion del tema conflictivo, o inclusive en la determinacion de cual es el conflicto?
- * ¿ hay grandes niveles de ambivalencia y/ o ambigüedad?
- * ¿ hay interferencia de grupos o instituciones aledañas a alguna de las partes?
- * ¿ hay profundas diferencias en los valores de las partes?
- * ¿ hay desbalances agudos en las relaciones de poder?
- * etc , etc

La artesanía del mediador se dará en captar **que posibles pistas tienden mejor chance de abrir la comunicacion** y encontrar el modo de hacerlo efectivo. El esquema de la pagina sintetiza todos estos puntos. usarlo unicamente como guia.



Posibles aportes del mediador (Ante el atoro)

Como se ha mencionado en otros capítulos, los aportes del mediador deben ser esencialmente no-intervencionistas, imparciales facilitadores, comprensivos, y debe de abstenerse de participar de la mediación, a menos que haya alguna función que cumplir (v.g. de exploración de temas ambiguos, contención de posibles o reales explosiones, etc)

En lo siguiente proveemos algunas sugerencias de como lograr lo mencionado

Preguntas abiertas

Preguntas abiertas son aquellas que no buscan una respuesta específica, sino que permiten al interlocutor expresarse sobre el tema preguntado. Este tipo de preguntas permiten al mediador explorar temas, sin determinar de ante mano el tono o contenido de la respuesta. Quizá el tono del mediador pudiera compararse con el de un investigador

Ejemplo no optimo "¿Su modo de evaluación es por escrito u oral?" En este caso, quien pregunta esta ya determinando el tipo de posible respuesta de su interlocutor y, por lo tanto, cerrando las posibilidades de exploración del tema

Ejemplo optimo "¿Como evalua usted a sus empleados?" Este es un ejemplo de pregunta abierta aun inclusive, si es necesario, la pregunta pudiera ser mas abierta aun. Por ejemplo "¿ Me puede explicar cual es su sistema de administración de personal? " En este caso, ni siquiera se le da una pista sobre que es lo que le interesa al mediador, y con lo cual, abre las posibilidades de información recibida

Uso de términos no absolutos

En ningún proceso de facilitación en la comunicación y mucho menos de exploración es recomendable utilizar términos absolutos. Las palabras absolutas cierran y encasillan los temas tocados y a la gente involucrada en la conversación

Recomendamos que el mediador participe en términos de "podría ser ", " pareciera que ", "quizá pudiera " "posiblemente "



etc, es esencial para el mediador al facilitar la comunicacion. A su vez, debiera abstenerse de usar terminos como "seguramente", "es obvio que", "estoy convencido/a de que".

No corregir a las partes

El rol de mediador/a no es de maestro/a, y mucho menos de "niña pochita". Se espera que la mediacion tenga eventualmente efectos educativos para las partes, ya que provee modelos alternativos en comunicacion. Sin embargo el mediador no tiene como funcion el enseñar y evaluar a las partes sino de fortalecer las destrezas de comunicacion de las partes -siempre desde un tono positivo- **Se trata de un rol mentor, no instructor**

Por mas que al mediador/a le parezca que un comentario sea una barbaridad, en ningun momento debe descalificarlo. Modos de descalificar pueden ser: el ignorar el comentario, corregir, juzgar, entre otros.

Ejemplos no optimos: pasar a otro tema, darse vuelta, contestar.

"No, no es asi!" o "¿No le parece equivocado ese juicio?", o
"Usted tiene que superar sus prejuicios!", etc

Ejemplos optimos

a) indagar mas

"¿Nos puede contar sobre "x"?"
"¿Y como ha sido la relacion entre ustedes hasta el momento?"
"¿Que quiere decir con...?"

b) pedir aclaraciones

"Creo que seria util que nos cuente mas sobre eso"
"¿Que significa...?"

c) desviar (sin descalificar)

"Aja, ahora observemos lo siguiente."
"Cierto, y ¿que cree que pasa cuando...?"
"Aja, y tambien pareciera que..."

84



De hecho, este modelo de "enseñanza mentora" es muy promovido por pedagogos y psicopedagogos de punta

Finalmente, si es necesario que las partes evalúen al mediador y que el mismo/a se autoevalúe, con el fin de pulir destrezas y convertir a la experiencia en una educación permanente

Ayudar a las partes a escucharse comprometidamente

Aunque las partes se escuchen y se respeten mutuamente, si no logran escucharse de manera comprometida pueden atorarse. Al reconocer este tipo de caso el mediador debe asistir a las partes a escuchar los diferentes matices, diferencias de percepción, las reales motivaciones, etc. que parecen estar escapando a las partes. Con frecuencia, el mero reconocimiento de las necesidades e intereses de la otra parte abre el camino hacia una buena comunicación y eventual logro de acuerdos viables.

Una forma de lograr la escucha comprometida es ir punto por punto, pidiendo a ambas partes que describan aquellos temas que parecen no ser escuchados. En caso de que esta táctica no parezca ayudar, se le puede pedir a cada parte que relate que es lo que escucho a la otra parte decir. Si sucede que dicha versión resulta recortada, el mediador puede solicitar a la otra parte que añada lo faltante, o bien el mismo/a añadir la información restante.

Una mediación no puede trabajar todos los aspectos del conflicto, y muy posiblemente hayan unos cuantos matices que queden fuera de la escena. Lo importante es discernir cuáles son los temas cruciales para resolver el conflicto y determinar el tiempo necesario para cubrirlos. Si una sesión no alcanza para ello, se pueden concretar una o más sesiones posteriores con el fin de convertir la mediación en una experiencia significativa y profunda para todos.

Uso de reuniones privadas (como técnica de "desatoro")

En algunos casos, el atoro se cristaliza, posiciones se fijan y la mediación corre el riesgo de abortar. Cuando aparezcan indicios de que la mediación pudiera tomar este rumbo, es muy recomendable que el mediador pida una reunión privada con cada



una de las partes (Para mas informacion ver seccion de lecturas basicas, Reuniones Separadas)

Casi nada es demasiado grave La reparación en la mediación

El rol del mediador/a, como se puede imaginar, es bien delicado Sin embargo, siempre y cuando el mediador/a entienda a fondo y siga las normas generales de la mediacion casi todo es reparable de alguna manera

En el caso de que algun comentario haya resultado inoportuno o con un matiz cuestionable el mediador debe ser suficientemente agil como para rephrasear su punto o explicarlo desde otra perspectiva, cambiar de estrategia etc En algunos casos, es tambien recomendable que el mediador se disculpe (sea o no sea su culpa, en su opinion) Esto es particularmente cierto cuando la confianza hacia el mediador puede haber sido afectada de alguna manera, a raiz de su facilitacion en la mediacion

La mediacion funciona en tanto las partes, en el fondo, quieran comunicarse Pueden faltarles destrezas, o estar en una situacion donde un intermediario imparcial sea indispensable y para eso existen mediadores Claro, la calidad de trabajo del mediador depende de la madurez de su intuicion e integridad Sin embargo **la mediacion puede ser exitosa a pesar de la facilitacion en la mediacion**

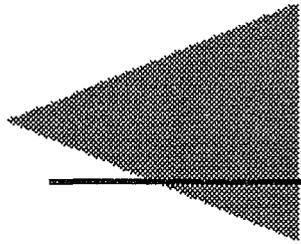
Por ello, relajese, escuche observe trate de hablar lo menos posible diviertase experimente y desarrolle su propio estilo de mediar!





