

Mediación

Escuelas,
herramientas,
técnicas

❖ **Textos:**

Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)

❖ **Diseño y Maquetación:**

Cristina Rubio Montes (Fundación Gizagune)

❖ **ISSN:**

ISSN 2174-8047

❖ **© 2010**

El presente documento regula la Licencia y los términos de uso de este documento el cual es propiedad de la Fundación Gizagune, titular del CIF G-95572350.

❖ **Términos de uso:**

Se autoriza el uso del material que contiene este documento siempre y cuando se realice la mención tanto de la entidad creadora como de las personas autoras del contenido.

prólogo

Tras años de trayectoria profesional en el campo de la transformación de conflictos se ha visto la necesidad de reflejar con sello propio el producto de nuestro trabajo. Gizateka es el espacio documental que la Fundación Gizagune pone a vuestra disposición para compartir experiencia y conocimiento. Esperamos que este archivo virtual os sea de gran utilidad.

En esta primera colección presentamos el documento “**Mediación**”, una de las tantas herramientas para la gestión y transformación de conflictos, sello de nuestra entidad. Este escrito ofrece un acercamiento a las diversas escuelas, técnicas y herramientas en que se basa la mediación.

índice

índice

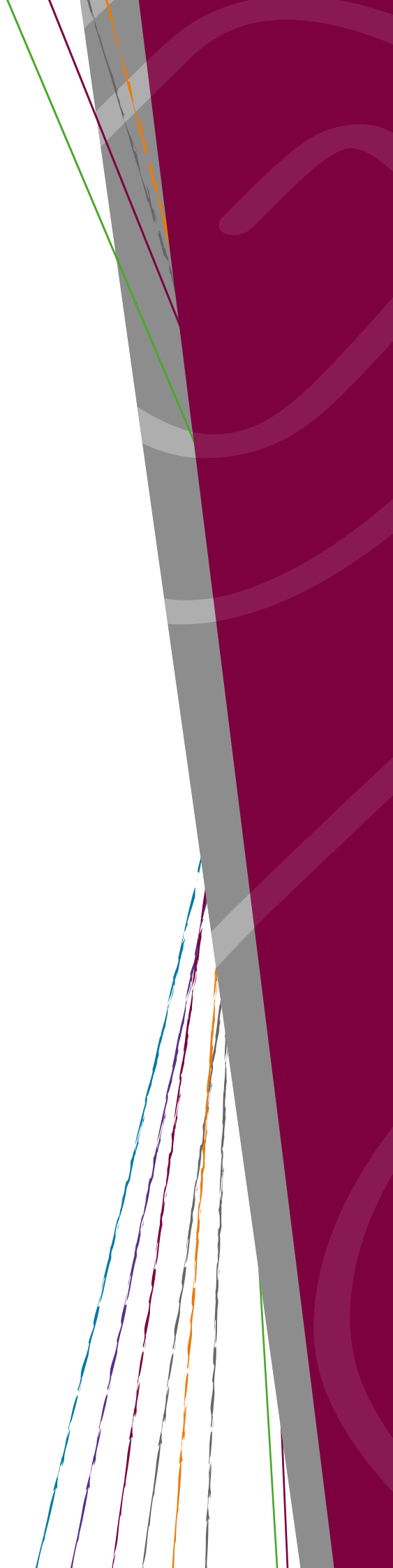
9	Introducción
11	Definiciones de mediación
13	Fases y pasos de la mediación
13	Los previos o “premediación”
13	Cómo llegan los casos
14	Reunión individual
14	Quiénes participarían en la mediación
15	Controlar el tiempo de las sesiones
15	Comienzo del proceso “conjunto”
20	Conclusión de la Mediación
23	Principios de la Mediación
25	Mediación formal - informal
27	Funciones, habilidades y técnicas de la persona mediadora
27	Empatía
29	Escucha Activa
29	Observación directa: Atención a la comunicación no verbal
29	Legitimizar
30	Secuencia de la legitimación en mediación
30	Generar Confianza
30	Confianza en la persona-mediadora y en la mediación
31	Confianza en la otra parte
31	Confianza en sí mismo: Empowerment
31	Imparcialidad-Neutralidad-Deneutralidad
31	Neutralidad
31	Imparcialidad
31	Deneutralidad
32	Preguntar en Mediación: Tipos de Preguntas
32	Preguntas abiertas
32	Preguntas cerradas
32	Preguntas circulares
33	Reformular, Reencuadar y Connotación Positiva
33	Pasar de posiciones a intereses – necesidades – valores
34	Manejo del silencio
34	Pautas para la persona mediadora
37	Enfoques sobre mediación
37	Teoría de la satisfacción
38	Teoría de la justicia social
38	Teoría de la transformación
38	Corriente crítica: historia de la opresión
39	Modelos y Escuelas de Mediación
39	MODELO HARVARD
40	Definición y Características
41	Método

índice

índice

43	Estructura del proceso
43	MODELO CIRCULAR NARRATIVO
44	Método
44	Pre-reunión
44	Primera etapa: reunión conjunta
45	Segunda etapa: reunión individual
45	Tercera etapa: reunión interna o del equipo
46	Cuarta Etapa: Reunión conjunta
46	Autoras
46	MODELO TRANSFORMATIVO
47	Objetivos de la Mediación Transformadora
47	Revalorización
47	Reconocimiento
51	Ámbitos de aplicación de la mediación
51	Mediación Familiar
52	Mediación Educativa / Escolar
52	Mediación en las Organizaciones
52	Mediación Empresarial y Laboral
52	Mediación laboral o gerencial
53	Mediación empresarial
53	Mediación Organizacional
53	Mediación en Consumo
53	Mediación y Poderes Públicos
53	Mediación Penal, Justicia Restaurativa
54	Mediación en Sanidad
54	Medio Ambiente
54	Mediación en la Comunidad
55	Beneficios que aporta a la comunidad la mediación
55	Características y requisitos fundamentales de la mediación comunitaria
56	La mediación comunitaria debe fomentar (Reina, 1996)
56	Puntos sensibles
56	La Persona Mediadora
57	Mediación Vecinal
57	¿Quién media?
57	Tipos de conflictos
58	Mediación Social
59	Tipos de conflictos
59	Mediación Intercultural
61	Mediación con las Instituciones
61	Comunidad – instituciones
63	Condiciones para la negociación y la mediación (Moore, 1989)
65	Bibliografía

gizate^{ra}



introducción

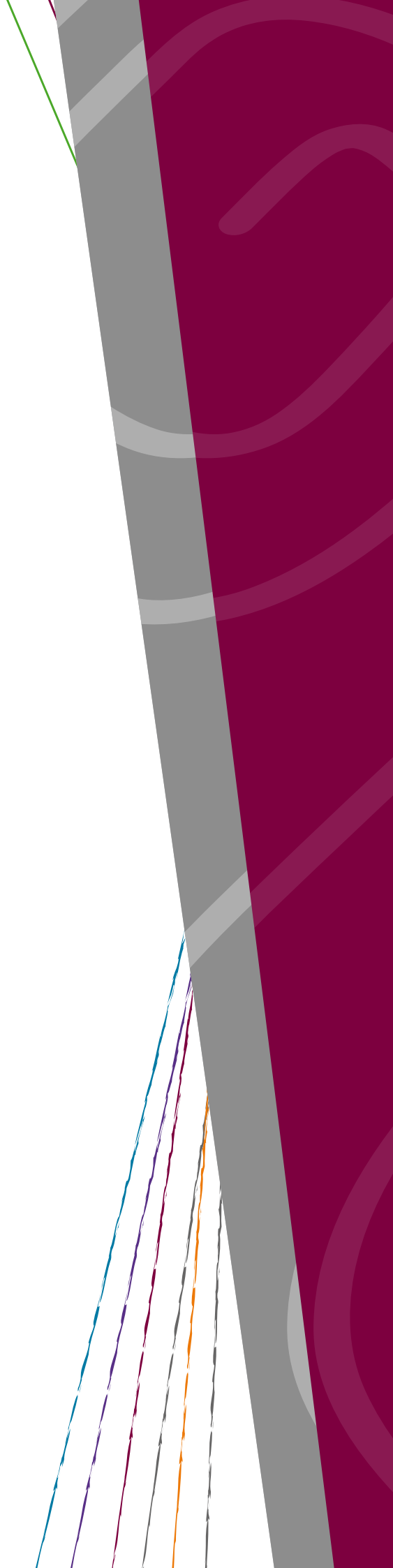
Hace cuatro-cinco décadas comenzó a sistematizarse en Estados Unidos el estudio y el uso de los procedimientos de transformación de conflictos o como en sus inicios se denominó, "Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos (TARC)". Se destaca el término "alternativo" porque el elemento comparativo era el sistema tradicional, el judicial ¹.

El nexo de unión entre estas técnicas, **negociación, mediación** y sus diversas variantes, es que las partes involucradas en un conflicto deciden, toman un papel activo en la transformación del conflicto del que son protagonistas. No se delega en un tercero.

La mediación es una herramienta en expansión y como tal ha ido adquiriendo un corpus teórico y práctico que conviene conocer. A lo largo de este documento se pretende hacer una aproximación más o menos exhaustiva a este procedimiento.

¹ El concepto de alternativo, sin embargo en la actualidad se está superando la entenderse que son técnicas que complementarias al actual sistema de justicia.

gizate^{ra}



definiciones de mediación

“**Mediación**” es una palabra que se utiliza en multitud de ocasiones, pero no siempre para referirnos a las mismas cuestiones, para clarificar este concepto recurrimos a las definiciones de algunos de los autores y autoras más destacadas en esta materia:

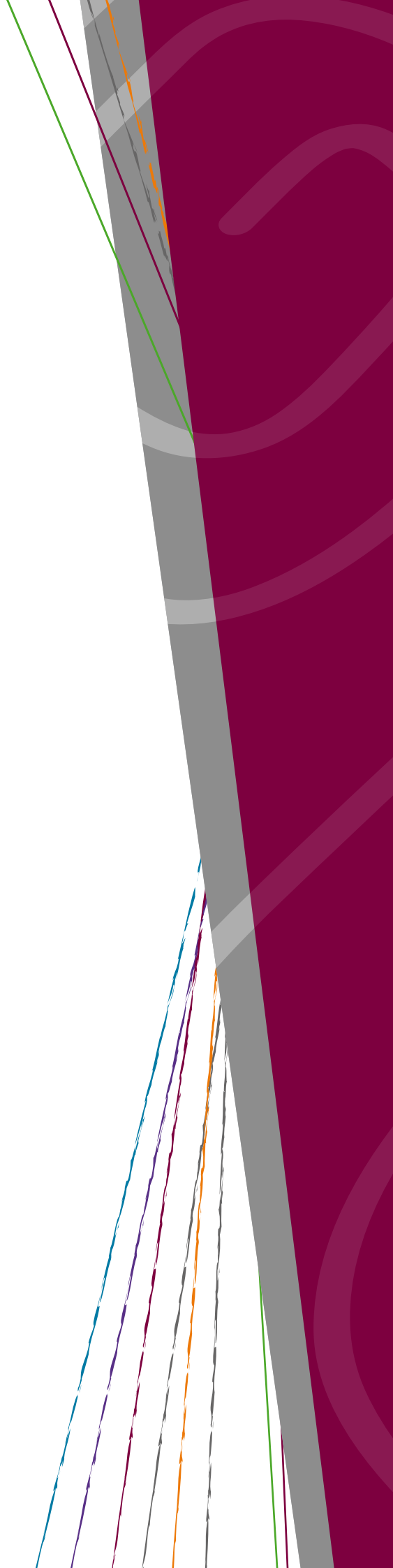
❖ “La mediación, contrariamente a lo que sería un juicio, un arbitraje o una negociación, que son situaciones duales, es una situación “**triangular**”; implica necesariamente una tercera persona, un tercero estrictamente independiente de ambos protagonistas o antagonistas. (...). La mediación es **un no poder**. (...) El mediador debe suscitar la libertad” Six, J.F. (1997)

❖ “Mediación es la intervención en un conflicto de una tercera parte **neutral** que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador, quien utiliza técnicas para ayudar a los contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra “ayuda” es importante en este contexto. Se supone que **los mediadores no fuerzan ni imponen la resolución**. En lugar de ello, un mediador capacita a los contendientes para **llegar a su propio acuerdo** sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas”. Grover, K; Grosch, J y Olczak, P. (1996).

❖ “La mediación es una **alternativa** a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (...) La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver desavenencias y reducir el conflicto, así como proporcionar un foro para la toma de decisiones. (...) Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación” Folger, J. y Taylor, A. (1992).

En resumen, la **mediación** es un proceso de tratamiento de conflictos en el que se cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución. El conflicto es propiedad de las partes y ellas son quienes tienen que generar las opciones y alternativas para desatascar la situación. “El mediador y la mediadora lo que desean y hacen principalmente es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y “las compatibilidades” sean las máximas y minimizar, en todo lo posible, las incompatibilidades”. (Reina, Valero y Altaba, 2001)

gizate^{ra}



fases y pasos de la mediación

La mediación es un procedimiento y como tal tiene fases, pasos que marcan y facilitan el avance. Sin embargo, creemos que cada mediación es distinta y que si bien hay unos mínimos, es un proceso lleno de creatividad, peculiaridades y ritmos a los que hay que prestar atención y mimar, cada mediación es única.

- ❖ Los previos o "premediación"
- ❖ Formalización – Encuadre
- ❖ Cuéntame
- ❖ Situar
- ❖ Arreglar
- ❖ Acuerdo
- ❖ Seguimiento
- ❖ Conclusión de la mediación

Los previos o "premediación"

Cómo llegan los casos:

- ❖ Ambas partes han hablado y acordado la necesidad de recurrir a una mediación que les ayude a desbloquear la situación. Esta es la situación ideal, partimos de un acuerdo gestado por las partes y del reconocimiento de bloqueo de la situación.
- ❖ Derivación de un profesional o de otros servicios de la comunidad. En este caso es importante valorar qué expectativas tienen las partes, qué conocen sobre la mediación o qué se les ha explicado.
- ❖ Una de las partes de "motu proprio" acude a solicitar ayuda, y las otras partes no saben nada. El equipo mediador podrá ponerse en contacto con las otras partes implicadas y ofrecer el servicio. En este caso, es presumible que los otros protagonistas del conflicto se muestren inicialmente reticentes. El primer contacto

será especialmente importante para conseguir su participación.

Reunión individual

Previo al proceso "formal" de la mediación, proponemos realizar una reunión individual con cada una de las partes, no obstante, como veremos más adelante, no todas las escuelas de mediación comparten este paso previo. Los **objetivos** con los que se realiza esta reunión individual son varios:

- ❖ Estimar si la mediación es la herramienta más apropiada para el caso.
- ❖ Explicar bien el proceso y clarificar dudas y miedos que en una primera reunión conjunta, en función del grado de hostilidad, desconfianza, dudas o miedos, no emergerían.
- ❖ Crear un espacio de deshago emocional para que en la reunión conjunta se pueda dialogar con mayor facilidad.
- ❖ Generar lazos de confianza con la persona mediadora teniendo cuidado de no perder la "neutralidad" ².
- ❖ Valorar si se puede iniciar el proceso de forma conjunta o bien inicialmente resulta más recomendable realizarlo por separado e ir creando paulatinamente las condiciones para propiciar el encuentro entre las partes. Esta tipología se denomina MEDIACIÓN POR CAUCUS, modalidad de intervención consistente en llevar a cabo el proceso de mediación mediante reuniones individuales con las personas participantes.

Quiénes participarían en la mediación:

Personas implicadas

Detectar quién debe estar presente en la mediación, vendrá determinado por el análisis del conflicto realizado, por la magnitud del mismo. Se entiende que deberán participar las personas *directamente implicadas*. "Si eres parte del problema, eres parte de la solución", dejar fuera a una de las partes podría suponer el fracaso de la mediación.

Cuando se trabaja con grupos el proceso de decidir **quiénes representarán al grupo** es uno de los puntos más importantes y delicados a trabajar. Conviene que estos representantes tengan la legitimidad del grupo y que no sean las personas que hayan estado liderando la confrontación, por la hostilidad que podría generar en la otra parte. Asimismo conviene que tenga muy claro cuáles son los objetivos de las personas a quienes representa y que se creen canales constantes de comunicación entre el representante y el grupo, los denominados puntos de apertura, facilitados por algún miembro del equipo mediador. La elección de los y las representantes puede conllevar varios encuentros.

Existen diferentes criterios para decidir la participación en el grupo:

- ❖ **Criterio posicional:** participarán aquellas personas que dentro de la organización, grupo, puedan adoptar decisiones en torno al conflicto. Esta fórmula deja de lado a los líderes naturales que sin tener poder de decisión directa tienen influencia en las decisiones que se adoptarán, o en la movilización del personal y por lo tanto habrá que prever posibles boicots.
- ❖ **Criterio basado en la reputación:** las personas que tienen reputación de poseer poder, ascendencia sobre el grupo (líderes).
- ❖ **Criterio basado en la adopción de decisiones:** participan a todos los participantes del conflicto, no por representantes.

La persona mediadora

Quiénes son las personas adecuadas para mediar y en qué momentos. A la hora de diseñar el proceso de mediación se deben tener en cuenta estas circunstancias, si la(s) persona(s) mediadora(s) va a participar en todo proceso, o solo en las reuniones conjuntas, si otros miembros del equipo van a centrarse más en la elección de los y las representantes y en la facilitación de los procesos de apertura, etc.

² Hay un gran debate en torno a la cuestión de la neutralidad, y si es posible ser neutral o si es pertinente serlo en casos de desigualdad de habilidades y/o poder. Hablamos de neutralidad para referirnos a no tomar partido por ninguna de las partes (no aliarse ni coaligarse) y proporcionar las mismas oportunidades en función de las características individuales, ej. Una persona tímida y otra muy expresiva, ayudar a participar con mayor insistencia a la que tiene más dificultades.

Si se apuesta por una co-mediación, modelo que consideramos más adecuado por el gran número de ventajas que proporciona, hay que dedicar tiempo a diseñar esta co-mediación, cómo se van a repartir los roles (actividad, observación...), etc...

Controlar el tiempo de las sesiones

El cálculo del tiempo durante y entre las sesiones es importante para el desarrollo del proceso. Se hará una pequeña valoración para ver qué distancia temporal es la idónea para la realización de las sesiones, dependiendo de variables personales de las partes. Incluso en ocasiones se establecen límites externos para determinar la finalización de la mediación (ejemplo cumpleaños, celebraciones, etc.)

Como criterio general, las sesiones de una hora quedan demasiado cortas, pero resulta complicado mantener la atención después de dos horas de trabajo. Por ello se recomienda tener este límite temporal (dos horas).

El número de sesiones, a priori, así como el intervalo entre las mismas, también es conveniente determinar. Cuando los intervalos son muy breves, las personas pueden no recuperarse del desgaste emocional y pueden sentirse abrumados por la mediación. Las sesiones semanales parecen las más apropiadas. Los descansos en más de dos semanas dificultan la continuidad del proceso.

Comienzo del proceso "conjunto"

Básicamente seguimos el esquema de John Paul Lederach (1996) en cuanto a las diferentes fases del proceso de mediación. Este esquema reproduce un movimiento que comparamos con la respiración. Abrimos, ensanchamos el espacio para que las partes cuenten, inspiramos, y concretamos, centramos el conflicto para situarnos en torno a los puntos que los pueden desbloquear, expiramos. Volvemos a abrir para buscar soluciones y volvemos a cerrar en el intento de concretar vías de continuación o acuerdos.

A partir de este punto se procuraran realizar las **reuniones conjuntas**, puesto que uno de los objetivos es que las partes lleguen a comunicarse

directamente. No obstante si en el devenir del proceso se detecta la existencia de un bloqueo se pueden volver a realizar sesiones individuales.

Esta reunión privada e individual que el mediador-mediadora sostiene por separado con cada uno de los participantes de un caso de mediación luego de haberse iniciado la primera sesión conjunta es lo que se denomina **CAUCUS**.

