



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA



Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
Secretaría de Gobierno

DIRECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA

**CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS Y FORMACIÓN DE
CIUDADANOS DE BOGOTÁ COMO MEDIADORES
COMUNITARIOS PARA EL DISTRITO CAPITAL**

**PROCESO DE MEDIACIÓN
Y
HABILIDADES DEL MEDIADOR**

Santafé de Bogotá, Abril de 2002

CONTENIDO

Introducción	4
Justificación del módulo.	4
Objetivos del modulo.	4
NOCIONES BÁSICAS SOBRE MEDIACIÓN Y MEDIACIÓN COMUNITARIA...	5
LOS MODELOS DE MEDIACION: FUNDAMENTOS Y METODOS.	7
PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN.	9
1. Ideología.. . . .	9
2. Voluntareidad.	9
3. Confidencialidad.	10
4. Neutralidad.	11
LA COMUNICACIÓN: EJE DE LA MEDIACIÓN.	13
Axiomas de la comunicación humana	13
Comunicación digital.	14
Comunicación analógica.	15
Alteraciones comunes de la comunicación.	18
CARACTER INTERACCIONAL DEL CONFLICTO.	19
El mapa del conflicto.	22
FASES DEL PROCESO DE MEDIACION	23
1. Preparación de la sesión de mediación.	23
2. Sesión de mediación.	25
2.1. Apertura: Conocimiento de los participantes y establecimiento de contacto	25
2.2. Definición del contexto de mediación.	27
2.3. Acuerdos entre los participantes para entrar al proceso.	30
2.4. Presentación del conflicto por las partes.	30
2.5. Análisis del conflicto.	33
2.6. Análisis de las soluciones intentadas, deseadas y viables.	34
2.7. Elección de soluciones, acuerdos y compromisos.	34
2.8. Cierre pedagógico.	35
3. Seguimiento	35

4. Otros procedimientos.36
4.1. Reuniones privadas o individuales.36
4.2: Reunión de equipo.36
Bibliografía.38

Introducción

Esta cartilla, como su nombre lo indica, es un cuadernillo de anotaciones e indicaciones básicas, en este caso, acerca de la mediación en cuanto proceso de comunicación y acerca del mediador en cuanto persona responsable de la conducción de esta modalidad de abordaje de los conflictos interpersonales.

Está muy lejos ser una disertación sobre el tema o una fundamentación filosófica o teórica exhaustiva. Es tan sólo un instrumento que contiene los lineamientos generales para la acción propia del complejo proceso de la mediación.

Está escrita además desde el convencimiento en que para llegar a ser un mediador hábil, certero y responsable hay que recorrer un camino largo donde se combinan un poco de información sobre el tema y sobre las múltiples situaciones humanas que rodean los conflictos, con una gran dosis de experiencia en el terreno específico de la mediación y sobre todo en la comprensión y el acompañamiento de otras personas en la búsqueda de mejores condiciones de vida en diversos contextos.

Por lo tanto, esta cartilla pretende:

1. Ser una síntesis recordatoria de los conceptos tratados en el módulo correspondiente.
2. Ser un estímulo para ampliar la consulta bibliográfica y la profundización de los conceptos y métodos que en ella se tocan.
3. Ser una guía rápida de los principios, las fases y las técnicas comunicativas propias de la mediación.

Justificación del Módulo

Partiendo de comprender la mediación como proceso, este módulo responde a la necesidad de desarrollar las habilidades básicas a nivel del sentir, pensar, actuar y decidir, así como la postura personal apropiada para ejercer esta función social, con una idoneidad que se incrementará a medida que las personas participantes en el programa tengan la oportunidad de acompañar diversos procesos de mediación en variados contextos comunitarios.

Objetivos del Módulo

1. Del dominio cognoscitivo:

- Comprender los procesos individuales e interaccionales propios de las situaciones de conflicto y de su manejo a través de la mediación.
- Comprender el proceso de la mediación en sus distintos componentes y dimensiones (pasos del proceso, sentimientos, relaciones, creencias, intereses de los involucrados, etc.).

2. **Del dominio instrumental:**

- Ejercitarse en la aplicación de técnicas comunicacionales básicas para establecer contacto, obtener información relevante para la comprensión y la solución del conflicto, proponer visiones alternativas de la situación de conflicto y facilitar la proposición de soluciones y de acuerdos entre los involucrados.