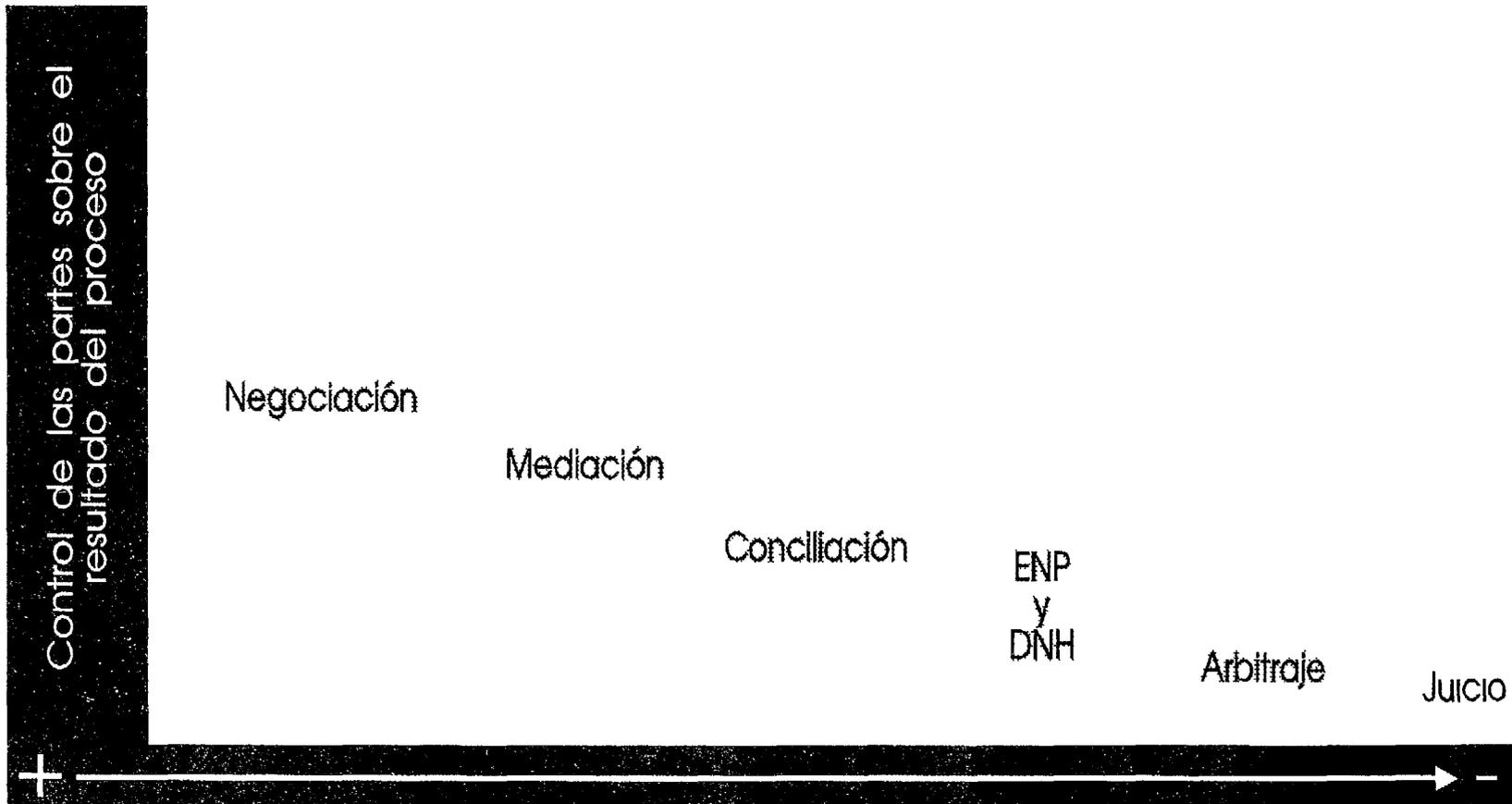
C

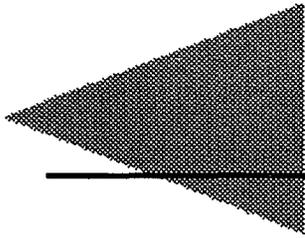
Hojas de Trabajo 



Control de las Partes

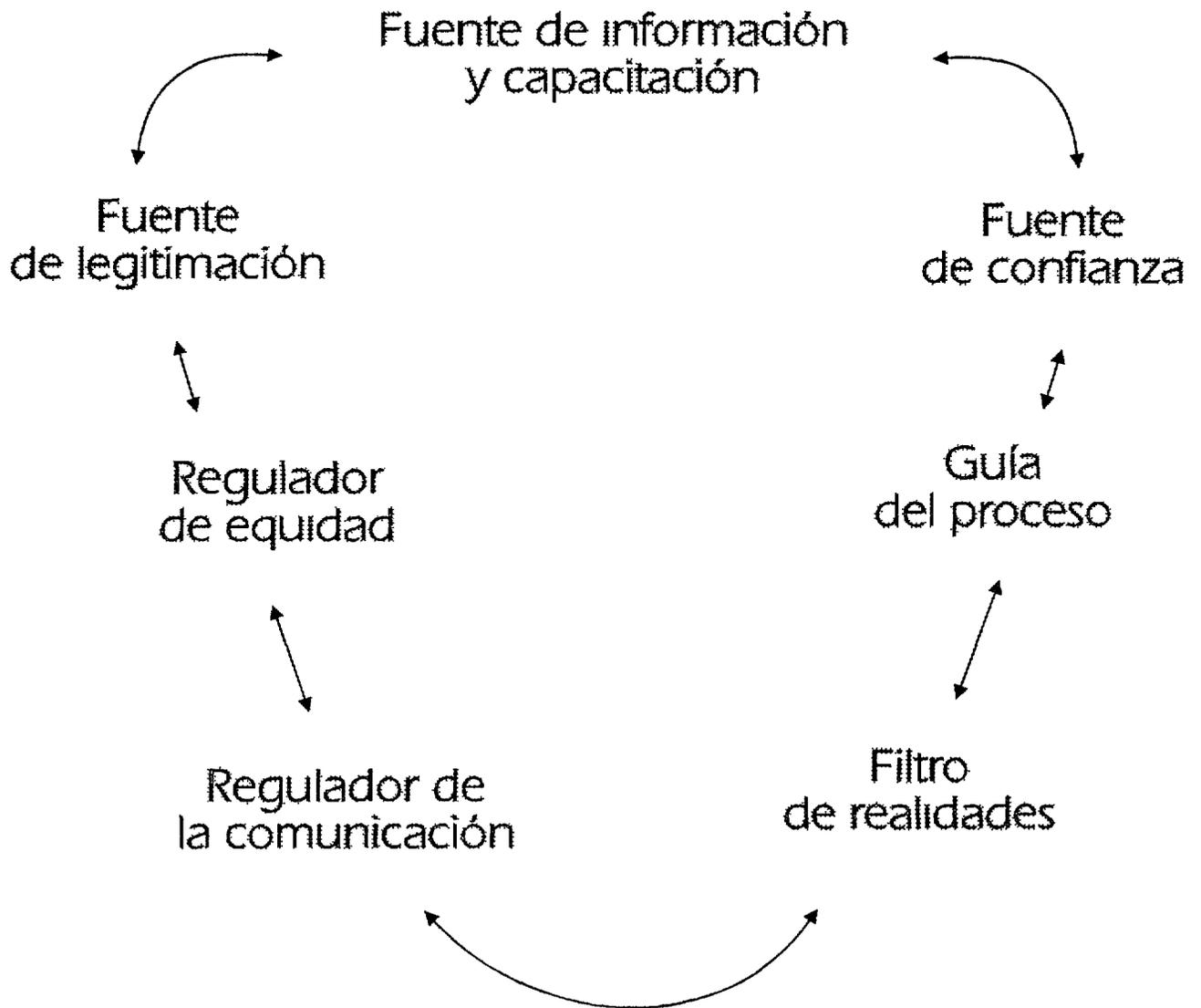
Capacitación Básica en Mediación

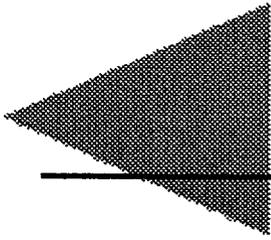




El Rol del Mediador

Capacitación Básica en Mediación





El Procedimiento de Mediación