Existen autores que rechazan la posibilidad de que se celebren sesiones individuales al entender que dificultan el mantenimiento de la neutralidad por parte de la persona mediadora. En el caso de que se utilicen es fundamental adelantar esta posibilidad en el encuadre (discurso de apertura) a fin de no sorprender a los participantes.

Estas sesiones individuales tienen cuatro características:

1. Cada parte se encuentra más tranquila, al no tener que soportar a la "parte contraria", y en general se muestra más flexible.
2. El - la participante se siente más libre y es más fácil llegar a cuáles son sus necesidades.
3. La persona mediadora corre más riesgo de perder la imparcialidad, porque únicamente se encuentra en presencia de una de las partes.
4. La persona mediadora puede instar a cada parte a que asuma su parte de responsabilidad, al no encontrarse la otra parte presente.

Las causas que justificarían estas sesiones privadas, una vez iniciado el proceso conjunto vienen marcadas por el acrónimo **ESCAPE**, marca las seis causas apropiadas para pasar a una sesión privada:

- ❖ Explorar opciones de acuerdo
- ❖ Señalar signos de alarma, cuando una de las partes manifiesten conductas que amenazan la posibilidad de llegar a acuerdo.
- ❖ Confirmar cambios de postura
- ❖ Advertir a la parte con mayores síntomas de inmovilismo que, por no manifestar al-

gún cambio, la ruptura de toda posibilidad de acuerdo es inminente.

- ❖ Pausa para que las partes recuperen la calma.
- ❖ Evaluar el impacto de aceptar o rechazar propuestas que hayan surgido.

Las sesiones privadas pueden realizarse cuando se llegue a un punto muerto, a un estancamiento, o cuando la persona mediadora entiende que una de las partes ha estado reteniendo información o cuando el clima es tenso, hostil y competitivo. Los principios que marcan este caucus serán:

1. Todo lo hablado es confidencial, a menos que la parte autorice al mediador a que compartir lo hablado.
2. Cada vez que convoca a una reunión privada, la persona mediadora se reúne de forma sucesiva con cada una de las partes para:
 - a. Impedir que la otra parte sospeche de lo que ocurrió durante la reunión privada en la que no participó.
 - b. Proporcionar a cada parte la oportunidad de compartir el contenido de lo conversado.
3. La meta de cada reunión privada es la de discutir cuestiones que sean relevantes para llegar a un acuerdo.

Formalización/Encuadre

En el primer momento de encuentro, de la creación del sistema de mediación (compuesto por todas las partes y las personas mediadoras), y por lo tanto cumple todos los principios y propiedades de los sistemas: no sumatividad etc.

El **espacio físico** de la reunión tiene que ser un espacio relajado en el que se puedan sentir bien las dos partes. Un espacio libre de poder, que sea informal y cómodo, sin interrupciones y con un mínimo de tranquilidad. La sala estará estratégicamente distribuida, evitando que las partes "enfrentadas" se sienten frente a frente.

Incluso antes de llegar a esta sesión conjunta **se parte un ACUERDO**, denominado Acuerdo 0: acuerdo de contenido -existe un conflicto- y de procedimiento, -las partes implicadas apuestan

por la mediación y legitiman al/a mediador/a para guiar este proceso-.

La persona mediadora comienza el proceso delimitando el encuadre, las reglas que nos guiarán. Este es uno de los puntos más relevantes, también se denomina el **movimiento de apertura** de la persona mediadora y tiene que reflejarse, de forma clara, con un lenguaje cercano y exento de tecnicismos y conciso:

1. Presentación personal de la persona mediadora, aunque ya se haya estado en las sesiones individuales partimos de un nuevo marco.
2. Explicar brevemente el proceso de mediación. En qué va a consistir (fases)
3. Establecer las normas básicas:
 - a. Cada parte podrá contar su historia sin interrupciones.
 - b. Toma de notas: Cada parte incluida la persona mediadora tendrán papel para anotar lo que consideran conveniente. Estas notas no saldrán de la sesión, puesto que tienen como objetivo poder seguir el ritmo de lo que se va diciendo y serán rotas al final.
 - c. Se pueden añadir otras normas que se consideren importantes.
4. Clarificar el rol de los y las mediadoras. Los mediadores no juzgan ni toman decisiones. El acuerdo sale de las partes. Las mediadoras ayudan a mejorar la comunicación, a transformar la relación y a buscar puntos de acuerdo.
5. Recordar la importancia de la confidencialidad del proceso.

Resulta fundamental estructurar bien este discurso de apertura por cuanto a través de él se establecen las reglas básicas y el rol de la persona mediadora, transmite a las partes la confianza en el conocimiento de su labor y asienta el control del proceso en manos de la persona mediadora.

Cuéntame

En esta fase, pedimos a cada parte que exponga, que narre, su visión del conflicto tal y como lo ha vivido. Es una fase de libertad. Uno de los

valores importantes de esta fase es la oportunidad que ambas partes tienen de escuchar ininterrumpidamente la historia desde otro punto de vista. Raramente esto es posible en otros contextos.

El orden en que las partes presentan sus casos será variable, quién se muestre con mayor deseo de explicar, quien se ofrezca... pero siempre quien las partes designen, no compete al equipo mediador indicar el orden.

Es importante que las personas se sientan escuchadas. Para la parte que escucha puede resultar complicado escuchar sin matizar o añadir algunos elementos. Insistir en que tendrán su espacio. Sin embargo si la emoción les bloquea y casi no puedan escuchar, se recomienda dejar un espacio a esta expresión y continuar con el relato. Debemos tener en cuenta que normalmente se parte de elevadas dosis de enfrentamiento y menores de cooperación, se busca que a lo largo del proceso la proporción se vaya invirtiendo.

Con frecuencia priman las emociones sobre la racionalidad y salen muchos contextos de conflicto. A veces lo que se expresa como problema es simplemente la expresión de una mala relación. Se recomienda no retomar el sentimiento en la superficie, sino tratar de descubrir los elementos que se superponen y ocultan otros sentimientos. Explorando con preguntas y parafraseo (herramienta principal de la mediadora en esa fase) podemos ver cuál es el verdadero problema y no el detalle.

En esta fase el punto central es escuchar e invitar a que cuenten más, a que se desahoguen. Lo que para una parte es un detalle nimio, para la otra puede ser una señal de identidad. El equipo mediador no define qué es verdad o mentira, no valora ni aconseja. Escucha, parafrasea y anima a las personas a que profundicen cada vez más en su historia, procurando abrir la construcción y autojustificación que han realizado sobre su conflicto y sus comportamientos, en otras palabras, procurando romper la "narrativa oficial del conflicto".

Esto es necesario para no cerrarlo en falso, las historias que relatan son construcciones realizadas a lo largo del tiempo, por lo que debemos invitar a desmontar esas historias para tocar la esencia del malestar o del problema. Abrir la narración a los intereses, necesidades y valores. Sin

embargo no debemos dar la sensación de estar interrogando a las partes. Debemos preguntar de forma empática. Podemos evitar el "¿por qué?" directo (pasaríamos de una narración a un discurso justificativo) con expresiones como "cuenta más acerca de eso" o "qué más crees que hay detrás de eso".

No se trata de buscar un consenso sobre el pasado, ni ver cómo surgió el problema, cada parte tendrá su lectura³. Es importante conocer y manejar las visiones, pero proyectarnos en el presente y el futuro. *"El pasado no lo podemos cambiar, pero sí cómo queremos que sean las cosas de ahora en adelante"*.

Cuando cada parte acaba su relato, la persona mediadora lo repetirá de forma sintética, parafraseando⁴ lo relatado. Esta recapitulación permite a una de las partes escuchar la perspectiva de las otras en boca de una tercera persona neutral.

Una vez que ya se han expresado las emociones y se ha transmitido información suficiente, por parte de todas las personas implicadas en la mediación, se pasa a la fase siguiente. Para cerrar la fase se realiza una nueva recapitulación, un **resumen integrador** de lo narrado por todas las partes, destacando los elementos en que convergen y construyendo una narración común, que les vincula a ambos aunque sea desde la diferencia.

Situarse

En esta fase intentamos poner un poco de orden sobre toda la información que se ha manejado en la etapa anterior. Consiste en establecer la "**agenda**": centrar problema, clasificar y ordenar los temas más importantes para las partes, aunque a lo largo del proceso puedan aparecer otros puntos.

El objetivo es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los temas que se quieren, solucionar, los 4 puntos que bloquean/desbloquean la situación, listarlos.

³ Como se recoge en los Axiomas de la Comunicación Humana (Watzlawick et al., 1966). La comunicación es circular por que cada una de las partes incide en el comienzo en un punto determinado, que en situaciones de conflicto no suele coincidir.

⁴ Ver apartado de funciones, habilidades y técnicas de la persona mediadora.

Hacer una lista con demasiados temas puede provocar desesperanza. En esta lista deberían aparecer los aspectos principales que preocupan a cada parte. Conviene enunciar los temas de tal forma que sean aceptables para las partes. “Respeto mutuo” es más neutral que “la actitud irrespetuosa de Marta”.

Algunas claves para priorizar los temas:

- ❖ Los que son de interés común, frente a los que conciernen a una de las partes.
- ❖ Los temas más urgentes frente a los que la dimensión temporal no juega tanta importancia.
- ❖ La capacidad de decidir de las personas presentes en la mediación frente aquellos temas que haya que consultar o buscar asesoramiento.

Una vez realizada la lista, preguntamos a las partes si esos temas cubren los puntos que queremos tratar para avanzar hacia una solución o hacia una transformación positiva del conflicto. Consensuados los temas y organizados por prioridades, pasamos a la fase de proponer alternativas.

Proponer

Se va tratando cada tema de la agenda y se hace una lluvia de ideas, propuestas de arreglo. Conviene subrayar y recordarles a las partes que no son propuestas ni compromisos, esto les dará más libertad para poder formular alternativas. Se recogen todas las opciones, sin juzgar, ni seleccionar. Es importante insistir en abrirse a la espontaneidad y a la creatividad a la hora de generar ideas.

Para propiciarlo se tratará de crear un clima informal, permisivo, de confianza, sin exigencias ni límites metodológicos. Algunas claves:

- ❖ Pedir que generen ideas.
- ❖ Pedir a las partes que digan qué quieren más que qué rechazan.
- ❖ Buscar que colaboren, que se apoyen en la generación de propuestas.
- ❖ Sugerir que las propuestas puedan integrar a todas las personas implicadas.

- ❖ Distinguir soluciones a corto plazo

A través de todo el proceso se está creando una relación positiva porque se está cooperando. Aquí exploramos a qué está dispuesto cada uno y cada una y qué le pide a la otra parte. Hay que ver qué cosas pueden resolverse de inmediato y cuáles necesitan de un plazo y separarlas en el tratamiento.

En esta fase el equipo mediador:

- ❖ Subrayan las áreas que comparten las partes, los puntos de acuerdo y encuentro.
- ❖ Una vez más reconocen los sentimientos asociados a cada punto a través del parafraseo.
- ❖ Apoyan el diálogo directo entre las partes.
- ❖ Enfatizan “los gestos de proceso” cualquier comentario u acción positiva que una parte realice sobre la otra o que muestre una voluntad de acercamiento. Estos gestos tienen un poder simbólico y desbloqueante muy importante. El equipo mediador les dará relevancia.
- ❖ Respetan los silencios y se fijan en qué se dice antes y después del silencio.

Una de las tareas permanentes del equipo mediador es dirigir el diálogo en términos de intereses, necesidades y valores y no de posiciones. Algunos elementos que ayudan en esta tarea son:

- ❖ Hacer una lista de los intereses, necesidades y valores de cada parte tal y como van apareciendo.
- ❖ Reformular posiciones incompatibles explorando a qué intereses responden.
- ❖ Preguntar por qué una propuesta no es aceptable para comprender sus aspiraciones mejor.
- ❖ Señalar intereses comunes. Ayudar a pensar en otro tipo de soluciones que puedan satisfacer sus intereses.

Preacuerdo: Ensamblaje de las propuestas

Se recogen todas las propuestas elaboradas para cada uno de los temas de la agenda. Se

evalúan los pros y contras de cada una y las posibles dificultades en su puesta en práctica. Se busca un acuerdo global, no segmentado en cada uno de los puntos, sino que en su totalidad las partes implicadas se vean escuchadas y reconocidas.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- ❖ Propuestas que respondan a los intereses de ambas partes.
- ❖ Propuestas viables, realistas.
- ❖ Propuestas que conlleven la implicación de todas las partes.

Se recomienda no realizar la firma de los acuerdos en este momento, es mejor quedar en otro momento para ratificarlo, por varias razones:

- ❖ Poder valorar la eficacia y la viabilidad del preacuerdo alcanzado.
- ❖ Reflexionar sobre los compromisos alcanzados.

Si tras este intervalo el preacuerdo se modifica, se considerará una mejora, y el acuerdo final que se firme se asentará sobre bases más firmes y las personas que lo firman tendrán mayor conciencia sobre los compromisos alcanzados.

Acuerdo y Cierre

Una vez ordenadas las ideas, las repasamos una por una y las redactamos.

Cuanto más propio sientan las partes el acuerdo, mayor es la probabilidad de cumplimiento y de mejora de la relación. El acuerdo debe ser:

- ❖ **Específico:** Que refleje de forma clara cómo se concreta el acuerdo. Evitaremos expresiones ambiguas como "pronto", "razonable", "frecuentemente", etc. que pueden tener significados distintos para cada una de las partes. Debe responder con la mayor exactitud a preguntas: quién, cuándo, cómo, dónde....
- ❖ **Equilibrado:** Todas las partes deben comprometerse en algo.
- ❖ **Realista:** Hay que reflexionar sobre en qué medida lo acordado es realmente factible

y qué dificultades puede presentar, lejos de dejarse llevar por la ilusión de buena "armonía" con la que pueden llegar a este punto. La relación todavía es frágil y unas expectativas poco realistas o una sobreestimación de las capacidades puede llevarla nuevamente a dificultades.

❖ **Claro y simple:** Es bueno utilizar un lenguaje que resulte natural a las partes y evitar jergas legales o de otro tipo.

Le damos una copia a cada parte y les recordamos que si encuentran cualquier dificultad se pueden volver a reunir para retomar el asunto.

Según Fisher (1978) existen unas variables que determinan la posible solidez del acuerdo:

Los acuerdos más sólidos se basan en:

- ❖ **Sustanciales:** Describen intercambios tangibles específicos (dinero, servicios etc) que serán resultado de las negociaciones.
- ❖ **Globales:** Incluyen la resolución de todas las cuestiones en disputa.
- ❖ **Permanentes:** Resuelven permanentemente todas las cuestiones en disputa.
- ❖ **Definitivos:** Incluyen todos los detalles en su forma definitiva.
- ❖ **Incondicionales:** Contemplan la terminación de la disputa sin el requisito de un desempeño condicional futuro.
- ❖ **Obligatorios:** La gente acepta la obligación y la adhesión a los términos del arreglo a menudo en la medida en que se identifican las consecuencias en caso de que una parte no se atenga al proceso.

Los acuerdos más débiles recogen cuestiones:

- ❖ **Procesales:** Definen el modo o el proceso utilizados para adoptar una decisión.
- ❖ **Parciales:** No incluyen una resolución de todas las cuestiones en disputa.
- ❖ **Provisionales:** Pueden ser decisiones temporarias o de prueba que quizás estén sujetas al cambio en el futuro.

❖ **De principio:** Incluyen acuerdos generales, pero todavía es necesario resolver los detalles.

❖ **Contingentes:** Afirman que la conclusión de la disputa depende de la información adicional o el desempeño futuro de una de las partes.

❖ **No obligatorios:** El acuerdo es una recomendación o pedido sin que ninguna de las partes garantice la adhesión.

Seguimiento

A los seis meses, o bien en el periodo de tiempo establecido junto con las partes, conviene hacer un seguimiento del acuerdo bien de manera formal o informal. En algunos casos, que las partes sepan que el equipo mediador va a seguir interesado en el caso ayuda a que se mantengan los compromisos.

A veces no se pueden resolver todos los temas en ese momento y se emplaza para volver a tratar alguno de ellos más adelante. Puede haber puntos esenciales que no se pueden arreglar, pero eso no es obstáculo para que se arreglen otros.

Conclusión de la Mediación:

La mediación se puede dar por concluida de formas muy diversas:

- ❖ Las partes llegan a acuerdos:
 - ❖ En el momento del seguimiento los acuerdos se mantienen.
 - ❖ A la hora de realizar el seguimiento se detecta la necesidad de realizar alguna otra sesión para ajustar los acuerdos o clarificar alguna cuestión. Se realizaría otro seguimiento y ahí es donde se concluiría el proceso.
 - ❖ No se mantienen los acuerdos, pero ha mejorado la relación o bien ni se mantienen los acuerdos ni ha mejorado la relación. Se invitaría a reiniciar el proceso. Si no quisieran ahí se daría por finalizado el proceso.
- ❖ En cualquier punto del proceso alguna de las partes decide no continuar y el proceso se queda ahí.

❖ El equipo mediador valora que el proceso no es mediable o por alguna otra cuestión, ética, decide inhibirse del caso.

Coincidimos con Reina, Valero y Altaba (2001) cuando afirman que *hemos de tener cuidado a tres momentos especialmente significativos en el proceso de mediación:*

La invitación: Cómo se ofrece, con qué objetivo, para qué va a servirles. Normalmente las partes no vienen juntas y así el esfuerzo por demostrar la neutralidad es de vital importancia.

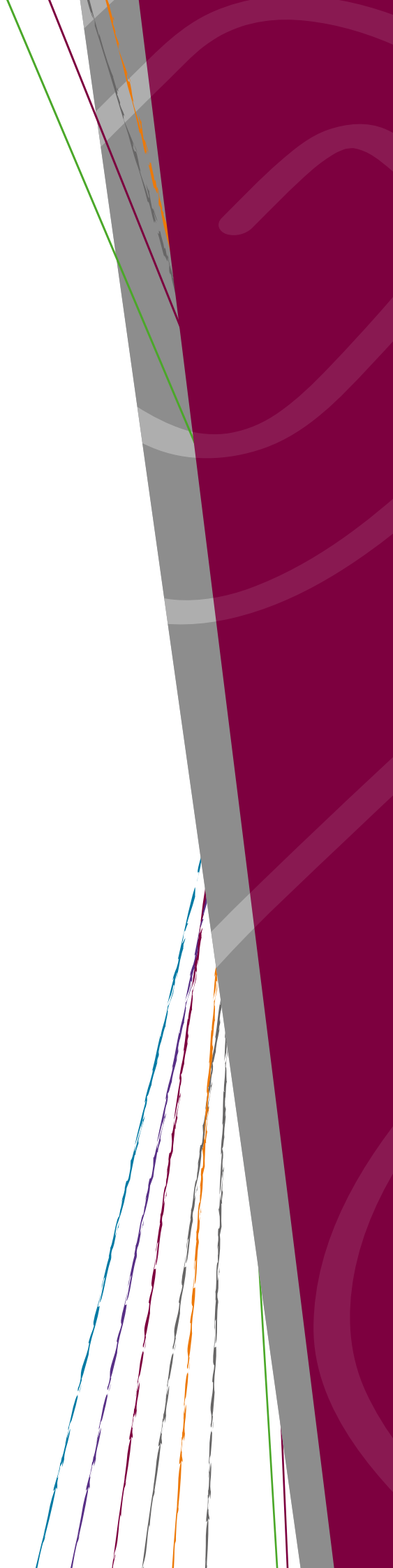
El encuentro: El silencio del equipo mediador, sus reflexiones y aportaciones afianzando las expresiones de los y las protagonistas, su labor de secretariado: recopiladores de propuestas y moderadores: recopiladores de expresiones y el respecto de éstas y hacia ellas.

El acuerdo: La vinculación de las partes. La desaparición del equipo mediador. ¿Quién sigue?, ¿existen otros protagonistas?