3. **Del dominio actitudinal:**

- Incrementar el autoconocimiento acerca de las condiciones personales para ser mediador y afianzar el desarrollo de las mismas, partiendo del respeto por el estilo individual de comunicación.
- Contribuir a que los participantes tengan criterios para optar por el rol de gestor de la convivencia ciudadana o de mediador.

NOCIONES BÁSICAS SOBRE MEDIACIÓN Y MEDIACIÓN COMUNITARIA

Estas nociones sintetizan los presupuestos sobre la mediación los cuales se fundamentó el módulo de habilidades de acuerdo con el espíritu del Diplomado.

Mediación

Es un proceso en el cual dos o más partes resuelven sus diferencias por sí mismas, de manera autónoma y amigable, con la ayuda de un tercero imparcial no involucrado en el conflicto, que ha sido aceptado por las partes para cooperar con ellas en la búsqueda de un acuerdo que satisfaga sus necesidades, intereses y sentimientos de manera equitativa.

Significados de la mediación: la mediación puede ser comprendida desde varios puntos de vista:

- Como técnica para la conducción de solución de disputas.
- Como expresión de la creencia en el protagonismo, el respeto, la confianza y la solidaridad como valores básicos de relación entre las personas.
- Como principio ético que invita a la equidad y a la inclusión del otro.
- Como símbolo de un futuro deseado que invita a la construcción de una sociedad más justa.

La mediación se caracteriza porque:

- No está regulada jurídicamente, de donde deriva su fuerza y su potencial.
- No es contraria ni substitutiva de la justicia ordinaria ni de otros métodos alternativos de solución de conflictos (MASC).
- La decisión está en las partes, no en el mediador.
- Es flexible en cuanto a contenidos, formas, procedimientos, alcances.
- Es informal, privada, voluntaria, gratuita y de libre cumplimiento.
- Es ágil, de fácil acceso, y rápida respuesta.
- No tiene costo.
- Es una herramienta de fortalecimiento y reconstrucción de relaciones sociales.

- No es definitiva: puede retomarse, modificarse, superarse.

Mediación comunitaria

Es un proceso y un recurso social que permite a los miembros de una colectividad resolver sus conflictos por sí mismos, con la ayuda de uno de sus miembros, el mediador comunitario, de manera amigable y sin el concurso de la justicia ordinaria de los aparatos de control del estado.

El Mediador

- Es un catalizador, facilitador al servicio de las partes en su empeño de llegar a un acuerdo.
- Sugiere, recomienda, persuade, orienta, asesora, advierte.
- Facilita la comunicación.
- No es un juez, ni un fiscal, ni un terapeuta, ni un policía.
- No impone, no decide, juzga, no sanciona.
- Es respetuoso, tolerante, generador de respeto.
- Es confiable: generador de confianza.
- Confidente: garante de confidencialidad.
- Creíble: generador de credibilidad.
- Imparcial: generador de imparcialidad.
- Corresponsable: promueve corresponsabilidad.
- No actúa mediante códigos, reglamentos, o funciones.
- Actúa bajo criterios de equidad, responsabilidad social y garantía de los derechos humanos.
- El principio que orienta su acción es: "A cada uno según sus derechos, de cada uno según su responsabilidad social".

El mediador comunitario

Es un ciudadano que voluntaria y gratuitamente presta servicios de mediación a los miembros de un colectivo o comunidad a la cual pertenece y la cual lo reconoce como su mediador dadas sus calidades personales y sus capacidades para mediar.

Su legitimidad se deriva del reconocimiento que le otorga su comunidad, de la eficacia de sus servicios, de los valores que practica y promueve, de la confianza que es capaz de generar y de la que su colectivo le asigna.

Rol del mediador comunitario

1. Como mediador:

- Presta servicios de mediación a petición de los miembros del colectivo para el cual ofrece su concurso, en forma libre, gratuita y voluntaria.

- Puede adoptar una postura más activa o más pasiva según el caso y según su estilo personal, y utilizar cualquiera de las estrategias de mediación conocidas.
- Orienta a la comunidad sobre bienes y servicios, instituciones y organizaciones disponibles a las que puede recurrir para solucionar sus conflictos.
- Establece redes de mediadores para el apoyo mutuo, la cooperación la complementación y la autorregulación.

2. Como promotor de la mediación

Promueve la utilización de la mediación, promociona las ventajas y alcances de este proceso y posiciona la figura frente a los ciudadanos y las instituciones.