Capacitación Básica en Mediación

Introducción



Planteamiento de las historias



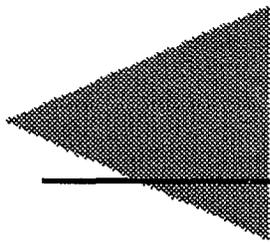
Determinación de asuntos e intereses



Producción y evaluación de opciones

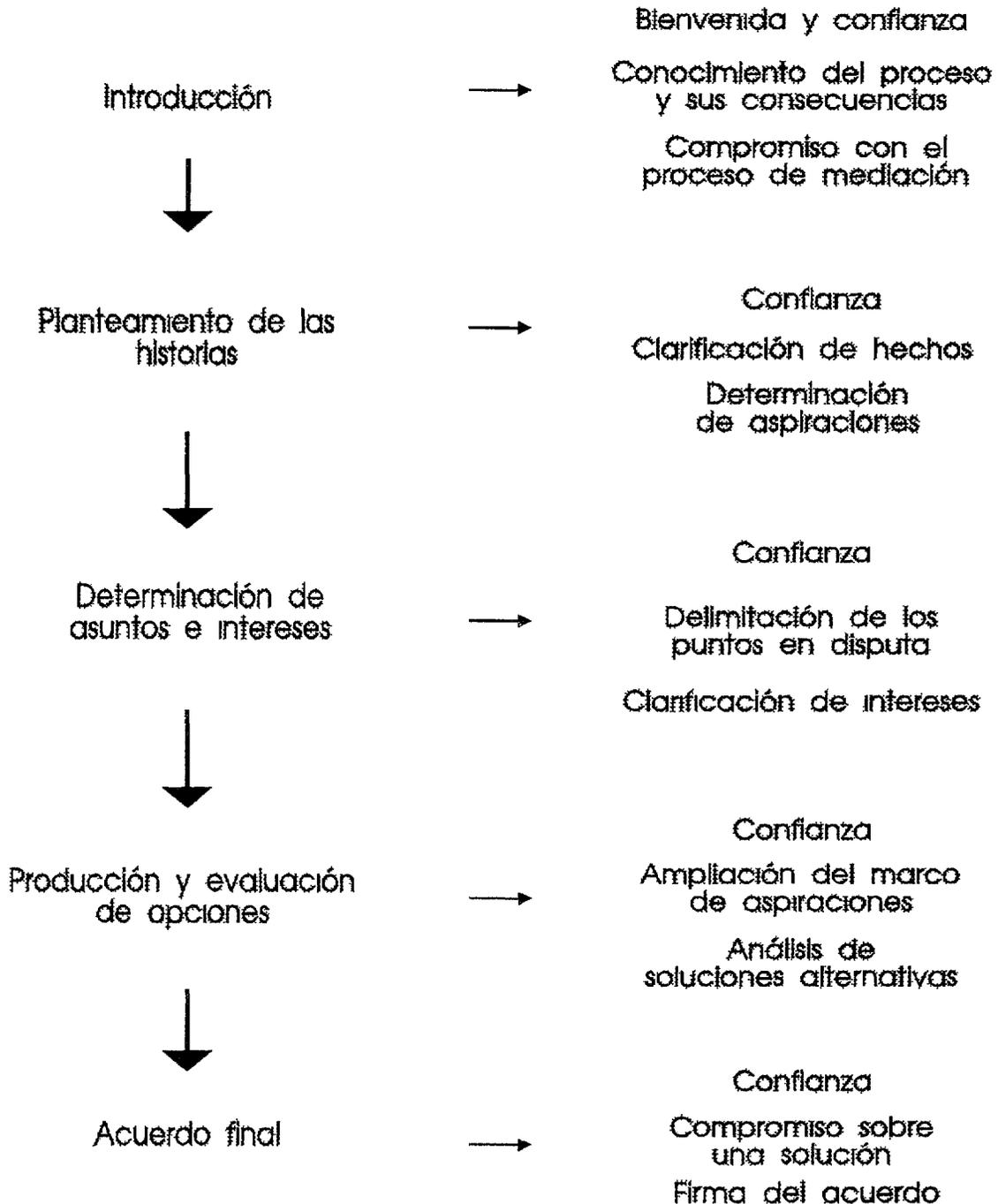


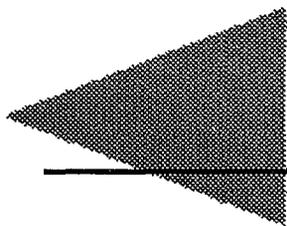
Acuerdo final



El Procedimiento de Mediación