		UNIVERSAL		PARTICULAR	
		FACETA	FUNCIÓN	FORMA	FORMULA
Lenguaje YO/TÚ	Previos	Qué sucede, a quiénes, cómo les afecta: - Centrarnos en el caso - Diseñar el proceso	- Por separado - Informal	Habilidades - Crear confianza - Mostrar neutralidad - Contener emociones	
	Entrada/ Encuadre	Quién y Cómo: - Escoger el Mediador - Definir el proceso - Dar expectativas	- Individuo/Equipo - Mediar - Por separado – Cara a cara - Formal - Informal	Habilidades: - Crear confianza - Diseñar proceso y foro-problema - Crear ambiente - Crear papel del tercero.	
	Cuéntame	Qué ha pasado - Expresar y desahogarse - Ser escuchado - Reconocer: verdades, sentimientos, responsabilidad, preocupaciones	- Crear foro - Conversar: en privado, en grupo - Escuchar - Sondear - Excavar	- Parafrasear - Resumir - Preguntas abiertas - Nivelarse al otro - Empatizar - No juzgar, ni solucionar	
	Situarse	Dónde estamos - Identificar meollo, persona, propósitos, proceso etc... - Crear marco de avance	- Crear marco en común - Compaginar las preocupaciones - Crear definición común del conflicto	- Presentar agenda - Pasar de "yo/tú" a "no-sotros" - Lenguaje conciliador	
	Arreglar	Cómo salimos - Vías de avance - Encarar relación - Solucionar Asuntos	- Nivel Relación: - Nivel Contenido: interés/posición, fraccionar paquete global	- Ellos se parafrasean - Hablar en yo - Identificar sentimientos claves - Replantear asuntos - Lluvia de ideas - Intercambio/valorar soluciones	
	Acuerdo	Concretar		Compromiso de futuro	
	Cierre	Quién hace qué, cuándo	Escrito	Valorar si es: - Realista - Equilibrado - Concreto - Claro	
Lenguaje NOSOTROS/AS	Seguimiento	- Valorar el cumplimiento de los acuerdos - Detectar dificultades en la implementación - Actualizar el acuerdo			

Tabla 1: El proceso de mediar en un conflicto. Adaptación de la original de Lederach, J.P. (1996)

gizate^{ra}

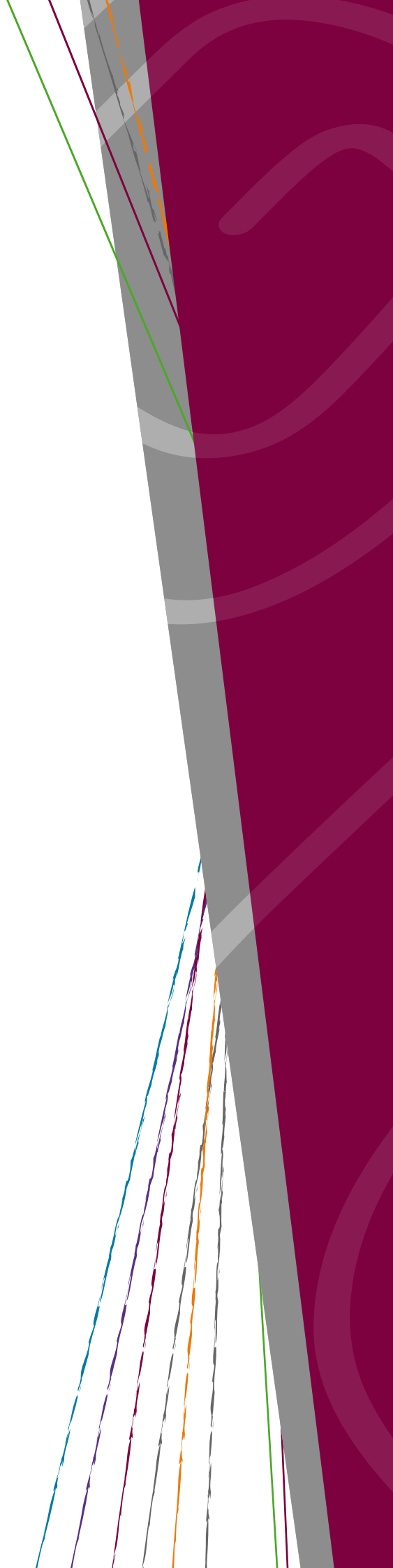


principios de la mediación

Los principios sobre los que se asienta el proceso de mediación, como se puede deducir tras los apartados anteriores, son:

- ❖ **Capacidad de tomar decisiones:** Las personas que participan en un proceso de mediación tendrán capacidad para tomar decisiones -no se verán limitadas por ninguna circunstancia- y para comprometerse con los resultados alcanzados al finalizar el proceso.
- ❖ **Competencia de los y las mediadoras:** Las personas que dirigen el proceso de mediación deberán encontrarse capacitadas para dicho fin.
- ❖ **Confidencialidad:** lo tratado en el proceso de mediación no podrá ser divulgado por la persona mediadora, salvo que con su silencio se ponga en peligro el bienestar de alguna persona especialmente si se trata de menores. Este compromiso también engloba a las partes.
- ❖ **Flexibilidad:** El proceso de mediación posee una estructura, etapas, fases, etc. que guían el desarrollo del mismo. Sin embargo, sin perder estos referentes, el proceso deberá adaptarse a las necesidades particulares de cada caso. Es por tanto un proceso flexible y creativo.
- ❖ **Horizontalidad, simetría en el proceso y enfoque a futuro.**
- ❖ **Neutralidad e imparcialidad:** La persona mediadora no tomará partido por ninguna de las partes ni de las posturas mostradas.
- ❖ **Principio de Buena Fe,** no puede utilizarse la mediación para fines que no sean de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- ❖ **Reconocimiento** mutuo de las partes y legitimidad de todos los intereses.
- ❖ **Respeto al marco legal,** no vulneración de la Ley. No puede utilizarse la mediación para vulnerar los principios legales, por lo tanto, no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades legales ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.
- ❖ **Voluntariedad:** La participación de las personas en el proceso de mediación es necesariamente voluntaria, pudiendo iniciarse o detenerse a libre criterio de las personas implicadas.

gizate^{ra}



mediación formal- informal

La sociedad produce mediación de forma natural. Todas las personas nos vemos obligadas a conciliar nuestros intereses o deseos de forma natural para ajustarnos a la vida en sociedad. Inconscientemente mediamos (o negociamos) con nuestros hijos, hermanos o amigos o actuamos de esta manera en múltiples ocasiones. (Redorta, 2000)

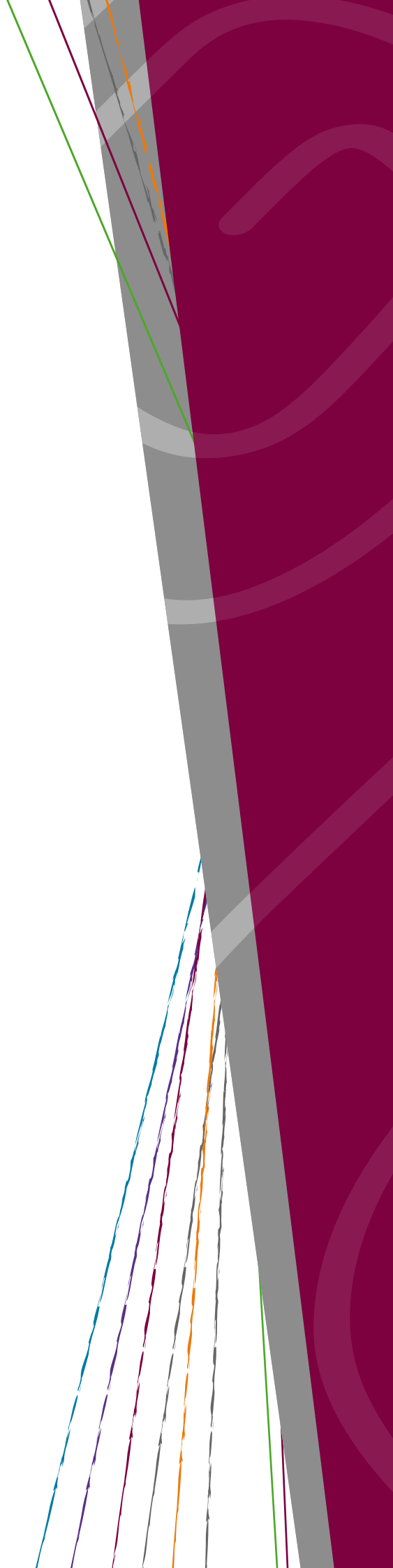
Partimos, por tanto, de la mediación en dos dimensiones: la **Mediación Formal**, secuenciada, procedimentada y de la **Mediación Informal**, que se propone, como su propio nombre indica a través de un procedimiento informal, ir mejorando las relaciones y tejiendo el consenso. Esta tipología de mediación también se ha denominado cultura de la mediación o actitud mediadora.

Cuando a la actitud mediadora se le une el conocimiento de la técnica de mediación, los resultados tienden a ser mucho más positivos y satisfactorios produciendo un aprendizaje en las partes, sobre modos más constructivos y asumiendo pautas de control ya adecuación sobre sus vidas. (Redorta, 2000).

En la **mediación informal**, no se establecen secciones determinadas si no que es un proceso abierto, pensando que hay un camino muy largo, en el que debemos oír atentamente, honrar a la otra persona, hacer preguntas abiertas, recoger narrativas del pasado, acompañar en el proceso, avanzar en zig-zag... Todo ello se realiza sin perder de vista las máximas de la mediación:

- ❖ No juzgar, ni sugerir, ni proponer.
- ❖ Neutralidad
- ❖ A través de las preguntas ayudar a pensar.
- ❖ Esta mediación informal la realiza más un mediador-mediadora interna y de confianza, más pegado a la realidad, a ese contexto, y que cuenta con la confianza de las partes. "(...), a veces puedes trabajar directamente con una sola parte por vez; y ya veces la situación puede ser tan informal que tú estarás mediando sin que las otras partes se den cuenta siquiera" (Cornelius y Faire, 1989).
- ❖ Puede ser un medio, de ir desbrozando el camino para llegar a realizar una mediación formal, o bien puede ser un fin en sí misma, de acercamiento al otro, sin llegar a plantear la materia conflictiva pero sí quitando las aristas que dañan la relación.

gizate^{ra}



Funciones, habilidades y técnicas de la persona mediadora

Una parte del éxito del proceso de mediación descansa en las habilidades y herramientas que maneje la persona mediadora.

A continuación se recogen las más significativas.

Empatía

La empatía se define como la habilidad para captar los sentimientos y necesidades de la otra persona. Se suele definir como "ponerse en los zapatos ajenos / en la piel del otro". Lo contrario a la empatía es la invalidación, que es lo que sucede cuando se manifiesta un sentimiento y se rechaza, corrige o bien se niega la posibilidad de sentirse así "no deberías estar triste"

Una cuestión clave de la empatía es la escucha, realizar una buena **escucha activa**, "escuchar con todos los poros de la piel".

La empatía se muestra con la mirada, invitando al diálogo a través del contacto visual. Haciendo sentir a la persona escuchada, con gestos de asentimiento etc... Concentrándonos en lo que está diciendo, y escuchar, evitando dar nuestra opinión, para ello liberar la mente y centrarnos en lo que dice. Mostrando cercanía física sin ser invasiva. Parafraseando (en el siguiente punto se desarrolla este concepto).

FUNCIONES	HABILIDADES
Ayudar a que las partes cuenten	Generar confianza Escucha activa Parafraseo "Neutralidad" Aparcar ideas personales, creencias y/o prejuicios Empatía Legitimar a las personas y su percepción de la situación.
Romper la "narrativa oficial del conflicto"	Parafraseo Preguntas circulares Ampliación del foco del conflicto Fomentar el reconocimiento y la revalorización de la otra persona. Legitimación de todas las partes implicadas.
Facilitar la comunicación entre las partes.	Atención al lenguaje no verbal Realizar preguntas circulares Desbloquear conceptos de culpa y fomentar los de responsabilidad Apoyar el reconocimiento de las otras personas Apoyar y potenciar los gestos de proceso
Reformular positivamente	Cuestionar la puntuación de la secuencia de los hechos ⁵ de las partes Parafrasear Capacidad de síntesis Capacidad de análisis
Alentar y desarrollar	Devolver a las partes la conciencia del propio poder de decisión Devolver la conciencia de los propios recursos y/o límites.
Fomentar la creatividad	Creando espacios libres de juicios Potenciando la libre expresión Sentido del humor "Optimismo realista"
Firmeza en el proceso	Asertividad
Derivar cuando la función mediadora no sea la vía más adecuada	Conocer bien el proceso de mediación y sus límites Conocer los límites de su figura y los suyos personales. Ética

Tabla 2: Funciones y habilidades del/la mediador/a.

⁵ La puntuación de la secuencia de los hechos hace referencia a que la comunicación y la conducta son una serie ininterrumpida de hechos, cada uno de los participantes establecen o puntúan las secuencias en un punto determinado. Este concepto se encuentra inexorablemente unido al de circularidad.

Escucha Activa

La escucha activa resulta fundamental para la creación de la relación, de la confianza y transmitir a la otra persona interés y empatía. Esta escucha se caracteriza por definir adecuadamente el marco (contexto) en el que se va a propiciar la relación (clarificando tipo de rol de cada persona) y por tanto la comunicación.

La esencia de la misma es el interés que muestran ambas partes por ir construyendo un intercambio eficaz y creativo a partir de lo que aporta a la relación, obliga a cada uno a ponerse en la posición del otro y por tanto a incorporar nuevos puntos de vista.

Algunas claves:

- ❖ Mostrar interés: (para ello hay que tenerlo verdaderamente) las intervenciones realizadas por la persona que escucha estarán encaminadas a la persona que habla y su narración, tanto en el fondo argumental como en el emocional.
- ❖ Clarificar: hace referencia a las intervenciones realizadas por la persona que escucha y que permite precisar qué se dijo o sucedió, cómo ocurrió (hechos, datos, etc.) y también, ayudar a ver otros puntos de vista.
- ❖ Parafrasear: consiste en repetir con palabras propias, de quien escucha, las principales ideas o pensamientos expresados por la persona que habla.
 - ❖ Asegurarnos de estar comprendiendo en toda su dimensión lo narrado por esta persona.
 - ❖ Hacer sentir a la persona escuchada.
 - ❖ Dar la oportunidad de ampliar, corregir, modificar, y por lo tanto enriquecer, la narración
 - ❖ Externalización del conflicto, al ver el conflicto con otros ojos, otras palabras ayuda a verlo desde otra perspectiva.

❖ Romper la narrativa oficial del conflicto.

❖ Reflejar: indagar sobre el o los sentimientos que han afectado a la persona que estamos escuchando.

❖ Resumir: consiste en agrupar, ordenar y sintetizar la información que da el que habla tanto en relación a sentimientos como a hechos.

❖ Respetar: los ritmos y sentimientos de la otra personas

Observación directa:

Atención a la comunicación no verbal

Toda comunicación se podría desmembrar en comunicación digital (lenguaje verbal) y comunicación analógica (lenguaje o comunicación no verbal). Y la comunicación analógica, a su vez, en lenguaje corporal (gestos, expresiones faciales, miradas, distancia, proximidad corporal...) y en meta o paralenguaje (todo aquello que se realiza con la voz, ritmo, entonación, cadencia...)

La comunicación analógica es mucho más arcaica y más irracional, resulta más complejo intentar controlar lo que se transmite por esta vía.

Identificar este lenguaje corporal y la información que envía tanto al equipo mediador como a la otra parte, así como las incongruencias (diferencias o contradicciones entre la comunicación verbal y no verbal) proporcionarán puntos clave para el proceso y será un termómetro sobre los bloqueos o actitudes en torno al desarrollo del proceso.

Legitimar

Siguiendo a Díaz y Tapia (1999), entendemos por legitimación, crear un contexto de confianza en mediación para que las personas puedan acceder a la participación y reconocer sus derechos.

Así se diferencia una doble legitimación:

- ❖ Legitimar el contenido: las pretensiones de las partes
- ❖ Legitimar a las personas: el modo en el que se comunican las partes, es decir, el reconocimiento de la capacidad de interlocución de la otra parte.

Tradicionalmente desde las escuelas de la comunicación no se empleaba el término de legitimidad, más cercano al campo del derecho, sin embargo se empleaba la siguiente terminología:

- ❖ Confirmación: Se acepta al otro como interlocutor, respetando y aceptando las opiniones al mismo nivel que las nuestras. Es decir, se legitima el contenido y a la interlocutora.
- ❖ Desconfirmación: rechazamos al otro como interlocutor, al margen de los mensajes, nos pueda interesar o no. Es como decir, "tú para mí no existes". Puede que se legitime el contenido, pero desde luego no se legitima al interlocutor. Es la peor de las opciones.
- ❖ Rechazo: aceptamos a la otra persona como interlocutora válida, pero no estamos de acuerdo con él en el contenido, pero contra el emisor de los mensajes no existe ese rechazo. Legitimación del interlocutor y puede que si se legitime el contenido, aunque no estemos de acuerdo con él.

Es importante diferenciar la legitimación del contenido con estar completamente de acuerdo, o "dar la razón". Podemos legitimar el contenido a pesar de estar en total desacuerdo.

Secuencia de la legitimación en mediación

Las personas mediadoras tenemos que comenzar legitimando, Díez y Tapia (1999) nos proponen comenzar

❖ Legitimar para nosotros mismos a cada persona: legitimación interna que realiza la persona mediadora, si no hacemos el esfuerzo de legitimar a cada una de las partes, creemos que tienen la legitimidad, difícilmente podremos seguir adelante con el proceso, a lo largo del mismo se evidenciará lo que pensamos.

❖ Legitimar a cada persona frente a sí misma Empowerment ⁶ también denominado empoderamiento), solo de este empowerment nacerá la:

❖ Legitimación entre las partes (reconocimiento), reconocer a la otra parte.

Generar Confianza

El proceso de mediación tiene entre sus objetivos generar confianza en el proceso, en la figura del mediador o mediadora, en la otra parte y en sí mismos, de forma que las partes continúen apostando e involucrándose en el proceso.

Confianza en la persona-mediadora en la mediación

El equipo mediador debe transmitir confianza y seguridad: conocer bien cuál es su papel y cuáles son los límites de la acción, confidencialidad y respeto pero no distancia. Confiar en sí mismo en su capacidad y mostrar preocupación y capacidad empática utilizando la escucha activa y además transmitirlo.

Asimismo, debe transmitir confianza en el proceso mediador, en la capacidad transformadora de esta herramienta, aún y cuando se cuestione su figura; la idea a transmitir sería "puede que yo no sea el mediador más adecuado para Vds. pero el proceso sigue siendo igualmente válido"

⁶ En mediación se habla de Empowerment o de empoderamiento como la capacidad individual de cada persona para "hacerse cargo de su vida". Este término importado del mundo anglosajón no tiene un término equivalente en castellano y se traduce como empoderamiento, es una mezcla de autoestima, asertividad e independencia.

Confianza en la otra parte

Se deben fomentar unas mínimas bases de confianza en la otra parte. Confianza en que la otra parte también está dispuesta a desatascar esta situación, confianza en que los compromisos que se alcancen se cumplirán etc.

Rescatar y mostrar los gestos de proceso y los conectores, aquellas expresiones o acercamientos que a lo largo del proceso cada una de las partes realice hacia la otra persona, es una forma de acercar y estimular la confianza en el/la otro/a.

Confianza en sí mismo:

Empowerment

Transmitir a la persona que ellos y ellas pueden, que saben y que son capaces de decidir (este es uno de los beneficios secundarios de la mediación).