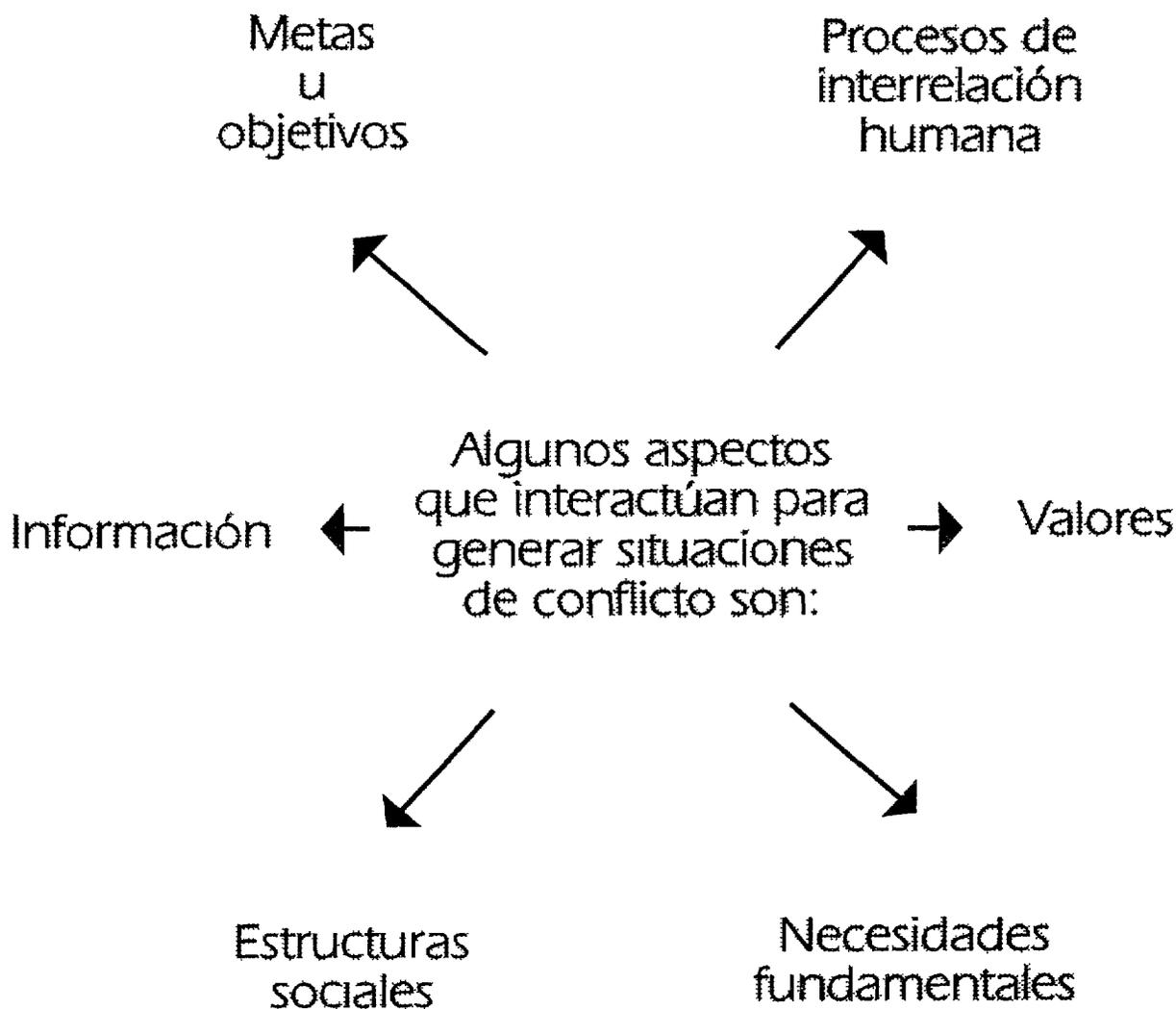
Capacitación Básica en Mediación





Los Generadores de Conflicto

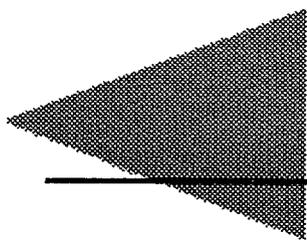
Capacitación Básica en Mediación



Adaptado de Moore Christopher The Mediation Process (1986)

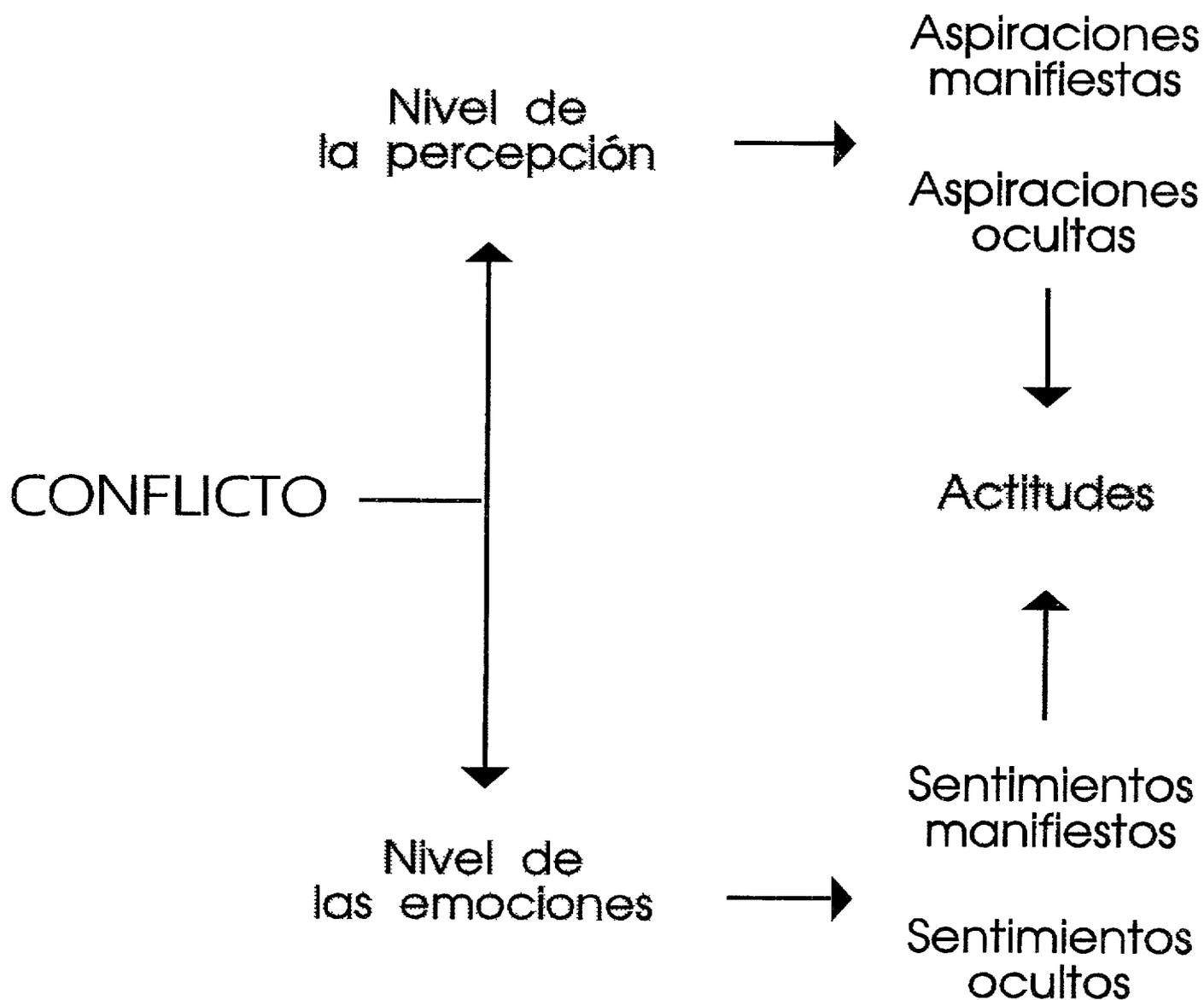
por [®] Eduardo A. Garro Derechos Reservados