El transmitir esta confianza no es el objetivo principal, pero sí uno de los secundarios y tal vez uno de los más transformadores, devolver a las partes su responsabilidad, y por lo tanto, también su capacidad para el cambio: Empowerment (devolver el poder)

Imparcialidad-Neutralidad-Deneutralidad

Una de las características de la mediación es la imparcialidad, neutralidad o deneutralidad. En líneas generales se emplean estos tres términos que han ido evolucionando conforme lo ha ido haciendo la disciplina. Algunos autores y autoras los emplean como sinónimos otras, en cambio, reclaman ser estrictos con el término. Sin embargo, en el fondo hay una sintonía en el significado aunque no en el significante:

Neutralidad

Término en desuso en mediación: se utiliza en el sentido de imparcialidad. Literalmente según la Real Academia de la Lengua Española significa que no participa de ninguna de las opciones en conflicto. El mediador sí se implica en la opción de transformar ese conflicto

Imparcialidad

❖ Proporcionar igualdad de oportunidades a todas las partes. Respetando sus valores, creencias y voluntades sin tratar de imponer o dirigir hacia las nuestras.

❖ Mediación del régimen del dos. Esta mediación hace referencia a que cuando una de las partes tiene un desequilibrio la mediadora se encarga de corregir dicho desequilibrio para asegurar esta igualdad de oportunidades. Ej: una persona con una gran verborrea frente a otra muy tímida o con grandes dificultades de expresión.

Deneutralidad

Término acuñado por Sara Cobb, quien afirma *"Propongo realizar un "injerto", a la palabra neutralidad, y usar una nueva palabra: Deneutralidad, que nos remitiría a la deconstrucción de la neutralidad, es decir a la neutralidad y a la involuación. Esto implica abandonar la monológica de esto o aquello, y aceptar la doble lógica, o dialógica, de esto y aquello, al mismo tiempo (...)"*.

La Deneutralidad comprendería la "determinación" de un dispositivo neutral impuesto a la mediación y el "efecto" neutral del proceso."

Marinés Suares continua *"La tan mentada neutralidad del mediador sería en sí la práctica de la participación y ayuda a las partes para que se logre la deconstrucción de la disputa. La involuación es un paso necesario para que llegar a dicha deconstrucción, y la neutralidad (quedarse afuera) se ejerce cuando las partes pueden volver a negociar. Es decir involuación y neutralidad"*.

Preguntar en Mediación:

Tipos de Preguntas

Preguntas abiertas

En la pregunta abierta se le da la posibilidad a la interlocutora de responder en forma amplia, sin restricciones. Las preguntas abiertas comienzan por palabras como quién, qué, para qué, por qué, cuándo, dónde, cuál, cómo.

Ejemplos: ¿qué es lo que no satisface? ¿Qué quieres lograr? ¿A qué atribuyes la situación que describes? ¿Cuáles son las causas?

La pregunta abierta es, ante todo, respetuosa, y permite a través de la respuesta, recoger un material de información y fundamental para descubrir lo que la otra persona quiere realmente transmitir, uno de los objetivos es ayudar a pensar, a buscar las respuestas desde otra perspectiva. Esta tipología de preguntas se basa en gran medida en la mayéutica socrática.

“En resumen, si usted ha hecho, y continúa haciendo sintonía, la pregunta abierta tiene gran poder. La pregunta genera en el interlocutor (interlocutora), en primera instancia, un vacío mental, vacío que tiende a ser llenado en forma casi inmediata por el mismo interlocutor”.

Sergi Farré (2004), se refiere a las preguntas elativas, entendiéndolas como aquellas preguntas que elicitran pensamientos, que ayudan a pensar. Son un estilo de pregunta abierta. Tal y como Farré define:

“La pregunta elativa es una pregunta abierta, que da libertad de respuesta a sus receptores, inspirándoles a menudo a reflexionar sobre los aspectos importantes de la situación conflictual, compartiendo la responsabilidad acerca de la relación o del conflicto con la persona cuestionada. (...). En esencia, la pregunta elativa nos sirve para obtener información, pero sobre todo para que las personas en conflicto reflexionen (...).”

7 Metacomunicación: La metacomunicación es comunicación sobre la comunicación. La confusión entre comunicación y metacomunicación produce inevitablemente paradojas, porque pertenecen a tipos lógicos diferentes. En la esfera de la interacción la metacomunicación sirve siempre para señalar el contexto. Este contexto determina cómo debe entenderse y evaluarse la conducta. Sólo mediante la metacomunicación puede clarificarse si dos partes interactuantes están “representando” el rol de adversarios o lo asumen en “serio”. (...) Todos los modos existentes de comunicación pueden utilizarse como modalidades de metacomunicación a nivel interpersonal. (...)

Preguntas cerradas

La pregunta cerrada restringe al interlocutor a responder sí o no. Ejemplos: ¿Vas a comprar? ¿Quieres ir? ¿Te gusta ir al monte?

Por la misma razón que la pregunta abierta tiende a crear relación, la pregunta cerrada tiende a romperla, pues sólo da dos opciones, bloqueando que emerja toda la información que a la persona interlocutora tiene disponible. Hay que realizarlas con precaución ya que muchas de estas preguntas inducen respuestas, resultan indagatorias y coercitivas, o incluso lo que se busca no es recoger información sino confirmar una hipótesis previa o interpretaciones sobre el hecho. Produciéndose una recogida de información “por descarte” más que de la narración completa.

Sin embargo, en el caso de personas diletantes que no logran concretar y demandan un tiempo extenso, la pregunta cerrada puede ser útil, pues exige que el interlocutor directamente tome una decisión. Asimismo resultan muy apropiadas cuando lo que se necesita es concretar un dato o ceñirse a una cuestión.

Preguntas circulares

Las preguntas circulares, nacen de la teoría sistémica e implican que no hay causa efecto, sino que las causa y efectos se encuentran “circularmente unidos”. Es una forma de conectar las acciones como parte de una historia o de una narración. Entre sus efectos, liberar de la culpa y promocionan la relación.

Estas preguntas adoptan en gran medida la forma de una metacomunicación ⁷ sobre la conducta de los demás, facilita la empatía y se evitan los peligros de la autorreferencia. Entre las preguntas circulares encontramos tres tipos:

Preguntas descriptivas circulares: Se utilizan para explorar comportamientos. Por ejemplo:

❖ ¿Qué hace Ana mientras los chavales están en la plaza?

❖ ¿Qué hace su familia mientras Maider y tú discutís por los ruidos en la escalera?

Preguntas reflexivas circulares: Estas preguntas producen una "interacción facilitadora", su efecto sería generativo y creativo.

❖ ¿Qué crees que a Luis le ayudaría a ver qué quieres solucionar el tema?

❖ ¿Cómo crees que esta situación está afectando a Aitor?

Preguntas circulares que abren nuevas vías

❖ ¿Qué piensas que es lo que la otra parte no puede escuchar de lo que estás diciendo?

❖ ¿Qué piensas que es lo que la otra parte te ha estado queriendo decir y que tú no has podido escuchar?

Reformular, Reencuadar y Connotación Positiva

Todas estas técnicas provienen de distintas teorías, narrativas, construccionismo social, teoría sistémica etc... en función de la formación de base se denominará de una manera o de otra. En esencia son lo mismo, aunque tenga pequeños matices:

❖ **Reencuadrar:** Como su nombre indica, mostrar la realidad desde otro marco, mirarlo desde otra perspectiva, tanto los hechos, como el contexto en el que se desarrolla y/o los protagonistas.

❖ **Reformular:** Formular los hechos buscando los conectores (elementos que unen a

las partes en conflicto) y también las diferencias.

❖ **Connotación positiva:** tratar de ayudar a que se vea que detrás de algunos hechos u acciones puede haber una voluntad positiva. Teniendo cuidado de no querer mostrar un "cuadro rosa" donde no lo hay, ni de quitar hierro o importancia a acciones que para la otra parte tienen gran importancia. En esta connotación positiva no perder de vista los valores de cada una de las partes.

Pasar de posiciones

a intereses –

necesidades – valores

Las partes al proceso de mediación suelen traer el discurso de las posiciones, que normalmente es el lenguaje que se maneja en los conflictos, transformar este lenguaje de posiciones a intereses, necesidades y/o valores es una de las primeras acciones que el equipo mediador tendrá que realizar.

El objetivo al pasar el discurso a intereses es abrirlo, que cada parte (incluso en algunos casos, ellas mismas) puedan verlo desde otra perspectiva y porque además, en el discurso de los intereses pueden verse satisfechas todas las partes mientras que el de las posiciones difícilmente se podrá realizar puesto que suelen ser excluyentes. Pero ¿Cómo lo pasamos a los intereses, necesidades, valores...?:

Utilizando la herramienta más potente de la mediadora, las **PREGUNTAS**, y sobre todo la escucha activa, estando muy atentas a las narraciones y verbalizaciones de las partes. Algunas de las preguntas a realizar podrían ser:

❖ ¿Para qué? ¿Cuál es la motivación?

Tipos lógicos: Se debe distinguir entre una clase (conjunto) y los elementos de esa clase. Un enunciado referido a una clase manifiesta un nivel superior de abstracción (en otras palabras, es un tipo lógico superior que un enunciado referido a los elementos de una clase o conjunto).

La diferenciación de los tipos lógicos propuesta por Whitehead y Russell en su "Tratado de los tipos lógicos" reviste una importancia fundamental en la comunicación humana. El hecho de que los enunciados pertenecen a diferentes tipos lógicos pueden referirse a una clase como un todo o a uno de sus elementos, significan que pueden usarse para realizar comentarios recíprocos (metacomunicación). (Simon, Stierlin y Wynne, 1993)

❖ ¿Qué pasaría si eso no sucediese? ¿Qué es lo más importante?

❖ ¿Cómo te imaginabas que...?

También es importante incitar a que se piense en los intereses de la otra parte, a través de preguntas como las anteriores pero aplicadas a la otra parte. (Preguntas circulares)

Manejo del silencio

El silencio puede ser considerado como un elemento comunicativo⁸ más, que proporciona datos. Sin embargo también puede ser considerado un fuerte estresor. Transformar esta fuente de estrés en una herramienta transformadora pasa por preguntarnos:

- ❖ Cómo me sitúo yo frente a los silencios:
 - ❖ Es algo que me incomoda y rápidamente pienso en que tengo que buscar un tema de conversación porque... O bien,
 - ❖ ¿En qué momentos me sucede?
 - ❖ ¿Con qué lo relaciono?
- ❖ Qué ha motivado el silencio:
 - ❖ Están pensando
 - ❖ Se ha producido una autocensura ¿frente a qué tema?
 - ❖ Ha habido una orden secundaria que manda callar ¿de quién y frente a qué tema?

⁸ Primer axioma de la comunicación humana.

❖ "No es posible no comunicarse": Toda conducta (verbal, postural, tonal, etc.) es comunicación.

❖ No hay nada que sea lo contrario de la conducta. Silencios, inactividad, ausencia de atención etc., son conductas y por lo tanto COMUNICACIÓN, es decir, influyen en los demás.

Pautas para la persona mediadora

1. **Describir el papel del tercero y sus objetivos en términos de ayuda.** Es decir, plantear a las personas asistentes que el objetivo de la persona mediadora es crear un contexto que les ayude a clarificar sus objetivos, recursos, opciones y preferencias, y a tomar decisiones claras por sí mismos con respecto a la solución y, además, a entender y considerar la perspectiva de la otra parte.

2. **No sentirse responsable por los resultados de la mediación.** No pueden sentirse responsables por el resultado, si de la forma en qué se ha llevado el proceso, pero no del resultado por cuanto que, durante el mismo se ha producido un empoderamiento de los participantes.

3. **Negarse conscientemente a emitir juicios sobre las opiniones y decisiones de las partes.** Esto no significa prescindir de sus valores o puntos de vista personales, sino que debe reconocerlos cuando aparecen y abstenerse de emitirlos. La persona mediadora debe ser consciente de que aunque se obtenga mucha información en un proceso de mediación, realmente no conoce a la partes (su vida, emociones, forma de ser etc.). Esta conciencia de su ignorancia debe dar un sentimiento de humildad que favorece la abstención de emisión de juicios y en general impide que se desestime el criterio de las partes.

4. **Crear en la capacidad y motivación de las partes.** Si piensa que las partes son incapaces de adoptar buenas decisiones, la persona mediadora sentirá la necesidad de decidir por ellos. Mantener una visión positiva de la motivación y capacidad de las partes, no significa que estén ciegos o den la espalda a determinadas realidades. Cuando se piensa que una de las partes está actuando de mala fe, deberá atender a la reacción de la otra y en el caso de que la otra parte lo mencione, la mediadora

alentará a esta parte a que comente cuáles son sus inquietudes, pero no podrá hacerlo él personalmente.

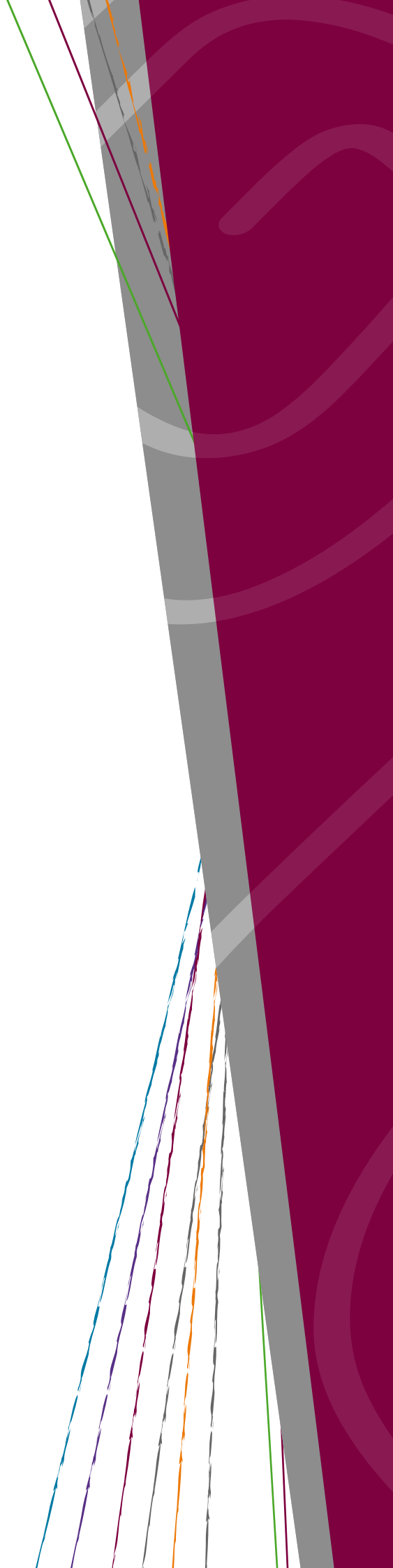
5. Permitir y ser sensibles a la expresión de emociones por las partes. Las emociones deben considerarse como parte esencial del procedimiento de mediación. Por ello los mediadores deben esperar a que haya expresiones de emoción y deben estar preparados para poder trabajar con ellas. Esto no hay que confundirlo con realizar una terapia.

6. Permitir y explorar la ambigüedad de las partes. En ocasiones las partes en disputa no tienen absolutamente claro que es lo que quieren o cuáles son sus sentimientos al respecto, por lo que pueden oscilar. Esta falta de claridad puede ser una oportunidad para recuperar el poder, porque se da un proceso entre las partes acompañados por la persona mediadora, a través del cual las partes van aclarando todas estas cuestiones.

7. Permanecer focalizado en el aquí y ahora de la interacción en torno al conflicto. La persona mediadora debe estar absolutamente atenta a lo que se está hablando por las partes, sin perderse ningún detalle, concentrándose en todas las cuestiones que pudieran permitir un reconocimiento y una revalorización, un gesto de proceso.



gizate^{ra}



Enfoques sobre mediación

Como hemos ido mostrando la mediación está teniendo un crecimiento exponencial, llegando prácticamente a todos los ámbitos de la vida. Este crecimiento no está exento de críticas y parte de concepciones filosóficas diferentes y de modos de afrontar el proceso mediador. Estas diversas formas de comprender la mediación se recogen en cuatro corrientes, que de forma somera exponemos a continuación:

Teoría de la satisfacción

Se concibe la mediación como una forma de satisfacer las necesidades de las partes en disputa. Es un proceso informal en el cual las partes muestran sus necesidades hay un conocimiento mutuo y los problemas se pueden resolver mediante la colaboración de las partes.

“El proceso mediador es una herramienta poderosa para satisfacer las necesidades humanas profundas de las partes en disputa. A causa de su flexibilidad, su informalismo y su consensualidad, la mediación puede desplegar todas las dimensiones del problema que las partes afrontan. Al no encontrarse limitada por categorías legales o normas puede contribuir a reformular una disputa en un problema común. La mediación puede facilitar la resolución de problemas mediante la colaboración y la integración, en lugar de apelar al regateo contradictorio y distributivo. Por consiguiente puede contribuir a la obtención de resultados tipo gan-gana que sobrepasan los derechos formales para resolver problemas y satisfacer las necesidades auténticas de las partes en determinada situación. El objetivo de la mediación es la satisfacción de todas las partes en disputa” (Bush y Folger, 1996)

Uno de los argumentos centrales de esta visión de la mediación es que en comparación con otros procedimientos de resolución de conflictos, la mediación es menos costosa, en tiempo, energía y economía. Así mismo al solucionar disputas que en otros casos irían a parar a los Tribunales, realizan una gran labor social, ya que contribuyen a la reducción del gasto público.

El mayor exponente de esta teoría ha sido Roger Fisher, profesor de la Universidad de Harvard.

Teoría de la justicia social

Da a las partes la posibilidad de enfrentarse y resolver sus conflictos frenando la delegación en las instituciones, alienta la ayuda y fomenta la cohesión social, pudiendo formarse redes o estructuras de apoyo comunitarias a estos procesos. Además promueve intereses comunes, los legítimos y les da el espacio y protagonismo que merecen, aspecto que no siempre es posible en la vía legal puesto que se ajusta a unos procedimientos establecidos con cierta rigidez. *“La mediación ofrece un modo eficaz de organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, y de ese modo crear vínculos y estructuras comunitarias más sólidas”*. Afirman las personas que avalan esta teoría.

Los intereses comunes del grupo pueden ser promovidos más eficazmente, ayudando a conseguir más justicia social, en cuanto que les permite enfrentarse con sus contrincantes equilibrando el poder, acudiendo ante ellos con más fuerza. La mediación, por tanto, ayuda a organizar a los individuos y fortalece las comunidades de intereses en muchos contextos distintos, y puede ser utilizada más ampliamente con esta finalidad.

Los autores que más han defendido estas posibilidades de la mediación han sido **Paul Wahrhafting** y **Carl Moore** entre otros, aunque su número es reducido. Casi todos y todas son autores próximos a trabajos comunitarios.

Teoría de la transformación

La mediación transforma a los individuos en la medida que promueve la movilización de los recursos propios y en la medida que los individuos se transforman estos transforman a la sociedad *“que pasaría de ser una tregua insegura entre enemigos para convertirse en una sólida red de aliados”* (Baruch y Folger, 1996)

Los participantes de la mediación obtienen un sentido más claro de autorrespeto, de afirmación de sus propias fuerzas y de confianza en ellos mis-

mos. Es lo que se ha denominado **dimensión revalorizante** del proceso de mediación.

El carácter privado y extrajudicial de la mediación, contribuye a suministrar a los adversarios una oportunidad no amenazadora de explicarse y comprenderse unos a otros. En este ambiente y con mediadores diestros en comunicación interpersonal, las partes a menudo sienten que pueden expresar cierto grado de preocupación por los problemas de los otros. Esto es lo que se ha llamado la **dimensión de reconocimiento** del proceso mediador.

Los autores más destacados de esta teoría son **Folberg** y **Bush**.

Corriente crítica: historia de la opresión

Cuestionan que ante la ausencia de reglas y de garantías procesales, la mediación corre el riesgo de agravar los desequilibrios de poder y ser susceptible de ser manipulada, sin que el mediador/a, que es neutral, pueda hacer nada. Afirman que las partes más débiles pierden los logros conseguidos tras años de lucha en pos de la justicia social y restauran los privilegios a los que poseen más recursos. *“Incluso si el movimiento comenzó con las mejores intenciones, la mediación ha resultado ser un peligroso instrumento, ya que aumenta el poder de los fuertes facilitando el que se aprovechen de los débiles”*.