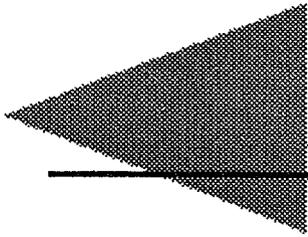
C-5



Los Niveles del Conflicto

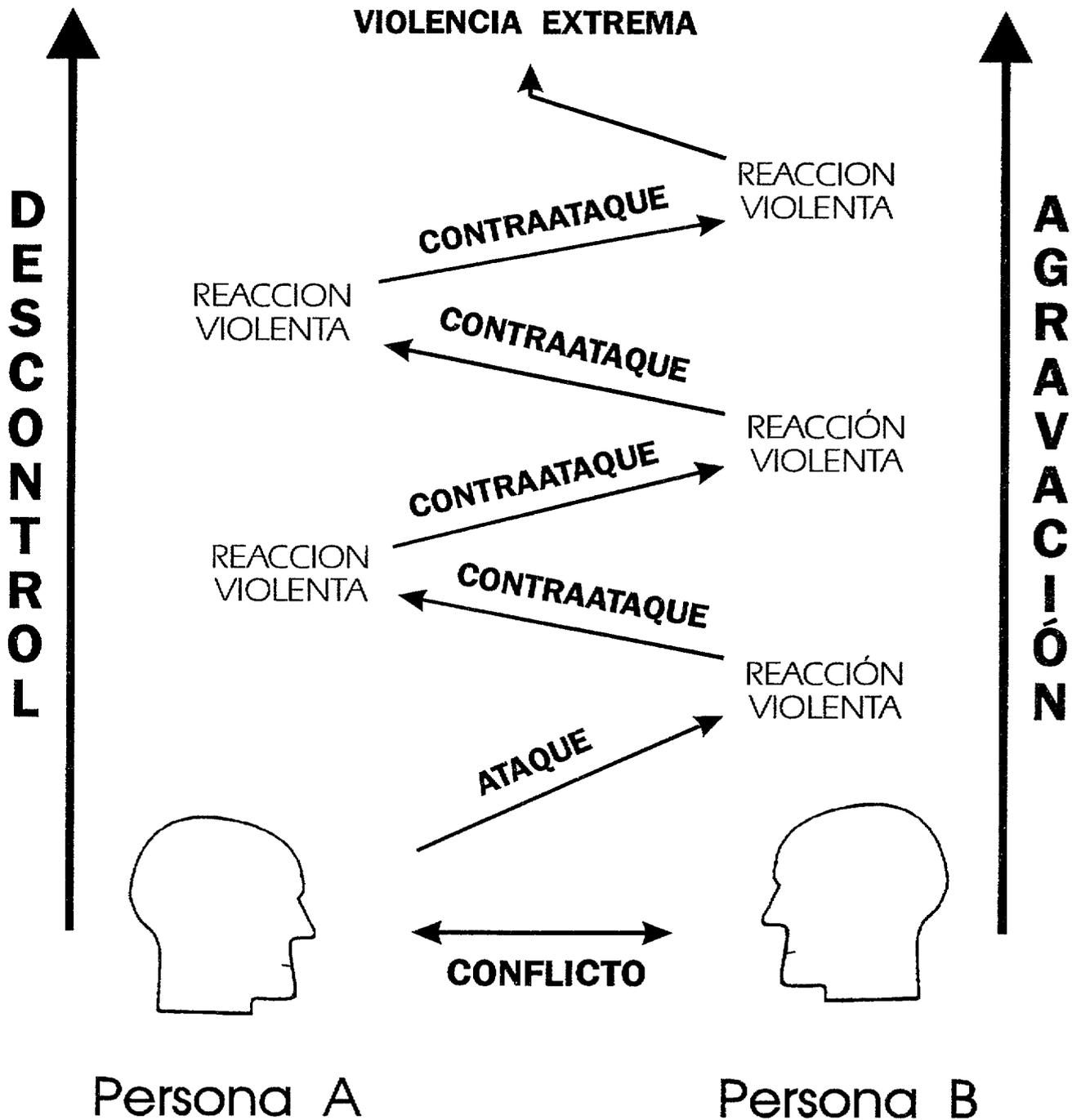
Capacitación Básica en Mediación

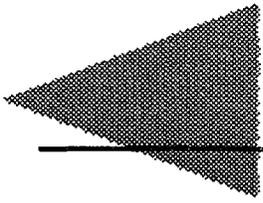




La Escalada del Conflicto

Capacitación Básica en Mediación





Técnicas de Desescalada

Capacitación Básica en Mediación

1

► ¡Relájese! No reaccione impulsivamente

- Concentrese en respirar lentamente
- Si es necesario, solicite una pausa para ordenar sus ideas y/o para liberar tensiones Explíquelo a la otra parte su decisión

2

► Vigile su lenguaje no verbal

- Intente no cruzar los brazos o asumir otra postura agresiva
- Coloquese a una altura física similar a la de la otra persona
- Mire a los ojos
- Cuide que sus gestos correspondan a lo que pretende expresar
- Coloque su cuerpo en una posición en la que puedan escuchar atentamente

3

► Escuche

- Escuche atentamente sin interrumpir para dar su opinión o argumentar en contra
- Interrumpa solo para verificar las ideas que usted cree recibir *"Creo que te escuché decir "*, *"No estoy segura/o, pero suena como si quisieras "*, *"¿Podrías explicármelo nuevamente?"*, etc , o para estimular a la otra parte para que continúe explicándose

4

► ¡Manténgase relajado!

- Recuerde concentrarse en respirar lentamente
- Recuerde que si es necesario puede solicitar una pausa, para ordenar sus ideas y/o para liberar tensiones Recuerde explicarle a la otra parte su decisión

5

► Hable de forma no violenta

- Hable bajo
- Hable despacio
- Cuide su lenguaje y tono de voz, **no insulte**
- Evite expresiones que puedan escalar un conflicto **"Nunca", "Como siempre", "Si no lo hace entonces ", " Es mejor que no lo intente", "No lo haga", "Ni piense que ", etc**
- Expresiones que pueden desescalar un conflicto son **"Tal vez", "¿Qué le parece si ?", "Siento que ", "¿Qué sucedería si ", etc**
- Haga preguntas abiertas**, esto es, preguntas que no requieran o impliquen que la respuesta se limite a un **"SÍ"** o **"NO"**

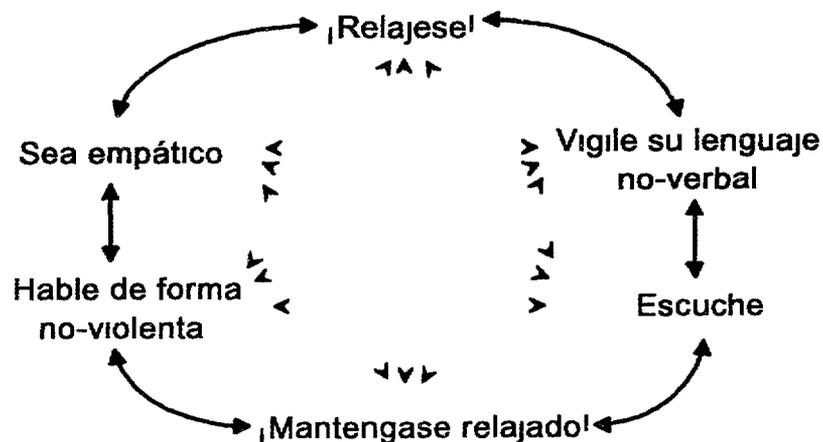
6

► Sea empático

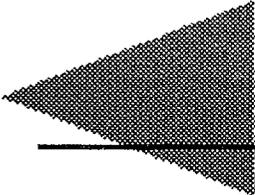
- Piense en lo que sentiría usted, si estuviera en los zapatos de la otra persona
- Afirmar y acepte la posición de la otra parte, especialmente en lo que se refiere a los sentimientos fuertes y exaltados **" Creo que puedo ver por lo que pasas", "Suena difícil para usted", "yo en esa situación también me hubiera sentido así", etc**

7

- Recuerde **"no hay recetas"**, el anterior proceso es un ciclo que se repite una y otra vez, **pudiendo cambiar el orden y las relaciones entre los componentes, de acuerdo al caso**



qu



Parafrasear

Capacitación Básica en Mediación

Definición¹

La parafrasis es una tecnica de escucha a traves de la cual quien recibe un mensaje confirma si su percepcion es correcta

Utilidad

La parafrasis es uno de los instrumentos de comprension mas utiles para un mediador Recordemos que una cosa es lo que las partes explican sobre sus puntos de vista y otra cosa es lo que quien escucha percibe Asi que, para asegurar que el mediador comprendio correctamente lo que la parte le quizo transmitir, se requiere de alguna forma de confirmar su percepcion La parafrasis es una opcion para lograr esta meta

Explicación²

El primer paso para realizar una parafrasis adecuadamente es escuchar atentamente a la parte que se expresa Durante este proceso el mediador puede realizar preguntas de ampliacion o aclaracion

Una vez que la parte ha terminado de explicarse el mediador indica que procedera a poner en sus propias palabras lo que percibio, con el objeto de que la parte confirme si lo comprendido es correcto

Al terminar el mediador de expresar lo comprendido, pregunta a la parte si su comprension es correcta y de no serlo solicita a la parte que le aclare el punto hasta que se comprenda correctamente lo que intentaba expresar

¹ Todas las definiciones que contiene esta seccion sobre escucha, son conceptos tecnicos de mediacion Porque los terminos usados tienen otras acepciones en su uso coloquial, debe entenderse que las nociones que aqui referimos son solo aplicables a nuestro modelo de mediacion

² Solo las tecnicas que por sus particularidades requieran de una explicacion contendran este punto

Ejemplos:

1

Jose Bien, aqui lo que sucede es que este señor (la otra parte), no respeta mi propiedad e insiste en tomar las naranjas de un árbol que esta plantado de mi lado del terreno Inclusive estoy casi seguro que no solo toma las naranjas de las ramas que estan cerca de su propiedad, sino que ademas toma las de las ramas de mi lado, eso es una barbaridad

Mediador Esta bien don Jose Permitame ahora decirle lo que he comprendido de su preocupacion de forma tal que pueda usted decirme si estoy en lo correcto o si no le he comprendido bien

Usted esta preocupado porque las naranjas de un arbol plantado en su propiedad han sido tomadas sin su permiso y cree que Don Pedro ha sido la persona que las ha tomado ¿Estoy en lo correcto?

Jose Asi es

2

Maria Mire, llevo muchos años de vivir en este barrio y nunca me habia sucedido algo asi Yo siempre he seguido fielmente mi religion y nunca he tratado de imponersela a ninguna otra persona De un momento a otro, estas personas llegan al barrio y comienzan a tratar de imponer a todos sus puntos de vista, a realizar actos religiosos a los que casi fuerzan a asistir a algunos vecinos y asustan a los niños diciendoles que los que no creen en su religion iran directamente al infierno Es insoportable y quiero que termine

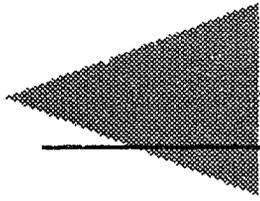
Mediador Bien Maria, dejeme decirle lo que he entendido y digame si estoy en lo correcto o hay algo que comprendi mal

Usted esta preocupada porque han llegado al barrio, por primera vez, personas con creencias religiosas diferentes a las suyas y usted desea que estas personas dejen de promover su religion y se vayan

Maria Pues no necesariamente que se vayan, ni siquiera que dejen de practicar a su manera su religion, pero si que no se metan con mis hijos, ni les asusten Por lo demas ellos pueden hacer lo que quieran

Mediador Bien, entonces lo que le preocupa es que ellos le esten promoviendo esta religion a sus hijos, sin ser importante que ellos la continuen practicando por su lado

Maria Asi es



Preguntar

Capacitación Básica en Mediación

Definición

Preguntar es una técnica de escucha a través de la cual solicitamos información relacionada a uno o varios asuntos. Su utilización puede ser constructiva, como por ejemplo para

- ▶ *Aumentar nuestra información*
- ▶ *Clarificar información percibida como ambigua o confusa*
- ▶ *Confirmar la información percibida entre otras cosas*

Pero también puede ser destructiva, como por ejemplo para

- ▶ *Distorsionar información*
- ▶ *Hacer a los demás decir solo lo que nos interesa*
- ▶ *Crear o ampliar malentendidos, etc*

Utilidad

Durante el proceso de mediación, el intercambio de información de calidad es fundamental. Tanto para que el mediador comprenda mejor a las partes, como para que las partes se comprendan mejor entre sí. En realidad esto último es lo más importante de todo.

Para lograr ese intercambio de información el mediador cuenta, como uno de sus instrumentos, con la habilidad para preguntar, en su forma más constructiva.

Ahora, no hay una sola forma de preguntar y, en este sentido, es útil diferenciar dos tipos generales de preguntas:

***Las cerradas y,
Las abiertas***

Tipos y ejemplos

Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas promueven el intercambio de información muy específica. Por ejemplo *¿cuando?*, *¿como?* o *¿donde?* sucedió algo. Esta forma de preguntar puede resultar muy útil para que el mediador, concentre la atención de las partes en algún asunto de importancia.

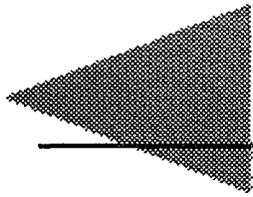
También existen preguntas cerradas que más que pretender concentrar la atención en algún punto específico, pueden pretender limitar el marco de comunicación si no se realizan preguntas posteriores que amplíen las respuestas dadas. Por ejemplo *¿Diga si es cierto o no que ...?*, *¿Diga si sucedió o no que ...?*, *¿Dijo, si o no usted, que ...?*, etc.

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas, por el contrario, promueven respuestas amplias, sin límite previo con relación a su contenido. Son sumamente útiles para el mediador porque permiten a la parte explicar todos los aspectos que considera importantes, ofreciendo una visión más clara al mediador, de su punto de vista.

A pesar de la utilidad extrema de las preguntas abiertas para promover la libre participación de las partes, existen ciertos momentos en los que pueden resultar poco útiles si caen en una falta de especificidad o claridad necesaria en ese momento. Así el mediador debe tener cuidado de evitar que las partes, especialmente en momentos de toma de decisiones, se extravíen en cosas de poca pertinencia al acuerdo.

Algunos ejemplos de preguntas abiertas son *¿Que le parece lo que se ha dicho?*, *¿Como veria usted la puesta en practica de esta alternativa?*, *¿Por que cree usted que eso sucederia?*, *¿Que cosa se le ocurre, podriamos hacer en este caso?*, etc.



Resumir

Capacitación Básica en Mediación

Definición

Resumir es una técnica de escucha a través de la cual el mediador extrae de una exposición o discusión lo que considera son sus puntos principales, explorando además el nivel de consenso sobre estos

Utilidad

Resumir es un instrumento muy útil para el mediador. Por la flexibilidad del diálogo en el proceso de mediación, constantemente se dan situaciones en que se hace necesario identificar los puntos más importantes de una amplia exposición o discusión. El mediador, a través del uso de la habilidad de resumir puede identificar estos puntos, de forma tal que las partes puedan concentrar su atención en aspectos críticos del conflicto.