Esta teoría mantiene que al guardar de forma privada problemas que en ocasiones son de interés público, se consigue una privatización de determinados problemas públicos, por lo tanto permite a los poderosos “dividir y conquistar”. Las partes más débiles no pueden hacer causa común y se debilita el interés público. Por lo tanto estos procedimientos ayudan a restablecer la posición privilegiada de los fuertes y a perpetuar la opresión de los más fuertes.

Algunos de los autores que han mantenido estos argumentos han sido **Fiss** y **Nader**.

modelos y escuelas de mediación

La mediación, tal y como se ha expuesto, parte de unos principios comunes, sin embargo ha tenido diferentes desarrollos, cristalizando en tres escuelas de mediación.

Estos desarrollos vienen marcados por el origen del modelo, ámbito empresarial, terapia familiar, terapia humanista y el posterior campo de expansión.

Este apartado es una aproximación a los principales postulados de cada una de las escuelas.

MODELO HARVARD

Podríamos decir que la mediación contemporánea nace de este modelo. Vinculado al mundo empresarial y del derecho. Surge de profundizar en la negociación de principios ⁹ (o por intereses).

Este modelo muy denostado en algunos ámbitos, por la centralidad que otorga al logro de acuerdos, ha realizado grandes aportaciones a la mediación.

⁹ En esta negociación las partes se centran en localizar intereses comunes, se espera que estén dispuestas a ganar y a perder algo porque a cambio obtienen un acuerdo y preservan la relación (o evita que se dañe mas). La lógica que guía esta negociación es "yo gano- tú ganas"

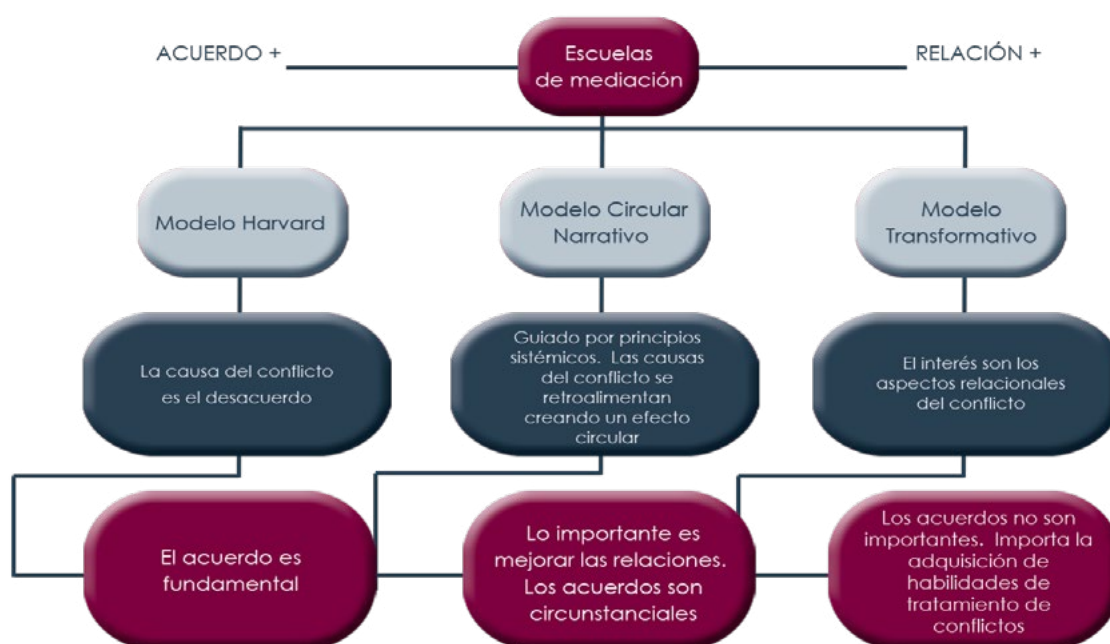


Figura 1: Los diferentes modelos en mediación.

Definición y Características:

En líneas generales se define esta mediación como una negociación por intereses asistida por una tercera persona. Procura **resolver el conflicto** (marco teórico ¹⁰) que los lleve a requerir esa intervención. Entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de los intereses, algo negativo a resolver. Este modelo también ha sido denominado "Modelo tradicional lineal"

- ❖ **Rol de la persona mediadora** se basa en controlar la interacción. Es alguien que se define como experta en la materia y guía un proceso que está estructurado y secuenciado.
- ❖ **La comunicación es bastante lineal**, en consonancia con la génesis de este método que es la negociación bilateral.

Definen como necesario abrir el conflicto, "airear todos sus componentes", frenando la vuelta al pasado y poniendo énfasis en el futuro. De forma reduccionista se podría afirmar que las personas mediadoras de esta escuela tienden a desactivar las emociones negativas y reforzar los puntos de acuerdo.

¹⁰ Tras la terminología Resolución de Conflictos y Transformación de conflictos existe una conceptualización diferente del conflicto, para la primera línea el conflicto es un problema y hay que eliminarlo, mientras que para la segunda el conflicto es el síntoma de que algo no va bien y es ahí donde hay que incidir para Transfórmalo.

Método:

Inicialmente este método se asentaba sobre cuatro pilares:

- ❖ **Personas:** Separar el problema de las personas.
- ❖ **Intereses:** Centrarse en los intereses (no en las posiciones).
- ❖ **Opciones:** Antes de intentar ponerse de acuerdo; inventar opciones de beneficio mutuo.
- ❖ **Criterios:** Insistir en que el resultado se base en algún tipo de criterio objetivo.

En la actualidad, conscientes de la limitación de estas bases, las han ampliado hasta siete, "Los siete elementos del método Harvard"

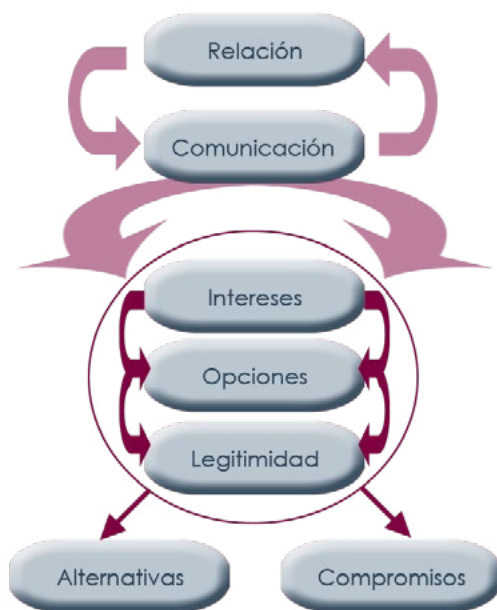


Gráfico 1: Los siete elementos del método Harvard, Obtenido de www.mediacioneducativa.com.ar (20/12/2004)

Tal y como plantean Fisher y Ertel (1997):

1. INTERESES: ¿qué es lo que la gente quiere realmente?

Profundizar en los intereses, de **procedimiento** (cómo se debe abordar la cuestión, cuál se considera que es el camino en la búsqueda de la solución), **sustanciales** (bienes, recursos limitados, tiempo, dinero, etc...). Se trata de lo inmediato) o **psicológicos** (Cómo considero que me tratan, las condiciones de la relación, percepciones de confianza, respeto, condiciones de la escucha, etc...)

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
❖ Centrarse en las posiciones, en lugar de los intereses ❖ Pensar únicamente en lo que queremos nosotros	❖ ¿Por qué quiero lo que quiero? ¿Estoy seguro/a? ❖ ¿Tengo prioridades? ❖ ¿En qué influye que la otra parte sea quien es?

2. OPCIONES: Diferenciar en qué son acuerdos posibles o partes de un acuerdo. Generar acuerdos en los que todas las partes ganen. Lo cual requiere de trabajo en equipo y de una buena dosis de creatividad.

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
❖ Valorar pocas opciones y en relación con nuestro punto de vista exclusivamente ❖ Minimizar las diferencias	❖ ¿Es posible que ambos podamos salir ganando? ❖ ¿Qué opciones tengo tratando de incluir a la otra persona?

3. ALTERNATIVAS: ¿qué voy a hacer si no nos ponemos de acuerdo?

Valorar qué alternativas se tienen, cuáles son los márgenes de actuación. Es el **MAAN** (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), este es el punto de inflexión en el que se apoyará el mediador o mediadora para desatascar posibles bloqueos durante el proceso.

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
• No valorar suficientemente el MAAN, propio ni de la otra parte	• ¿Qué otras alternativas tengo? • ¿Qué otras alternativas tiene?

4. LEGITIMIDAD:

Establecer criterios que permitan determinar si las soluciones propuestas son legítimas o no, por ejemplo recurriendo a evaluadores externos expertos en la materia en cuestión. Se busca máxima objetividad ¹¹.

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
• Ignorar completamente la legitimidad (los criterios objetivos) • No conseguir imaginarse cómo la otra parte explicará el acuerdo • Pensar sólo desde nuestra lógica	• ¿Me fío o tengo la sensación de que quiere engañarme? • ¿Cómo me sentiría segura? ¿qué elementos de contrastación necesitaría?

5. COMUNICACIÓN: Apoyar y potenciar todos los elementos que faciliten la comunicación entre las partes.

Algunas preguntas para situar:

- ❖ ¿Estoy dispuesta a escuchar lo que se diga?
- ❖ ¿Sé lo que quiero decir y cómo hacerlo?

¹¹ Es una de las críticas que se le realizan a esta escuela de mediación, ¿qué es lo objetivo?, caer en la ilusión de alternativas de la búsqueda de objetividad.

6. RELACIÓN: La mediadora debe tener como objetivo mixto tratar de forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación.

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
• Confundir la relación con el tema • Suponer que la relación es algo que viene "dado"	• ¿Me importa la relación? • ¿Cómo puede verse afectada? • ¿Cómo / desde dónde me gustaría retomarla?

7. COMPROMISO:

Después de que las opciones hayan sido evaluadas y estudiadas, las aceptadas, pasaran a formar parte del acuerdo.

ERRORES	ALGUNAS PREGUNTAS PARA SITUAR
• Dar "por supuestos" • No determinar qué acciones son necesarias para alcanzar un acuerdo	• ¿Tengo claro el compromiso al que vamos a llegar? • ¿Quiero llegar a este compromiso?

Desde el modelo de mediación de Harvard se insiste en la preparación de las partes, previo al proceso, que piensen sobre estos siete elementos, llegan incluso a proporcionar cuestionarios para que vayan pensando sobre estos temas, de forma que cuando lleguen al **proceso** ya estén "maduros" para realizarlo.

PREPARACIÓN EL PROCESO

- ❖ Revisar y estudiar el caso
- ❖ Definir las etapas de mediación y sus características
- ❖ Marcar límites temporales (si fuese necesario)

Estructura del proceso

Se inicia con una o más sesiones conjuntas y luego se pasa a sesiones individuales. Salvo en las siguientes circunstancias que se comenzaría con las sesiones individuales:

- ❖ Cuando la comunicación entre las partes está muy deteriorada o con una gran polarización entre ellas o
- ❖ Existe muy poca información sobre el caso.

Sesión conjunta

- ❖ Informar a las partes del:
 - ❖ Proceso de mediación
 - ❖ Rol del mediador
 - ❖ Rol y la responsabilidad de las partes
 - ❖ Rol del abogado/a (cuando proceda)
 - ❖ Realizar el encuadre
- ❖ Definir el problema o los conflictos existentes, cuáles son las perspectivas individuales.

Sesión individual

- ❖ Se comienza siempre con un resumen del proceso
- ❖ Se abre el problema trabajando en base a los intereses
- ❖ Crear opciones
- ❖ Se trabaja o facilita mejorar la relación entre las partes, los "conectores"

Sesión conjunta

- ❖ Cerrar el acuerdo: siendo concretos, claros, específicos y estableciendo mecanismos de control.

Los autores más destacados de esta escuela son, entre otros, Roger Fisher William Ury, Scout Brown, Danny Ertel

MODELO CIRCULAR NARRATIVO

Nace del paradigma sistémico por lo que tiene gran importancia la comunicación, especialmente el elemento circular que existe en toda comunicación, está orientado tanto al acuerdo como a la modificación de las relaciones

Una de las premisas de las que se parte es que con el lenguaje construimos y deconstruimos la realidad, por lo tanto modificando las narraciones modificamos la percepción de esa realidad. *"el presupuesto es que para poder arribar a un acuerdo las personas necesitan transformar las historias conflictivas con las que llegan a la mediación en otras donde queden mejor posicionadas, de modo tal de poder salir de su posición"* (Diez y Tapia, 1999)

"El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las partes concurren a la mediación ya se han definido a sí mismas como adversarias, por lo tanto esto contribuye a la producción de historias o narraciones de acusación, reproche, justificación y negación"

Continua Marinés Suares (1996), *Nuestro self es el resultado de las narrativas, de las historias que nos contamos a nosotros mismos en primera persona y de las historias que escuchamos y aceptamos (a gusto o a disgusto) de las otras personas sobre nosotros mismos"*.

Método:

Este método se basa en **cuatro etapas**. Cada etapa puede estar compuesta por varias sesiones de mediación. Sin embargo, es importante llegar cada día a algún acuerdo. El eje central de esta intervención es la comunicación ¹² y el manejo de ésta.

"Las parte tienen "su tiempo", que puede no coincidir con el del mediador, y como es la disputa de ellos, y son ellos los protagonistas, debemos respetar "sus tiempos"". Tal y como Suares (1999) describe:

Pre-reunión:

Esta etapa no la realiza la persona que mediará en el resto del proceso (se quiere evitar cualquier idea previa o prejuicio) y se realiza con las partes por separado, (evitar la interacción y que se produzca una **"colonización de las narrativas"**). Esta reunión es básicamente explicativa de:

- ❖ Las características del proceso de mediación
- ❖ La importancia y a qué nos referimos con la confidencialidad.
- ❖ Firma del acuerdo de confidencialidad ¹³
- ❖ Honorarios (si los hubiera) ¹⁴
- ❖ Tiempo (puede fijarse por anticipado, el tiempo máximo que durará el encuentro).

¹² La circularidad se caracteriza por la posibilidad que tienen las causas y los efectos de volver a su punto de partida inicial. Frente a esto una relación causal se denomina lineal cuando no intervienen procesos de retroalimentación, en otras palabras, cuando la secuencia de causa efecto, no regresa a su punto de partida inicial.

¹³ Por confidencialidad se entiende que el proceso se mantendrá en secreto, esta confidencialidad se hace extensiva a todas las personas involucradas en el proceso.

¹⁴ La cuestión de los honorarios dependerá de dónde esté encuadrado el servicio de mediación, si es público o privado...

Primera etapa: reunión conjunta

Esta etapa la realizan las partes y la mediadora o mediadores que vayan a llevar el proceso. Este modelo da mucha importancia a los primeros momentos del encuentro, afirman que proporcionan mucha información sobre la interacción. En esta primera etapa:

❖ Encuadrar el proceso

- ❖ Se plantea la cuestión desde el primer minuto relacionando, leyendo la situación desde la circularidad o la interdependencia: "El grupo tiene un problema" "Vds. tienen un problema". "El objetivo es ver cómo Vds. de forma conjunta pueden resolver el problema"
- ❖ Se informa de los beneficios de la mediación. Sara Cobb lo denomina "vender el producto"
- ❖ Se explicitan las alternativas que tienen (seguir cómo están, recurrir al sistema legal...) y que ellos decidan.
- ❖ Establecer las reglas (confidencialidad, todos van a hablar, todos tendrán reunión individual, todos tendrán reunión conjunta, no deben interrumpirse, cualquiera, si quiere, puede irse). Conviene recordar que no todas las personas que acuden a mediación quieren mediación.
- ❖ Aceptado el procedimiento se comienza, normalmente preguntando:
 - ❖ Quién contactó con el servicio de mediación (suele ser la persona más interesada y probablemente empuje con más fuerza), una vez recogido.
 - ❖ Se les pregunta quien quiere comenzar con la reunión individual y se busca la conformidad de la otra parte. Si las dos partes quieren o no quiere nadie, se les pide que piensen cómo resolver esa situación inicial. Es el primer acuerdo.

El mediador estará muy atento a todas las interacciones y al lenguaje analógico.

Segunda etapa: reunión individual

❖ Conocer bien el problema: ¿Cuál es para Vd. el problema?

❖ Se abre la opción de que existan otras perspectivas.

❖ El hecho de narrarlo en un contexto diferente modifica la historia (Tª del observador y Tª general de sistemas, se ha creado un nuevo sistema)

❖ Cada parte comienza la historia en un punto (puntuación de la secuencia de los hechos): cuestionar por el antes de...

❖ Definir lo más claramente posible el problema (eliminando generalizaciones y concretando: cuándo, quien, cuántas veces, dónde, cómo...)

❖ Una vez realizada la narración, la mediadora parafraseará la exposición, estando atenta al efecto que produce en la otra parte.

❖ Atención a:

❖ Los "elementos valiosos de cada parte" sobre ellos se construirán las historias

❖ Las declaraciones de principios: pueden ser un obstáculo para el proceso

❖ Las palabras clave, con carga afectiva (se identificaran porque se repiten muchas veces)

❖ Ver cuáles son los objetivos y se parafrasean

❖ Contribuciones o aportes: ¿Qué es lo que están dispuestos/as a dar? Esta pregunta moviliza mucho y puede aparecer el discurso de los derechos: importante difuminar este discurso)

❖ Conocer qué soluciones han intentado. Con un doble objetivo:

❖ Conocer cómo se llegó a la construcción del problema

❖ Conocer qué vías no han funcionado y no se deben repetir.

Tercera etapa: reunión interna

o del equipo

Los objetivos son:

❖ Reflexionar sobre las historias que se han contado.

❖ Construir una historia alternativa.

1. Reflexionar sobre:

❖ Las historias:

❖ Abiertas o cerradas y si son cerradas por dónde se pueden flexibilizar. Cuanto más cerrada sea la narrativa más complicada será la construcción de la historia alternativa.

❖ Secuencias

❖ Personajes

❖ Temas valiosos

❖ Palabras clave

❖ Personas:

❖ Posicionamientos

❖ Atribución de intenciones

❖ Atribución de características

❖ Sistemas

❖ Partes:

❖ Cuáles son las definiciones de las relaciones

❖ Cómo se han interrelacionado

❖ Cuáles han sido las retroalimentaciones

- ❖ Mediación
- ❖ Cómo se ha funcionado
- ❖ Cómo ha reaccionado cada una de las partes con el subsistema.

2. Construir la historia alternativa

Se realiza en base a toda la reflexión anterior y se tendrá que anticipar dónde pueden surgir las dificultades. Es decir, elabora las hipótesis de dónde podrían estar los inconvenientes.

“La narrativa alternativa no es más verdadera que las otras, es solamente una forma diferente, más amplia, de ver el conflicto”

La Historia Alternativa que reunirá los siguientes requisitos:

- ❖ Legitimar a las personas que tiene problemas
- ❖ Contextualizar el conflicto
- ❖ Establecer una historia positiva para todas las partes
- ❖ Predecir las dificultades.

Cuarta Etapa: Reunión conjunta

Nuevamente se encuentran todas las partes y él/la mediador/a. En esta etapa operan las mayores re-contextualizaciones en la relación entre las partes y en esta etapa se trabajará ya explícitamente hacia el acuerdo.

“Lo importante no es que se resuelva de una vez y para siempre o definitivamente toda la disputa, y mucho menos todo el conflicto, sino que la meta es que las partes recorran todo el proceso, el cual posiblemente finalizará después de varios encuentros en un acuerdo que resuelva la disputa”.

Pasos dentro de esta etapa:

1. Narrar la historia alternativa (no se pregunta si están de acuerdo o no): “ahora hemos entendido el problema que están teniendo” y se narra interconectando a las partes. El objetivo es cambiar algo la pers-

pectiva del conflicto y por lo tanto se produce un re-encuadre.