Ejemplos

Mediador: Bien Jorge, quisiera escuchar su punto de vista sobre lo que dice Don Jose

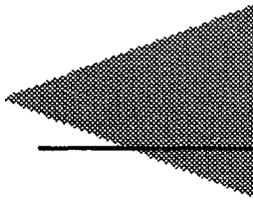
Jorge: Pues mire, la verdad es que yo tengo muchos años de trabajar en la fábrica de Don Jose. Mi padre trabajó allí y fue el quien me motivó para dedicarme al negocio de la ropa. A mí siempre me gustó lo que yo hacía. Por eso fui siempre muy dedicado. Llegaba temprano y me iba tarde. Ayudaba a mis compañeros cuando me necesitaban. Apoyé a la empresa cuando las cosas se pusieron feas hace dos años. Luego llegó todo este asunto de la modernización de la planta y sin consultarme, me ordenaron hacerme cargo, cosa que hice. Inclusive lleve un curso del INA sobre como operar la máquina esa. Pero la verdad es que no me gusta. Ya no puedo hacer las cosas con mis manos y de todas formas esa máquina no lo hace tan bien. Ya las cosas no son iguales y por eso es que llego tarde siempre.

1

Mediador Entonces lo que le preocupa es que sin consultarle le ordenaron encargarse de una maquina que hace su trabajo y eso lo tiene desmotivado

2

Mediador Me parece que lo importante es que usted piensa que le han obligado a operar una maquina que hace el trabajo que usted antes hacia y eso lo ha desmotivado



Reflejar

Capacitación Básica en Mediación

Definición

Reflejar es una técnica de escucha en la que el mediador expresa a las partes su percepción de la condición emocional de las partes, con el objeto de comprobar si esta es lo correcto.

Utilidad

Reflejar permite al mediador comunicarse a un nivel profundo con las partes. El ámbito de lo emocional es de suma importancia en el proceso de mediación. No son pocos los casos en los que las emociones de las partes hacia el conflicto o la otra parte determinan actitudes claves para la solución de la disputa. Por ello, el mediador, debe hacer un esfuerzo por comprender y mostrar su comprensión a las partes de lo que sucede durante la mediación, en relación con los sentimientos que se manifiestan.

Explicación

A diferencia de las técnicas anteriormente referidas, reflejar parte, con más énfasis, de la lectura de la comunicación no-verbal de las partes. Es por ello que la atención del mediador debe estar, no solo en los mensajes verbales, sino también en los no-verbales. Por lo demás, reflejar usa el mismo formato básico de parafrasear.

El primer paso para reflejar adecuadamente, es escuchar atentamente lo que la parte expresa concentrándose, además, en sus gestos y tono de voz, principalmente.

Una vez que la parte ha terminado de explicarse, el mediador procede a poner en sus propias palabras lo que percibió, con el objeto de que la parte confirme si lo interpretado es correcto.

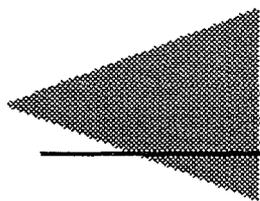
Ejemplos

"Maria, siento que este punto te es muy incomodo y te hace sentir mal ¿Es asi?"

"Le noto ansioso Don Jose ¿Estoy en lo correcto?"

"Me parece que el ambiente entre ustedes esta sumamente tenso ¿Se sienten ustedes asi?"

"Creo darme cuenta que este tema les es muy molesto y estan realmente enojados ¿Creen ustedes que es asi?"



Reconocer

Capítulo 11. Básico en Mediación

Definición

Reconocer es una técnica de escucha a través de la cual el mediador muestra a las partes su comprensión y empatía por sus emociones en relación con uno o varios puntos del conflicto

Utilidad

Al igual que la técnica de reflejar, reconocer pretende atender las necesidades psicológicas de las partes. Sin embargo, va un poco más allá, pues no solo hace patente a las partes la conciencia del mediador sobre sus estados emocionales, sino que además los valida reforzando la autopercepción de las partes y su sentido de humanidad.

Es importante aclarar que reconocer no es dar la razón a los puntos de vista de las partes. Es aceptar que las partes se pueden sentir como se sienten y reforzar la idea que la conciencia sobre las emociones de una parte y otra son importantes para la solución del conflicto.

Explicación

El reconocimiento es una simple afirmación que normalmente va precedida por el uso de la técnica de reflejar, sin embargo esto no es estrictamente necesario.

Lo más importante en el uso del reconocimiento es que en la medida de lo posible se reconozcan los sentimientos de ambas partes, cada vez, de forma tal que ninguna se sienta excluida injustamente por la apreciación del mediador.

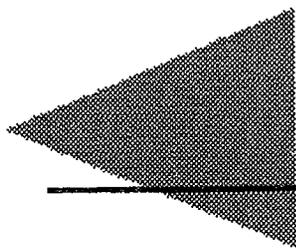
Ejemplos

"Creo entender lo que siente, yo tambien me he sentido asi "

"Pienso que en su lugar yo tambien me sentiria asi "

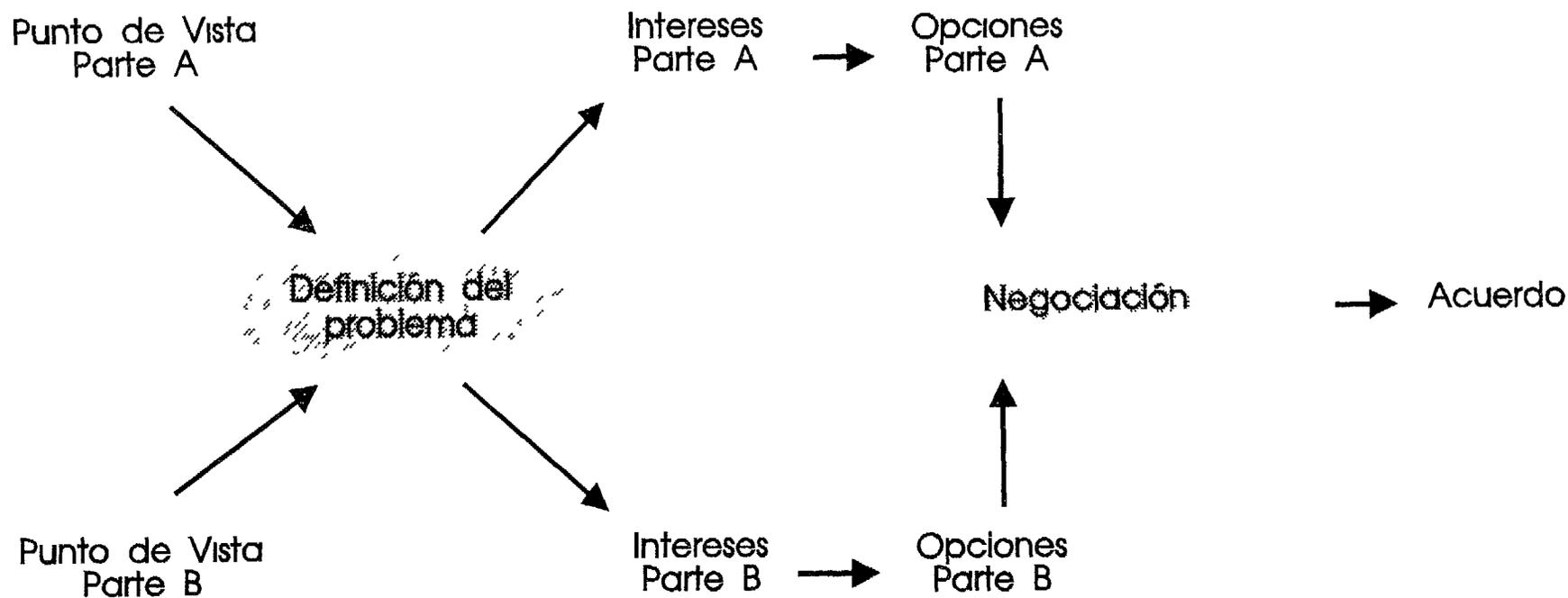
"Comprendo que lo que hacemos es dificil, es valido sentirse asi "