2. Construcción del acuerdo. Esperar a la interacción de las partes, es posible que comiencen a ver el conflicto desde otro punto, es importante centrarnos en lo nuevo que aparece. Identificar:

- ❖ Similitudes
- ❖ Diferencias: en este punto existe el riesgo de que se connote negativamente áreas de conflicto que impiden el acuerdo
- ❖ Discutir alternativas de solución.

3. Escribir el acuerdo

- ❖ En el que las partes estén legitimadas
- ❖ De forma positiva
- ❖ Muy claro: con conductas que puedan ser observables
- ❖ Temporal, estableciendo criterios de evaluación.

Autoras:

El nacimiento de este modelo se le atribuye a Sara Cobb, Marínés Suares es otra de las grandes teóricas del modelo Circular Narrativo. Su manejo requiere conocimiento de la Teoría de la Comunicación Humana, de la primera y segunda cibernética, de la teoría del cambio, de la teoría de los tipos lógicos, del construccionismo social...

MODELO TRANSFORMATIVO

Para esta escuela el conflicto es considerado no como un problema, si no como una oportunidad de crecimiento y de transformación moral. La diferencia, con respecto a los otros modelos, es la orientación transformadora del conflicto.

La premisa de la que parte este enfoque es que los conflictos son oportunidades de crecimiento y transformación moral en dos direcciones:

- ❖ Fortalecimiento del yo
- ❖ Superación de los límites del yo para relacionarnos con los otros/as.

Parafraseando a Diez y Tapia (1999), el objetivo de la mediación transformativa no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. **Se centran en las relaciones humanas para fomentar el crecimiento moral, promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona.**

Un conflicto enfrenta a cada parte con un desafío, una dificultad o una adversidad que debe ser resuelta. Este desafío propone a las partes la oportunidad de aclarar sus propias necesidades y sus valores, los elementos que les provocan insatisfacción y los que le provocan satisfacción.

También les permite fortalecer sus recursos para manejar sentimientos fundamentales así como los asuntos relacionales. Pero hay más, les obliga a enfrentarse con la otra u otras partes en conflicto, que sostiene un punto de vista opuesto. Este encuentro **propone a cada parte la oportunidad de reconocer las perspectivas ajenas.**

Objetivos de la Mediación

Transformadora

- ❖ La mejora de las partes, potenciar su evolución y maduración.
- ❖ Los **efectos más importantes** que la mediación puede producir son la **revalorización y el reconocimiento**:

Revalorización:

Una parte se encuentra revalorizada en mediación cuando:

- ❖ **Metas:** comprensión más clara de lo que es importante y por qué, cuáles son sus metas e intereses y si estos merecen la pena.
- ❖ **Alternativas:** se toma conciencia de la gama de alternativas que pueden garan-

tizarle total o parcialmente la obtención de las metas, y que tiene el control sobre las decisiones. Comprende que puede elegir si continuará en mediación o si la abandonará, y que al margen de las restricciones externas existen alternativas y control sobre las mismas.

❖ **Habilidades:** se incrementan las habilidades propias de resolución de conflictos (escucha, comunicación, organizar y analizar ideas, argumentar, etc...)

❖ **Recursos:** cuando cobra renovada conciencia de los recursos que posee.

❖ **Decisión:** cuando refleja, delibera y adopta decisiones conscientes sobre lo que desea. Evalúa los pros y contras de sus propios argumentos.

"Desde el significado de la revalorización, debe aclararse que es independiente de cualquier resultado particular de la mediación" Folger y Taylor (1997)

Reconocimiento

Es frecuente en los conflictos sentirnos amenazados, atacados y agredidos por la conducta y los deseos de la otra parte. El reconocimiento hace referencia a la voluntad de abrirse más, ser más empáticas y sensibles a la situación del otro. Baruch y Folger (1996) hipotetizan que *"Aprovechando su experiencia en la propia mediación transformadora, las partes pueden traspasar a otras situaciones más capacidad y disposición a relacionarse con otros de modo menos defensivo, más respetuosamente y con más empatía; a mostrar una actitud menos severa frente a otros; a conceder a otros el beneficio de la duda; a hallar elementos de experiencia común y de preocupación común con otros; a mostrarse más tolerante frente a otros que tienen experiencias y preocupaciones diferentes. Como objetivo y como efecto de la mediación, el reconocimiento puede sobrepasar el caso inmediato para extenderse a otros aspectos de la vida"*.



Figura 2: Diagrama de la orientación transformadora

❖ **Consideración de reconocimiento:** “comprender que se siente bastante seguro como para cesar de pensar exclusivamente en su propia situación y concentrarse en lo que está viviendo la otra parte” Baruch y Folger (1996). Las partes reconocen que más allá de poseer la fuerza necesaria para resolver su propia situación, posee la capacidad de reflexionar, considerar y reconocer en cierto modo la situación de la otra parte. Puede dejar de concentrarse únicamente en su propio problema, para atender también al del otro.

❖ **Deseo de otorgar reconocimiento:** además de poder entender al otro/a querer hacerlo. Advierte que desea concentrar su atención en lo que el otro está experimentando y encontrar un modo de reconocer esta experiencia a través de su comportamiento en la sesión.

❖ **Otorgar reconocimiento con el pensamiento:** conscientemente se reinterpreta la conducta del otro y se comprueba que no es necesario ver a la otra persona de forma tan negativa.

❖ **Otorgar reconocimiento verbal:** expresar el cambio operado en el pensamiento y admitir que le malinterpretó y además decirlo.

❖ **Otorgar reconocimiento en actos:** realizar cambios en el que el otro también cuenta.

“La práctica de la mediación transformadora tiene tres esquemas generales del comportamiento del mediador” Baruch y Folger (1996)

1. Microenfoque en los aportes de las partes: Ver el modo en el que se “escenifica” el caso, movimientos individuales, las interacciones, se buscan oportunidades de revalorización y reconocimiento.

2. Alentar la deliberación y la decisión de las partes: Las mediadoras tratan de aclarar las opciones y señalar las coyunturas decisivas, alientan a las partes a reflexionar y a deliberar con total conocimiento de sus alternativas, metas y recursos. Se evita conscientemente la formulación de propuestas en términos de arreglo.

3. Alentar la utilización de perspectivas: A partir de las narraciones los mediadores buscan los puntos mejores para que cada uno considere el punto de vista del otro/a

El acuerdo solo se lograra en la medida que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de sí mismos. En la mediación transformativa se alcanza el éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, gracias a lo que ha ocurrido en el proceso de mediación.

A diferencia del modelo de Harvard, en el transformativo los conflictos no son considerados como problemas, sino como oportunidades de crecimiento y “transformación moral”.

Baruch y Folger (1996), a quienes se les atribuye el desarrollo de este marco teórico, buscan “cambiar a la gente, no solo las situaciones, esta es la fuerza de la visión transformadora del conflicto y de la mediación”.

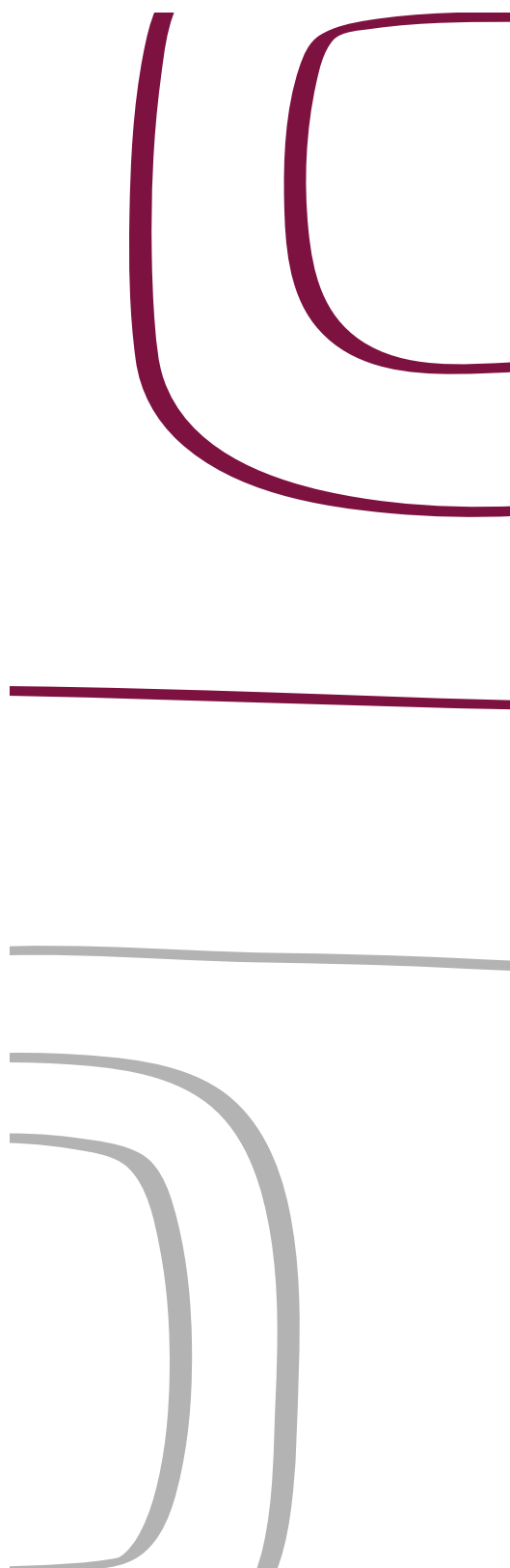
Para lograr el objetivo se programan reuniones preferentemente conjuntas aunque el equipo mediador puede introducir alguna individual si así lo estimara. El equipo mediador trata de introducir una comunicación relacional de causalidad circular. En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de responsabilidad en el desenvolvimiento de la controversia y la que corresponde a su oponente.

Esta escuela tiene un fuerte predominio terapéutico y sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicológica. Con la utilización de este método se busca que la sociedad vaya cambiando, que se humanice, y que las personas entiendan el ob-

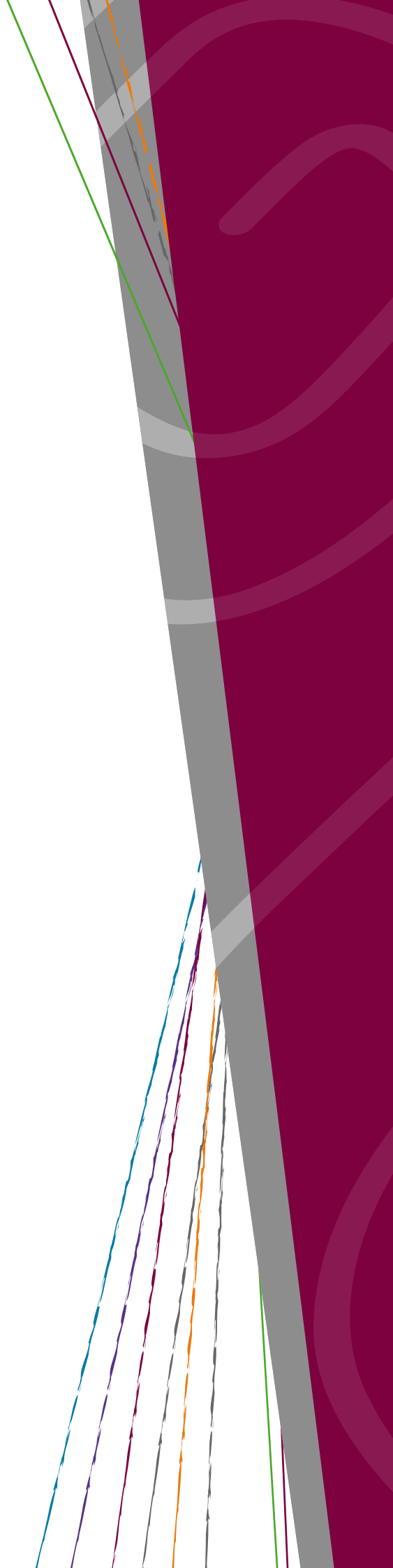
jetivo de la mediación es volver a unir las partes, conciliando sus diferencias para siempre.

Aunque no existe un procedimiento explícitamente determinado, Bush y Folger (1996) determinan la existencia de una serie de movimientos orientadores, que podrían resumirse en los siguientes principios, alguno de los cuales ya se ha expuesto:

- ❖ Se define la mediación en términos transformativos: La persona mediadora destaca que llegar a un acuerdo no es la única finalidad de la mediación.
- ❖ La mediación es voluntaria, pero tiene una oportunidad para exponer aquí y ahora, cuáles son las cosas que les molestan para ver si hay algún modo de considerarlas.
- ❖ No se impone ninguna la regla. El poder de tomar decisiones lo tienen las partes.
- ❖ Los resúmenes que realice la persona mediadora serán circulares, incluirán las preocupaciones de las partes, pero promoviendo la toma de decisiones, sin eludir los problemas y aspectos relacionales.
- ❖ Enfocar a las partes en elecciones sobre las que deben decidir, pero sin hacerles sugerencias. El poder de decisión y la oportunidad para el reconocimiento es de las partes.
- ❖ En las sesiones privadas, la persona mediadora evoca los puntos de vista de cada parte sobre sí misma y la otra, y hace surgir oportunidades para el reconocimiento, para lo cual utiliza técnicas como la redefinición, el reencuadre etc...
- ❖ La persona mediadora ayudará a las partes a responder a las oportunidades de reconocimiento recíproco que hayan podido surgir en las sesiones individuales, y posteriormente ella misma se apoyará en estos reconocimientos.



gizate^{ra}



ámbitos de aplicación de la mediación

La mediación aterriza en la península a finales de los años 80-comienzo de los años 90 con el objetivo de abordar las separaciones y/o divorcios de una forma dialogada. Desde este campo de intervención se ha ido extendiendo, y a día de hoy podemos afirmar que se encuentra presente en prácticamente todos los ámbitos de interrelación de las personas.

La mediación seguirá creciendo y llegando a nuevos ámbitos en la medida en la que vayan surgiendo nuevas realidades y se detecten nuevos problemas en los que desde esta disciplina se pueda aportar.

Mediación Familiar

“La mediación familiar es una forma de poner fin al matrimonio sin convertir a los miembros de la pareja en adversarios. Este marco de trabajo ofrece la oportunidad de negociar su propio acuerdo de separación o divorcio, presuponiendo que la decisión de separarse o divorciarse ya ha sido tomada” (Haynes, J., 1995).

Inicialmente la mediación familiar se concibe como **una forma alternativa de disolución del vínculo de pareja**. Cuando la pareja no tiene hijos e hijas, las claves se sitúan en frenar la escalada del conflicto y en los beneficios psicológicos para las partes, a saber, el control sobre el proceso propicia una mejor elaboración del duelo, menor sentimiento de fracaso, mejor autoestima, etc. Cuando la pareja tiene hijos e hijas se trabaja para fomentar la co-parentalidad además de los beneficios anteriormente citados.

En la actualidad con Mediación Familiar se hace referencia a la mediación entre hermanos/as, padres e hijos/as, familia extensa (abuelos, herencias, etc...). En definitiva cualquier conflicto que pueda surgir en el seno de la familia. Teniendo en cuenta que los vínculos emocionales y el sentimiento de pertenencia es una necesidad que los seres humanos tenemos, el buscar alternativas a los conflictos que, inexorablemente, surgen en la convivencia familiar, de forma que no rompa la relación, hacen de la mediación la herramienta más idónea. Sin embargo el mediador familiar debe tener claro cuáles son sus límites conocer bien cuáles son los mecanismos familiares, manejar el pensamiento sistémico y saber cuándo derivar a una terapia familiar.

Este campo de acción sigue creciendo, así en estos momentos también se está empleando para propiciar, en las mejores condiciones posibles, el reencuentro entre padres y madres biológicas con los hijos e hijas que cedieron en adopción. El ser humano necesita respuestas y entre estas respuestas está la búsqueda de los orígenes. Esto motiva que muchas personas adoptivas inicien la búsqueda de sus progenitores biológicos, pero cuando los encuentran, cómo se dirigen a ellos, de qué manera establecen esa primera cita, cómo se los toman los padres adoptivos, nuevamente la mediación (entendida en un sentido amplio) puede facilitar este proceso.

Mediación Educativa / Escolar

La mediación en la escuela surgió en los Estados Unidos en la década de los 60. El objetivo era enseñar a niños/as y jóvenes habilidades para la resolución de conflictos de forma dialogada, para ello el profesorado comenzó a incorporar la resolución de conflictos en sus clases. Tal y como señala Uranga (1998) "La mayoría de estos esfuerzos eran aislados y no estaban incorporados al sistema educativo. En los años 80 comenzaron a coordinarse los esfuerzos y en el 81 se fundó "Educators for Social Responsibility" (Educadores para la Responsabilidad Social) formada por padres y educadores que buscaban vías para que la educación ayudara a prevenir la guerra Nuclear".

"La introducción de técnicas y habilidades para la transformación de conflictos en el marco escolar se enmarca dentro de una pedagogía comprometida con el fomento de rasgos de paz en la cultura. Propiciar en el marco escolar espacios, y estructuras que dejen lugar a procesos de mediación, de negociación y fomentar las actitudes que hacen del conflicto una oportunidad de desarrollo más que de violencia o destrucción representa una nueva visión de la educación". (Uranga, 1998)

Tipos de programas

1. *Enseñanza en el aula:* incorporar estos conceptos dentro del currículo docente.
2. *Mediación por parte de adultos:* Consiste en entrenar al profesorado, dirección, ayudantes y el resto del personal a mediar en los conflictos de los estudiantes.

3. *Mediación entre iguales:* "Estos programas son los más extendidos y los que mayor atención y publicidad han recibido. En este tipo de programas, se selecciona un grupo de sujetos entre el colectivo escolar, se les entrena en los conceptos básicos de la resolución de conflictos, se les enseña los procedimientos de mediación y se les asigna la tarea de resolver los conflictos que surgen en el centro". (Uranga, 1998)

Mediación en las Organizaciones

Mediación Empresarial y Laboral

En los ámbitos empresarial y laboral, la aplicación de técnicas alternativas puede ser el motor de transformaciones importantes en las relaciones que se establecen dentro de las empresas, ya sea entre los trabajadores, o entre estos y los directivos" (Martínez de Murguía, 1999). El empleo de estas técnicas está muy relacionado con los procesos de calidad, de compromiso del trabajador/a como parte integrante de una comunidad empresarial, el mundo de las cooperativas ha realizado grandes aportaciones a esta nueva filosofía empresarial.

Aunque la mediación empresarial y la laboral tienen muchos nexos de unión cada una de ellas hace referencia a aspectos diferentes.

Mediación laboral o gerencial

La mediación gerencial tiene como función crear los mecanismos que permitan solventar los problemas interpersonales que surjan en el trabajo, entre compañeros, jefe-compañero.... La interdependencia de las partes facilita que se desarrolle este proceso.

El entrenamiento adecuado dentro de la empresa proporciona herramientas para identificar cuando los problemas en la empresa se originan por conflictos interpersonales, a colaborar para identificar las causas del conflicto, a adquirir los conocimientos necesarios para analizar la naturaleza de la disputa y por último a reconocer que los conflictos dentro de la empresa cuestan dinero, afectan la productividad del empleado/a, su desempeño y hasta su estabilidad laboral.

Mediación empresarial

La Mediación empresarial tiene un concepto más amplio, hace referencia a todas aquellas intervenciones en las que se quiere agilizar una situación de conflicto, con otras empresas, con los sindicatos, problemas interdepartamentales, etc...

Estos mediadores pueden ser internos, de la propia empresa, pero normalmente se recurre a asesores y expertas externas.

Una de las críticas que se realiza a este tipo de mediación es que de alguna manera se desactiva la colectividad, pasa a un nivel de tú a tú, perdiendo impulso los movimientos sindicales. Parafraseando a Pelcener (1.987) *"La cultura de empresa es un juguete que ayuda al empresario a resolver su verdadero problema. ¿Qué hacer para que trabajen más?"*

Mediación Organizacional

Esta mediación podemos entenderla como un subtipo de la mediación empresarial, o incluso de la mediación laboral; pero tiene unas características específicas.

Las ONG's, Asociaciones y Fundaciones del tercer sector están sufriendo una gran evolución, se crean con una vocación de prestar un servicio a la sociedad, con un espíritu de ayuda a los demás o bien de cubrir unas necesidades que las instituciones no cubren. Tienen muchas ventajas, la flexibilidad, la ausencia de procedimientos burocráticos que le proporcionan rapidez etc..., muchas de ellas nacen desde movimientos sociales con una gran dosis de voluntariado. Sin embargo los nuevos tiempos exigen nuevos perfiles, estas entidades se van profesionalizando, lo que genera grandes tensiones en el interior, se necesitan criterios de funcionamiento, surgen miedos a "funcionarizar" la asociación, a alejarla del fin inicial. Conviven dos realidades, la profesionalidad y los derechos de los y las trabajadoras y la misión social. En estos procesos la mediación puede ser de gran ayuda.

Asimismo en esta evolución de las entidades con carácter social surgen conflictos con las instituciones públicas que financian la acción. Los medios son insuficientes, las exigencias elevadas, las instituciones marcan perfiles, en ocasiones,

alejados de la realidad del mundo asociativo, la inestabilidad de las subvenciones, los plazos etc... Facilitar procesos de comunicación entre estas dos figuras puede desbloquear muchas situaciones que acaban afectando al equipo profesional y los y las usuarias de estos servicios.

Mediación en Consumo

Hablamos de Mediación en Consumo en casos de conflictos entre el consumidor final y la empresa vendedora o prestadora de servicios (el producto es defectuoso, el servicio se ha prestado de manera incorrecta etc.), se intenta un acercamiento de las posiciones de ambas partes con el fin de adopten una solución satisfactoria. El modelo más difundido en este ámbito ha sido el Arbitraje, sin embargo cada vez más desde las Juntas Provinciales de Consumo se está introduciendo la mediación como herramienta.

La Recomendación de la Comisión de Consumo de la Unión Europea promueve el potenciar y crear servicios extrajudiciales que aborden ente tipo de conflictos, tal y como aparece en el Libro Verde.

Mediación y Poderes Públicos

Mediación Penal, Justicia Restaurativa

La mediación penal hace referencia a la mediación que se produce ente la víctima y el ofensor de un delito. Se enmarca dentro de un modelo de justicia denominado Justicia Restaurativa ¹⁵.

"La mediación se presenta como una herramienta válida para conseguir una reparación adecuada a las necesidades reales de la víctima, mientras que permite al infractor que repara, disfrutar de determinados beneficios jurídicos que facilitan su efectiva inserción, a la vez que favorece la paz social en el marco de comunidad. De esta manera se pueden conjugar los intereses de la justicia, de las partes y de la sociedad". (Generalitat de Catalunya. 2003)

¹⁵ Justicia Restaurativa y Mediación Penal lo tomaremos como sinónimos, en Europa está más extendido el término de Justicia Restaurativa frente al de Justicia Retributiva (la Justicia Penal Tradicional), que abarca muchos más conceptos y matices. Sin embargo en América Latina y en el Estado Español se encuentra más difundido el concepto de mediación penal, circunscrito al sistema de justicia.

En la mediación penal se destaca el papel central de la víctima. En contraposición con el modelo anterior, la víctima tiene un papel protagonista, se recoge su opinión, sus necesidades, forma parte activa de un proceso del que anteriormente quedaba anulada.

El Consejo de Europa por medio de diversas recomendaciones ha instado a los estados miembros a promover la mediación en el ámbito penal como vía alternativa para la gestión y resolución de conflictos que tengan implicaciones penales. En la actualidad este tipo de programas se encuentra extendido en lugares como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Bélgica, Francia, Alemania y un largo etcétera.

Mediación en Sanidad

Six (1997) nos lanza la pregunta “¿tiene la mediación un lugar en un hospital, una clínica, en los cuidados a domicilio y, de una manera general, en el campo de la salud?”. Hay autores y lugares (Francia, Estados Unidos...) que afirman que esto es posible, sin embargo en nuestro medio está todavía muy lejos de su desarrollo e implementación. Preguntas como, quién lo haría con qué parámetros se reequilibraría el poder, muy diferente entre colectivo sanitario y los usuarios de estos servicios no encuentran respuestas satisfactorias para todos los implicados.

No obstante es un campo sobre el que merece la pena reflexionar y tal vez extremar al máximo la creatividad, dado el sufrimiento que contiene.

Medio Ambiente

Como señalan los colectivos ecologistas y los grupos que apuestan por un desarrollo sostenible, los conflictos donde el medioambiente y el desarrollo socioeconómico están en juego, se caracterizan por la confluencia de una multiplicidad de intereses y valores, diferentes y hasta opuestos. Estas características generan situaciones que se prolongan en el tiempo y que difícilmente pueden ser resueltas en forma satisfactoria y sostenida por el tipo de respuesta convencional que ofrecen los sistemas jurídicos, la clave está en buscar alternativas que puedan ser satisfactorias para todas las partes, la mediación puede ser una de ellas.

Mediación en la Comunidad

“La mediación que, por su carácter propio, está destinada a crear o restaurar lazos gracias a la presencia activa de un tercero que es independiente y no tiene poder, puede aportar su parte proporcional, de manera específica, en el trabajo urgente de consolidación de tejido social, de todas las relaciones entre ciudadanos” (Fragmento del manifiesto de la Asociación nacional Médiateurs dans la ville, citado por Six, 1997)

“Para sobrevivir en una sociedad tan compleja se han de propiciar ofertas abiertas, personalizadas, desespecializando medidas especializadas desterapeutizando situaciones normales para situarlas en el sistema de redes cercanas a lo vital (...)” (Cunningham, 1973)

Así, por ejemplo, en cada vez más países y regiones se están realizando programas de mediación comunitaria con implicación de los agentes sociales municipales. Con objeto de tratar conflictos de diversa índole:

- ❖ Conflictos vecinales: ruidos, animales, etc.
- ❖ Conflictos de desordenes urbanos
- ❖ Conflictos propios de los trabajadores del ámbito municipal, etc.

Esta perspectiva tiene la ventaja de proporcionar un referente de actuación a los ciudadanos y ciudadanas en métodos de transformación de conflictos, haciendo que éstos se impliquen directamente, se responsabilicen y apliquen estas claves a otros ámbitos de su vida.

El trabajo en el municipio se debe apoyar en los agentes sociales, por ser los mediadores naturales entre los ciudadanos y las instituciones, y por ser figuras ya existentes e identificadas, no consiste exclusivamente en crear nuevos actores sino en que los ya existentes, también, puedan realizar esta labor.

En este tipo de actuaciones agentes de la Policía Municipal, Animadoras Socioculturales, Educadoras Sociales, Técnico de Prevención

de Drogodependencias, Trabajadores Sociales, otras personas de la Comunidad, Asociaciones vecinales, y ONG's, juegan un papel importante. Además de la figura especializada del mediador comunitario.

En muchos países la mediación víctima-infractor se encuentra inserta en el concepto de mediación comunitaria, se trata de una reparación a la comunidad y se utilizan técnicas en las que participa la comunidad. En el Estado Español este tipo de mediaciones se encuentra inserto en el ámbito de Justicia como garante de los derechos de las partes implicadas.

Beneficios que aporta a la comunidad la mediación

Gotheil (1996) se pregunta qué podría significar la práctica generalizada de la mediación en la vida social y encuentra una serie de respuestas que Redorta (2000) reescribe en los siguientes términos:

- ❖ **Aceptación voluntaria de la norma social:** El cumplimiento voluntario tiene una calidad primordial para construir la vida en común, se toma al otro como "prójimo humano" merecedor de respeto y consideración; se acepta la igualdad y se fomenta la integración. Mejora la calidad de las relaciones. El cumplimiento impuesto tiende a deteriorar las relaciones.
- ❖ **Los incumplimientos de la norma:** Cada incumplimiento de las normas es una herida en la organización social, dado que contradice el orden y los valores que representan la norma.
- ❖ **Las soluciones ganador-perdedor:** La sentencia judicial aumenta esta herida social en esquema de ganadores/perdedores. En realidad tiende a "consolidar las diferencias".
- ❖ **El acuerdo como valor social:** Si el cumplimiento de la norma social es voluntario, aumenta la calidad de la convivencia en el tejido social. Por lo tanto, el cumplimiento voluntario es un valor y la coacción en muchos casos un "desvalor".

❖ **Autocomposición de conflictos:** Cuanto más se confía en la capacidad de la sociedad para autocomponer sus conflictos, más se hacen aprendizajes sociales y más mejora la convivencia.

❖ **La mediación como técnica y actitud:** La mediación es una técnica adecuada y una actitud para devolver a cada miembro de la comunidad las responsabilidades y control de los conflictos.

Características y requisitos fundamentales de la mediación comunitaria

Los programas o servicios de mediación comunitaria deben cumplir una serie de requisitos:

- ❖ **Accesible:** a las personas de la comunidad, fácil de identificar y cuidando la acogida inicial.
- ❖ **Gratuito o de muy bajo coste,** unido al punto anterior de facilitar el acceso de la población a los servicios.
- ❖ **Seguir el principio de inclusividad y de participación:** todos los interesados y afectados tienen su espacio.
- ❖ **Conocer el medio lo mejor posible,** las características socio-demográficas, de estructura social, culturales e identitarias de los usuarios/as.
- ❖ **Fomentar la adquisición de habilidades,** conocimientos y actitudes que permitan el afrontamiento constructivo de nuevos conflictos. En definitiva, el deuteroprendizaje, importante en todos los procesos de mediación, y fundamental en la mediación comunitaria, aún más en la social.
- ❖ **Voluntariedad y respeto:** no forzar situaciones y proporcionar el tiempo para que el grupo aborde su situación y defina sus intereses.
- ❖ **Orientación preventiva:** en el sentido de normalizar las relaciones.

- ❖ Impulsar una cultura desjudicializadora de la vida cotidiana y social.

La mediación comunitaria debe fomentar (Reina, 1996)

- ❖ **En las personas:** el autocontrol, la autovaloración, las capacidades relacionales, la iniciativa personal y la capacidad para poder saber encajar y aguantar las presiones.
- ❖ **En los grupos:** la interrelación en base a la confianza, la amistad, la ayuda y la ocupación creativa.
- ❖ **En la familia:** el autorrespeto de sus miembros y la tolerancia.
- ❖ **En las instituciones:** La facilitación de los procesos de acomodación y de inserción en los procesos de acción y ejecución de los proyectos y el trabajo, así mismo como la capacidad creativa de desarrollar nuevas formas de trabajo y servicio y de acercamiento a la sociedad civil.
- ❖ **En las asociaciones:** el intercambio de colaboraciones, la cooperación y la integración de nuevos servicios.

Puntos sensibles

Cuando en la comunidad surge un conflicto, de la índole que sea, rara vez llegan como primera opción a un servicio de mediación, o bien, un miembro de la comunidad con una actitud mediadora interviene de primeras.

Uno de los puntos que se tienen que mimar es el trabajar con esos primeros profesionales de acogida: policías municipales, personal de los servicios sociales, etc... Esta intervención temprana puede ayudar a que el conflicto desescale o bien a endurecerlo, a tomar una postura pública con cada vez más personas y/o entidades que hagan que se enroquen.

La policía local merece especial mención. Debido a la proximidad con la ciudadanía suele ser uno de los primeros recursos a los que se acude. Además conoce las dinámicas individuales y sociales existentes en la comunidad... Aprovechar

su fuerza transformadora, ya que en muchos casos son los "la fuerza de choque". El intervenir con un talante mediador, el poder derivar, si fuera necesario, el transmitir confianza, tranquilidad y devolver a las personas implicadas su responsabilidad y capacidad de decisión, puede tener un efecto transformador muy potente para ello se tiene que propiciar su formación.

La Persona Mediadora

Merece la pena dedicar un breve espacio a citar la existencia de dos corrientes claramente diferenciadas en torno a la figura del mediador-mediadora: en qué lugar se inserta esta figura y por lo tanto su actuación, cuál es en definitiva la línea filosófica que se defiende. Nos referimos a las mediaciones institucionales y a las mediaciones ciudadanas.

"El mediador, si es verdaderamente mediador, sólo puede ser inoportuno; viene para despertar al hombre de hoy, que tiene tendencia a refugiarse en el orden de las cosas que reposa en lo binario; viene a decirle: "Las cosas no son tan simples" (...); el mediador muestra que no todo es igual (...). Provocador, incluso cuando está callado, el mediador ciudadano debe ser consciente de aquello que propicia y provoca: un cambio real". (Six, 1997).

Mediadores/as institucionales – profesionalizados/as: como su propio nombre indica forman parte de un organigrama institucional (público o privado), es una figura profesionalizada, formada, dedicada casi en exclusiva.

Podrían entenderse como servicios complementarios a otras instituciones que regulan los conflictos o bien como elementos intermedios entre la ciudadanía y otros sistemas, por ejemplo el sistema de justicia.

Dada la creciente complejidad social los/as mediadores/as profesionales son expertos/as, están especializados/as en la temática de conflictos y en el abordaje que se puede realizar.

Las actividades propias de estos servicios irían encaminadas a intervenir en conflictos ya creados y desarrollados. En otras ocasiones, por ejemplo en el caso de un servicio de mediación comunitaria dependiente del Ayuntamiento: prevenir situaciones de conflictos con una de-

tección temprana, sensibilizar, formar a profesionales del municipio y ciudadanos, crear redes de derivación, crear servicios, intervenir desde los servicios etc...

Mediadoras ciudadanas: mediadores que están en los mismos grupos, que surgen de forma natural. Son ciudadanos y ciudadanas entre ciudadanos/as. En el momento de complejidad social que vivimos esta función la cumplen muchas asociaciones.

En ambos casos la confianza de las partes en el equipo mediador se asienta sobre la falta de interés del equipo mediador en el resultado final del proceso, el interés se centra en el procedimiento no en los detalles finales del acuerdo que pertenece a las partes.

Cada una de estas figuras cumple roles diferentes y cubre necesidades distintas, una llega donde no llega la otra. La suma de fuerzas puede hacer una verdadera transformación social.

No podremos hacer un verdadero cambio si no es a través de la plena participación de las personas interesadas. Es decir, el desarrollo llega a través de la toma de conciencia de la situación en que se vive, de la necesidad de modificarla, de los derechos de la sociedad y los deberes para con los demás.

Mediación Vecinal

También conocida como "mediación de barrio", *"En muchos países, los sistemas de impartición de justicia están saturados de conflictos vecinales menores, de muy escasa importancia pero que requieren ser atendidos. Casi siempre son asuntos que podrían ser resueltos fuera de los tribunales"* (Martínez de Murguía, 1999)

Este tipo de mediaciones son las que cuentan con una de las mayores capacidades transformativas, se pueden beneficiar de ellas prácticamente el 100% de la población y son el motor para una verdadera revinculación de las personas, para fomentar el sentimiento de pertenencia (en positivo) a un barrio y para tejer redes sociales.

¿Quién media?

- ❖ Un servicio especializado financiado por los ayuntamientos que contemplan entre la oferta al municipio la mediación vecinal: mediación institucional
- ❖ La asociación de vecinos, o del barrio: mediación ciudadana

Tipos de conflictos

Por ilustrar esta mediación vecinal, citaremos algunos de los conflictos que con frecuencia más se suelen dar, conscientes de dejar otros muchos en el tintero.

- ❖ Ruidos
- ❖ Uso del espacio público: las plazas, los parques... ("botellón", animales....)
- ❖ Crear canales de participación
- ❖ Problemas de comunidades de vecinos
- ❖ Problemas de vecinos

Mediación Social

Por mediación social hacemos referencia a los campos de acción tradicionales de la intervención social.

Los colectivos objeto de la intervención social tienen unas características determinadas, que no debemos olvidar, problemas relacionados con el contexto, con la exclusión, en ocasiones existen carencias formativas o de habilidades sociales... Existen programas y actuaciones dirigidos a estos grupos no exentos de paternalismo.

La mediación social no puede obviar estas cuestiones y se han producido profundos debates entre la capacidad transformativa de estas mediaciones y la corriente crítica ¹⁶. Para tratar de superar estos riesgos de los que advierte la corriente crítica se realiza lo que se denomina **mediación del régimen del dos**.

Cuando el personal técnico de la acción social, realiza intervenciones mediadoras, tiene un papel menos intervencionista y, sobre todo, devuelve el protagonismo a las personas; porque son ellas las que mejor saben lo que quieren y lo que sienten, es su vida y sus relaciones las que están en juego. Es aquí cuando el profesional tiene la función de ver las características y capacidades de las personas que están inmersas en la situación de conflicto, y de pasar a las partes estas valoraciones trabajando conjuntamente para iniciar un proceso donde ellas siguen siendo protagonistas (empowerment ¹⁷).

En contextos sociales, la búsqueda de los acuerdos tiene importancia pero pasa a un plano secundario, en estas mediaciones el elemento central es el deuteraprendizaje, es decir, el aprendizaje que el vivir un este proceso puede proporcionar a las personas implicadas.

La mediación en la acción social aporta un amplio repertorio de posibilidades (Reina, F.; Valero, L. y Altaba, E., 2001).

- ❖ "Didácticas: materiales, metodológicas, instrumentales...
- ❖ Tecnológicas: competencias, pensamiento crítico, estrategias, habilidades, conocimientos...
- ❖ Éticas: actitudes de alteridad ¹⁸, cooperativismo, afectividad...
- ❖ Ideológicas: racionalistas, críticas, participativas
- ❖ Políticas, que en el caso de las sociales reflejan una clara disposición por matizar y flexibilizar otras medidas que fácilmente pueden hacer chocar los diferentes intereses humanos, como son, por ejemplo, las económicas".

¹⁶ Cuestionan que ante la ausencia de reglas y de garantías procesales, la mediación corre el riesgo de agravar los desequilibrios de poder y ser susceptible de ser manipulada, sin que el mediador/a, que es neutral, pueda hacer nada. Afirman que las partes más débiles pierden los logros conseguidos tras años de lucha en pos de la justicia social y restauran los privilegios a los que poseen más recursos. Entendida como búsqueda del derecho a la diferencia, para llegar a ser una búsqueda de la igualdad de los derechos. Esto implica, el derecho al ejercicio real de la ciudadanía y concretamente la mediadora realizará todas las acciones que estime oportunas para garantizar la igualdad de oportunidades sin perder en ningún momento su carácter "neutral".

¹⁷ Entendiendo empowerment en el sentido de dar recursos a las personas (a los niveles necesarios, cognitivo, conductual, interpersonal, físico y/o afectivo) para que estas tengan el poder suficiente para afrontar la situación.

¹⁸ Alteridad: según el diccionario de la Real Academia de la Lengua: dicese de la condición de ser otro. Sin embargo en esta temática hace referencia al descubrimiento que el yo hace del otro, al respeto por el otro. "Salir de mi mundo, descubrir la exclusividad de la comprensión de la realidad para abrirme al otro mundo".

Tipos de conflictos

Los conflictos que se abordan entre otros son:

- ❖ Conflictos entre usuarias de un servicio
- ❖ Conflicto entre usuario y técnico
- ❖ Conflictos entre técnicos
- ❖ Conflictos con la vecindad

Mediación Intercultural

Entendemos la Mediación Intercultural – o mediación social en contextos pluriétnicos o multiculturales – como una modalidad de intervención de terceras partes, en y sobre situaciones sociales de multiculturalidad significativa, orientada hacia la consecución del reconocimiento del Otro y el acercamiento de las partes, la comunicación y comprensión mutua, el aprendizaje y desarrollo de la convivencia, la regulación de conflictos y la adecuación institucional, entre actores sociales o instituciones etnoculturalmente diferenciados” (Giménez, 1997). La mediación intercultural se considera un subtipo de mediación social.