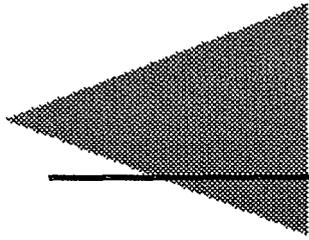
"Me parece normal que esto le haga sentir asi "



Del Problema a los Intereses

Capacitación Básica en Mediación





Cómo Trabajar el Atoro

Capacitación Básica en Mediación

Modos de expresar ideas
¿El cómo?

Observar
Lenguaje Corporal
Lenguaje Para-Verbal
Selección de palabras

CONCEPTOS
¿El qué?

Observar
Uso y significados
de la palabra
Niveles de incongruencia
semántica
Niveles de incongruencia de
opiniones



Motivaciones y Actitudes
Escondidas
¿El por qué?
(No Dicho)

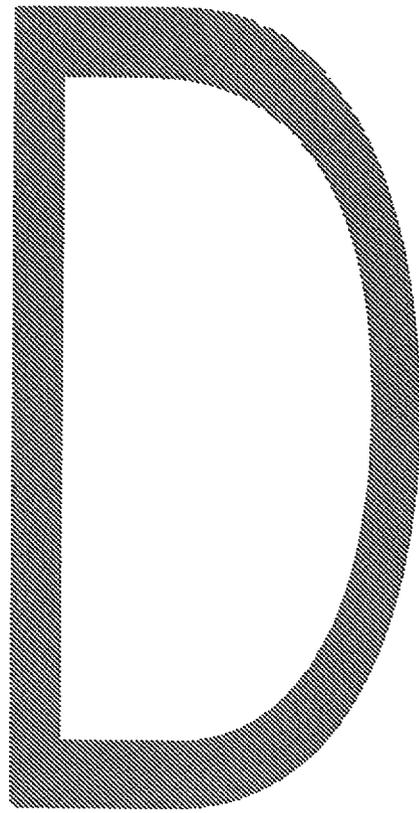
Observar
Discurso Implícito
Transferencia y
Contratransferencia

Contexto en que
sucede el conflicto
¿En donde?

Observar
Diferentes conexiones entre
los conflictuados y otros grupos
que afectan al conflicto

Motivaciones y actitudes
explícitas
¿El por qué?
(Dicho)

Explorar
Intereses
Incompatibilidades
Prejuicios y suposiciones



Reglamento de Ética 



REGLAMENTO PARA LA CONDUCTA PROFESIONAL DE LOS MEDIADORES¹

I Ámbito de aplicación de las normas

Por definir

II Responsabilidades generales

Los mediadores tienen deberes para con las partes interesadas, la profesión y sí mismos. Deben ser honestos e imparciales, deben actuar de buena fe, ser diligentes y no deben perseguir sus propios intereses a costa de las partes.

Asimismo, los mediadores deben estar a disposición de las partes cuando estas razonablemente lo soliciten. Deben también asegurarse de que las partes interesadas estén informadas acerca del proceso que las involucra, que lo comprendan y estén de acuerdo con participar en el.

III Responsabilidades ante las partes

A Imparcialidad El mediador debe ser imparcial frente a todas las partes. Esto significa que debe estar libre de favoritismos o parcialidades, ya sea de palabra o acción, así como comprometerse a servir a todas las partes con la misma diligencia y honradez.

B Asentimiento informado El mediador tiene la obligación de asegurarse que las partes comprendan la naturaleza del proceso, el procedimiento, el papel que juega el mediador y la relación de este con ellas.

C Confidencialidad La confidencialidad es un elemento esencial del proceso de resolución de conflictos, ya que fomenta la sinceridad, la investigación completa de los hechos y la aceptación del mediador. Sin embargo, existe cierto tipo de

¹ Traducción adaptada del Código de Ética para Mediadores de la Sociedad de Profesionales de Resolución Alternativa de Disputas, EE UU
Traductora Dyala Jimenez Figueres



casos en los cuales la confidencialidad no se ve protegida, tales como los casos de agresión, lesiones graves u homicidios. En esos casos, el mediador debe advertir a las partes, en un momento apropiado, que la confidencialidad en el procedimiento no va a ser necesariamente mantenida. Salvo en estos casos, los mediadores deben resistir cualquier intento de revelar información fuera del proceso. También debe respetarse el compromiso de todo mediador de retener información dentro del proceso.

D Conflicto de intereses El mediador tiene la obligación de abstenerse de iniciar o seguir conociendo un caso si sabe o intuye que su participación le creará un conflicto de intereses. Asimismo, el mediador debe revelar cualquier circunstancia que pueda dar la impresión de un conflicto de intereses o hacer dudar de su imparcialidad. La obligación de revelación es permanente.

Por otro lado, posibles presiones de personas externas al proceso no deben influenciar al mediador para que este presione a las partes a realizar un acuerdo.

E Prontitud El mediador debe hacer todo el esfuerzo posible para que el proceso sea expedito.

F El acuerdo y sus consecuencias El proceso de resolución de conflictos le pertenece a las partes. En este sentido, el mediador no puede tener ningún interés creado en los términos del acuerdo, tanto el proceso como su resultado es voluntario. Sin embargo, el mediador debe quedar satisfecho con que los acuerdos en los cuales haya participado no vayan en contra de la integridad del proceso. El mediador tiene la responsabilidad de velar por que las partes sean quienes consideren los términos del acuerdo.

Si el mediador está preocupado por las consecuencias de un posible acuerdo, y si las necesidades de las partes lo dictan, el mediador debe informarles de esa preocupación. En el cumplimiento de esta norma, el mediador puede hablar con las partes, referir a alguna o a todas a consultoría especializada o bien, separarse del caso.

Bajo ninguna circunstancia deberá el mediador violar la sección de Confidencialidad.



G Competencia Cualquier persona que ofrezca sus servicios como mediador crea la expectativa a las partes y al público de que tiene la competencia para actuar eficazmente como mediador. Por esta razón, la capacitación apropiada y la experiencia son elementos importantes para ejercer como mediador.

IV Intereses sin representación

El mediador se verá ante casos en los cuales algunos intereses no se vean representados en el proceso. En estos casos, el mediador tiene la obligación, si a su juicio es necesario para las partes, de asegurar que estos intereses hayan sido tomados en cuenta por las partes principales.