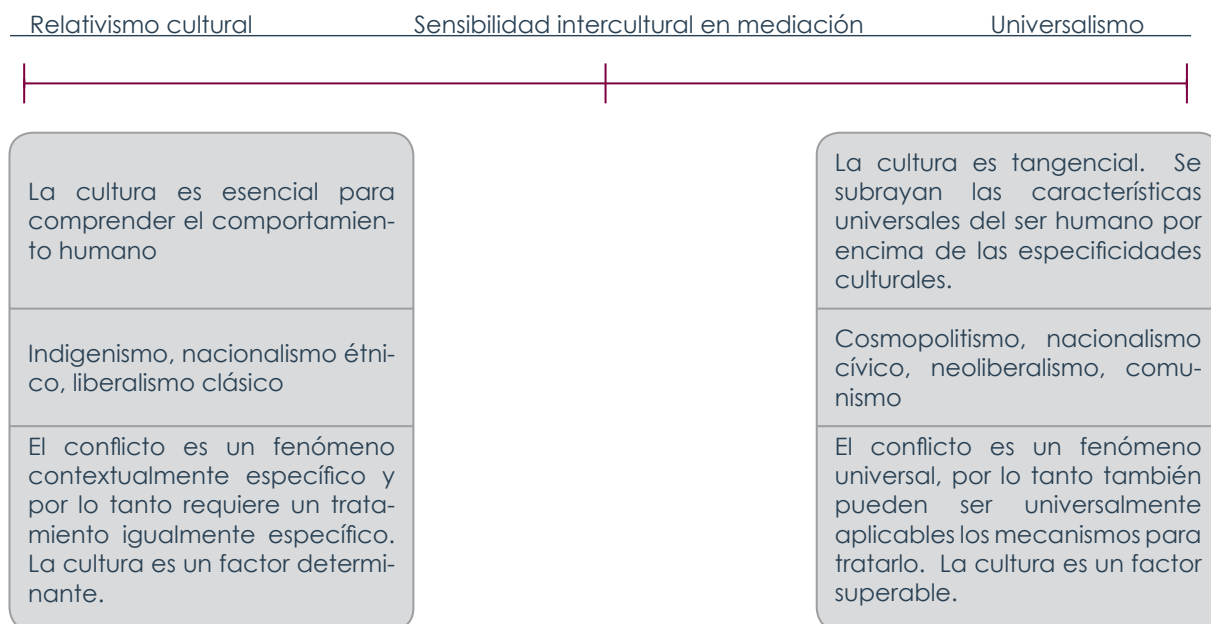
Creemos muy importante diferenciar la mediación intercultural de la integración social o intermediación cultural ¹⁹ o. Todas ellas funciones importantes y necesarias en nuestra, cada vez más, compleja sociedad.

Entendemos que la interculturalidad es una transversal que atraviesa, cada vez con mayor fuerza nuestra sociedad, escuelas, centros de salud, espacios de ocio y tiempo libre. Creemos que todos los profesionales de la acción social deben conocer y tener una sólida formación en este ámbito, cuestiones como la ginecología, son de especial sensibilidad.

La denominada mediación intercultural es una mediación comunitaria con estos mismos matices, ¿es diferente un conflicto entre dos vecinas de Burgos que entre una vecina de Burgos y otra cuyo origen es Senegal?, ¿los y las mediadoras serán diferentes? ¿No corremos el riesgo de estigmatizar, segregar e incluso gethizar?. Estas preguntas nos las hacemos con frecuencia y todavía no tenemos todas las respuestas, sin embargo si sabemos que no se pueden negar los aspectos culturales y que tampoco se pueden crear servicios exclusivos o en los que el acento recaer en la diferencia.

¹⁹ Los/as intermediadores/as culturales y los integradores sociales canalizan las informaciones, las traducen, les guían a través del proceso de adaptación a un nuevo lugar, dónde empadronarse, cómo hacerlo, qué papeles necesitan, cómo solicitar la tarjeta sanitaria...

Coincidimos con Farré (2004) cuando afirma que no todo es cultura, que cabe distinguir entre, cultura, personalidad y contexto. Tal y como muestra en el esquema que a continuación reproducimos:



Propone que nos realicemos lo que él denomina preguntas fundamentales:

1. El comportamiento o situación social que estás analizando es:
 - ❖ ¿Atribuible a la cultura?
 - ❖ ¿Una característica personal?
 - ❖ ¿O quizás es contextual?
2. ¿Hasta qué punto la interculturalidad o interidentitariedad es un factor importante en este conflicto o situación? (niveles de intensidad)
3. ¿En qué medida puedo aceptar o incorporar las necesidades o demandas culturales de las partes respecto del proceso de mediación?
4. Dados los resultados de mi análisis intercultural ¿Cuál será mi papel y mi estrategia como mediadora?

Mediación con las Instituciones

Hasta ahora hemos estado exponiendo tipos de mediación entre personas o grupos de una misma comunidad, pero ¿qué sucede cuando el conflicto surge entre las instituciones y la ciudadanía?

Comunidad – instituciones

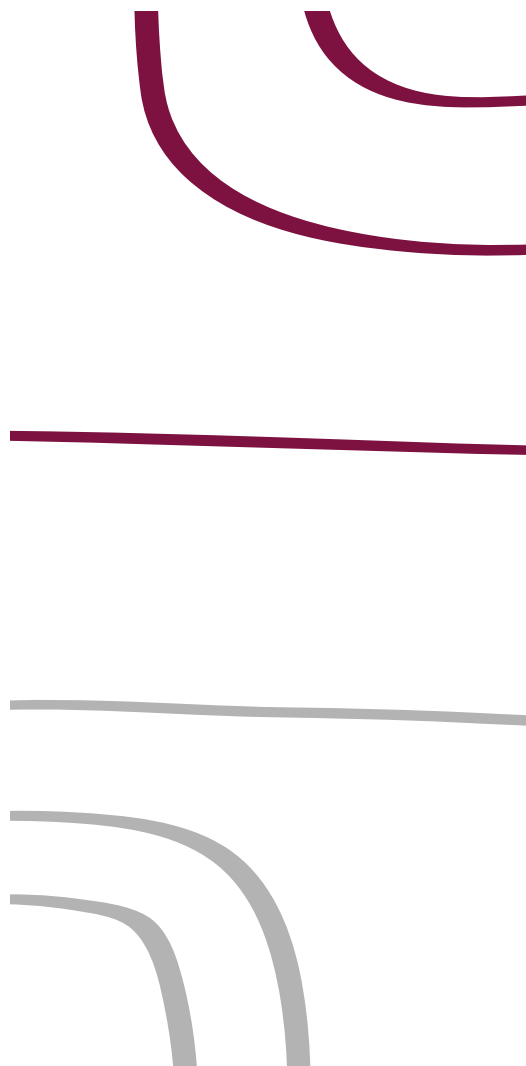
Un ejemplo de este tipo de conflictos son el llamado **"Síndrome NIMBY"** (Not In My BackYard, no en mi patio trasero): la tendencia de la gente a exigir servicios públicos, de infraestructura, de transporte, de recolección de basura... pero impedir que las obras afecten a su entorno inmediato" (Martínez de Murgía, 1999)

Alberdi, de la Peña e Ibarra (2002) realizan una reflexión en torno a este síndrome y destacan que se trata de una forma de acción colectiva, en la que un grupo de personas se unen y actúan de forma no convencional, para impedir una determinada decisión de las autoridades públicas, entrando en conflicto con esas autoridades. Inicialmente el síndrome Nimby estuvo vinculado a la oposición comunitaria hacia proyectos medioambientales, con el tiempo se ha extendido al ámbito de asistencia social y a otras problemáticas sociales en torno a colectivos marginales.

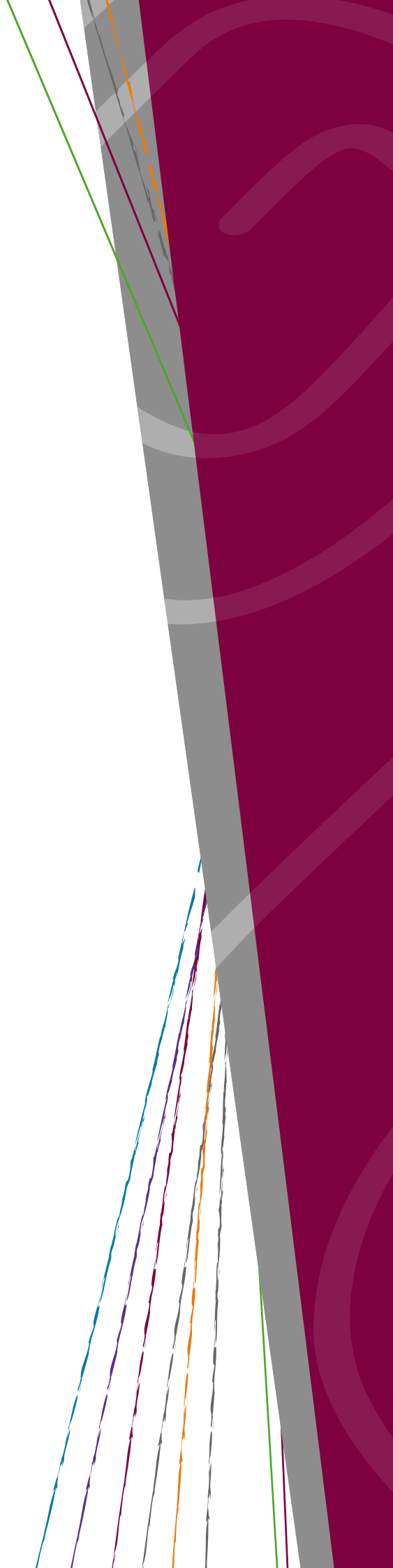
Estos autores hipotetizan el incremento de este tipo de fenómenos. Fenómenos a los que se debe encontrar una salida, en la que coincidimos con Martínez de Murguía (1999) cuando afirma que la mediación puede ser muy útil para su abordaje.

En estos casos es sumamente importante hacer un buen y profundo diagnóstico del conflicto, quiénes son las partes afectadas (vecinos, instituciones, usuarios de los posibles servicios...), qué intereses, valores y necesidades se detectan, etc... y trabajar de forma exhaustiva el tema de la representación, quienes representaran a la comunidad, qué claves deberá plantear etc., no perdiendo de vista el principio de la inclusividad.

Las mediadoras deberán ser agentes externos a la comunidad, que gocen de la confianza de las partes, y la clave del éxito en estas mediaciones se encontrará en el trabajo de facilitación previo que se haya realizado.



gizate^{ra}



condiciones para la negociación y la media- ción (Moore, 1989)

1. Partes identificables que estén dispuestas a participar:

Si una parte decisiva está ausente o no está dispuesta a comprometerse en la negociación o en la mediación, disminuyen las posibilidades de un acuerdo. En los conflictos internacionales o en los comunitarios puede suceder que algunos de los actores estén en la sombra, no se hayan identificado, y esto dificulte o condene el proceso de abordaje del conflicto.

2. Interdependencia: Para que tengan lugar negociaciones productivas, los y las participantes deben depender mutuamente para la satisfacción de sus necesidades o intereses. Si una parte puede satisfacer sus necesidades sin la cooperación de la otra, apenas habrá motivación para buscar un acuerdo dialogado.

3. Disposición para negociar: Para que comience el diálogo las personas tienen que estar dispuestas a negociar. Cuando los y las participantes no están psicológicamente preparados para hablar con las otras partes, cuando no se cuenta con la información adecuada, o cuando no ha sido preparada una estrategia negociadora, la gente puede sentirse reticente a comenzar el proceso.

4. Medios de influencia o de presión: Para que las personas lleguen a un acuerdo sobre problemas en los que discrepan, deben poseer algunos medios de influir en las actitudes y/o en la conducta de las otras partes. Preguntas que provoquen la reflexión, el aportar las informaciones influyentes de una parte, el ejercicio de la autoridad legítima o el otorgar recompensas son todos medios de ejercer influencia en los procesos.

5. Acuerdo en algunos puntos e intereses: Generalmente, los y las participantes compartirán algunos puntos e intereses, y no otros. El número e importancia de los puntos e intereses comunes pesan favoreciendo tanto el inicio de las negociaciones, como el que lleguen a un acuerdo. Las partes tienen que tener suficientes puntos e intereses en común para comprometerse en un proceso conjunto de toma de decisiones.

6. Voluntad de acuerdo: Si la continuación de un conflicto es más importante que el acuerdo, las negociaciones están condenadas al fracaso. Muchas veces las partes quieren seguir manteniendo conflictos para conservar una relación (una relación negativa puede resultar mejor que no tener ninguna), para movilizar la opinión o el apoyo públicos en su

favor, o porque la relación conflictiva da sentido a su vida. Estos factores promueven una continua división y operan contra un acuerdo. Para conseguir un acuerdo, las consecuencias negativas de no conseguirlo deben ser más significativas e importantes que las de conseguirlo.

7. Resultado imprevisible: Las personas negocian porque necesitan algo de otras personas. También negocian porque el resultado de no negociar es imprevisible. Por ejemplo; si, yendo a los tribunales, una persona tiene el 50% de probabilidades de ganar, puede decidirse a negociar antes de arriesgarse a perder como resultado del fallo judicial. Una negociación es más previsible que los tribunales ya que si tiene éxito, se ganará al menos algo. Para que las partes inicien negociaciones, las posibilidades de una victoria decisiva y unilateral deben ser imprevisibles.

8. Sentimiento de urgencia y de premura de tiempo: La urgencia puede ser o bien impuesta por imperativos temporales externos o internos, o bien por consecuencias potenciales negativas o positivas del resultado del proceso. Los participantes deben tener conjuntamente una sensación de urgencia y ser conscientes de que, si no se logra una decisión a tiempo, pueden sufrir una acción adversa o la pérdida de beneficios.

9. Ausencia de obstáculos psicológicos importantes para un acuerdo: Fuertes sentimientos expresados o silenciados hacia la otra parte pueden afectar gravemente la disposición psicológica de una persona para negociar o mediar.

10. Los temas tienen que ser negociables: Las partes deben estar persuadidas de que hay opciones de acuerdo aceptables que hacen posible la participación en el proceso. Si da la impresión de que de las negociaciones sólo puede salir un acuerdo entre ganador y perdedor y que las necesidades de una parte no quedarán recogidas pese a su participación, habrá resistencia a iniciar el diálogo.

11. Las personas han de tener autoridad para decidir: Para que un resultado sea positivo, los participantes deben tener autoridad para tomar las decisiones. Si no tienen un derecho legitimado y reconocido de decidir, o si no se ha establecido un proceso claro de ratificación, el proceso se limitará a un intercambio de información entre las partes.

12. Voluntad de compromiso: En ocasiones, puede alcanzarse un acuerdo que satisfaga todas las necesidades de todos los participantes, sin exigir un sacrificio a ninguna de las partes. Sin embargo, para alcanzar una conclusión satisfactoria, en otras disputas, puede requerirse el compromiso o la disposición de las partes en sentido de aceptar que se satisfaga menos del 100% de sus necesidades o intereses.

13. El acuerdo debe ser razonable y realizable: Algunos acuerdos pueden ser sustancialmente aceptables pero imposibles de ejecutar. Para que el convenio final sea aceptable y duradero, los participantes deben ser capaces de establecer un plan realista y factible para llevar a cabo su acuerdo.

14. Factores externos favorables al acuerdo: A menudo, los factores externos a las negociaciones impiden o favorecen los acuerdos. Las actitudes de asociados o amigos, el clima político de la opinión pública o las condiciones económicas, pueden favorecer el acuerdo o crear una constante turbulencia. Algunas condiciones externas pueden ser modificadas por los negociadores, pero todas no. En la medida de lo posible se deberían crear las condiciones externas favorables a un acuerdo.

15. Recursos para negociar: Los participantes deben poseer las habilidades interpersonales necesarias para negociar y, cuando haga falta, el dinero y el tiempo para comprometerse de lleno en los procesos de diálogo.

bibliografía

bibliografía

- ❖ Alberdi, J; de la Peña, A., e Ibarra, P. (2002). *Una reflexión sobre la acción colectiva "Nimby": El caso Hontza*. Inguruak: Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política: 33
- ❖ Baruch Bush, R.A.; Folger, J. P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- ❖ Cornelius, H. y Faire, S. (1989). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver los conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Gaia
- ❖ Cunningham, F (1973). *Objectivity in social science*. Toronto: University of Toronto Press.
- ❖ Curle, A. (1978). *Conflictividad y Pacificación*. Barcelona. Herder
- ❖ Díez, F y Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Paidós Mediación 9.
- ❖ Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: Taller de mediación*. Ariel
- ❖ Fisas, V. (1987). *Introducción al Estudio de la Paz y los Conflictos*. Lerna
- ❖ Fisher, R. y Ury, W. (1983). *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books.
- ❖ Folger, J. y Taylor A. (1992). *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. México: Noriega.
- ❖ Fundación Mujeres (2004). *Jabekuntza – Empoderamiento. Emakumeen Nazioarteko Eguna. Día Internacional de las Mujeres*. Billboko Udala - Ayuntamiento de Bilbao
- ❖ Generalitat de Catalunya (2003). *La Mediació Penal. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*. Invesbreu 25: mayo
- ❖ Giménez-Romero, C. (1997). *La naturaleza de la mediación intercultural*. Migraciones 2, 125-159
- ❖ Gómez-Pomar, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.
- ❖ Gotheil, J. Y Schiffrin, A. (1996). *Mediación: una transformación en la cultura*. Buenos Aires: Paidós Mediación 3.
- ❖ Grover, K.; Grosch, J. y Olczak, P. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Buenos Aires: Paidós Mediación 1
- ❖ Haynes, J. M. (1995). *Fundamentos de la mediación familiar. Cómo afrontar la separación de pareja de forma pacífica... para seguir disfrutando de la vida*. Manual práctico para mediadores. Madrid: Gaia.
- ❖ Highton, E y Álvarez, G. (1995) *Mediación Para Resolver Conflictos*. Ad-Hoc
- ❖ Lederach, J.P. (1996). *Mediación*. Documento nº 8. Gernika – Lumo: Gernika Gogoratuz.
- ❖ Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y Resolución de conflictos. Una guía introductoria*. México: Paidós.

- ❖ Moore, C. (1989). *Negociación y Mediación*. Documento nº 5. Gernika – Lumo: Gernika Gogoratuz.
- ❖ Moore, C. (1995). *El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de Conflictos*. Argentina. Gránica
- ❖ Munduate, L. Y Martínez-Riquelme, J. (1994). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Eudema Psicología. Recursos Humanos.
- ❖ Redorta, J. (2000). *La mediación Comunitaria hoy*. El Prat de Llobregat: Primer Congreso de Mediación Comunitaria.
- ❖ Reina, F. (1996). *El Educador de los servicios sociales: una modalidad de Educación social comunitaria*. Educación social, 3.
- ❖ Reina, F.; Valero, L. Y Altaba, E. (2001). *Algunas consideraciones sobre la mediación y sus campos*. Documento no publicado
- ❖ Schnitman, D. (2000). *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y Prácticas*. Gránica
- ❖ Schoonmaker, A. (1989). *¡Negocie y Gane!* Bogotá: Editorial Norma.
- ❖ Simon, F.B.; Stierlin, H. y Wynne, L.C. (1993). *Vocabulario de Terapia Familiar*. Barcelona: Gedisa
- ❖ Six, J.F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Buenos Aires: Paidós Mediación 5.
- ❖ Suares, M (1996). *Mediación. Conducción de disputa, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós Mediación 4.
- ❖ Touzard, H. (1980): *La mediación y la Solución de los Conflictos*. Barcelona. Herder
- ❖ Uranga, M. (1998): "Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar". Casamayor, G. (Coord.): *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Barcelona: Grao.
- ❖ Wallensteen, P. (1990). *Un Marco Teórico Para la Resolución de Conflictos*. Revista Iripaz. Estudios Internacionales. Guatemala
- ❖ Watzlawick, P.; Beavin, B.J. y Jackson, D.D. (1966). *Tª de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