La gestión de la mediación exige

- Conocimiento de la mediación
- Conocimiento de rol del mediador.
- Manejo del proceso pedagógico de formación de mediadores.
- Desarrollo de relaciones de corresponsabilidad con mediadores.

Gestión de la mediación comunitaria

Incluye estrategias y actividades destinadas a implantar, desarrollar, fortalecer, consolidar la figura de la mediación comunitaria y a apoyar a los mediadores en el ejercicio de su rol, tales como:

- Posicionar la figura de la mediación frente a la institucionalidad.
- Promover y difundir la figura en las comunidades.
- Fortalecer la legitimidad de la figura.
- Canalizar conflictos.
- Coordinar procesos de complementariedad con otros MASC y otros espacios de la justicia formal.
- Generar condiciones de sostenibilidad.

La co-responsabilidad frente a mediadores implica:

- Garantizar la independencia del mediador.
- Garantizar el apoyo a la función del mediador.
- Apoyo al funcionamiento de la red.
- Generar recursos y mecanismos para la protección y la preservación de la figura de la mediación y de los mediadores.

Premisas sobre la función social de la mediación

- La comunidad es el ámbito privilegiado para utilizar la mediación como acto de solidaridad, unión y servicio.

- La mediación es en sí misma un proceso de educación informal que favorece la autonomía y la autogestión.
- La mediación es una conducta ética: incrementa el número de alternativas para afrontar hechos de la vida (Imperativo ético, von Foerster).
- Para ejercer la mediación se requiere un contexto valorativamente congruente. Es decir, que en el medio donde se desarrolla la mediación realmente se crea en que es posible la resolución pacífica de los conflicto con la participación de personas neutrales de la comunidad.
- La mediación opera en contextos no jerarquizados, organizados en relaciones horizontales. Es decir, donde se cree y se practican los principios de la democracia.
- La mediación favorece el afianzamiento de una cultura democrática y de participación ciudadana que valoriza a los servidores públicos y comunitarios.

LOS MODELOS DE MEDIACION: FUNDAMENTOS y METODOS

La mediación ha alcanzado ya suficiente desarrollo como para que en su ejercicio puedan distinguirse varios modelos, de modo que las características de los tres más reconocidos se sintetizan el cuadro siguiente. Para ampliar la comprensión de cada modelo pueden dirigirse al libro de Marinés Suárez, *“Mediación, conducción de disputas, comunicaciones y técnicas”* (Editorial Paidós, 1999).

Hay que advertir que en este Diplomado se tomaron criterios generales aportados por los tres modelos, sin la pretensión de acogerse en la práctica a alguno en particular, dado que se considera que la mediación comunitaria en nuestro contexto es un modelo en construcción.

LOS MODELOS DE MEDIACION: FUNDAMENTOS y METODOS

	TRADICIONAL Harvard	TRANSFORMATIVO Bush y Folger	CIRCULAR- NARRATIVO Sara Cobb
La mediación	Negociación colaborativa asistida por un tercero para resolver un problema	Oportunidad para desarrollar el potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades	Proceso para llegar a acuerdos transformando la narrativa de confrontación, por una historia alternativa que posibilite el cambio
La comunicación	Se centra en contenidos verbales Diálogo= “comunicación bilateral efectiva”	Se centra en el proceso relacional	Es un proceso complejo que incluye el contenido y la relación: qué se dice, cómo se dice y dentro de qué contexto
El mediador	Es un facilitador de la comunicación, experto en dirigir la discusión	Facilita la transformación de la relación	Busca transformar la historia y la relación

El conflicto	Un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades	Oportunidad de transformación	Historia interpersonal de malestar y confrontación donde mi identidad y mi <i>yo o self</i> , han quedado mal posicionados
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Aireación del conflicto= catarsis o descarga de las emociones asociadas al conflicto ☹ Neutralidad: Imparcialidad y equidistancia del mediador ☹ Ir del caos al orden 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ "Empoderamiento" ☺ Co-protagonismo ☺ Preguntas circulares 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Reflexión y comprensión ☺ Reconocer y aumentar las diferencias ☺ Legitimar a las personas ☺ Generar nuevos significados ☺ Generar contexto de confianza
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Lograr el acuerdo ☹ Disminuir diferencias entre las partes 	Modificar la relación entre las partes, sin importar si llegan o no a un acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Reflexión más que aireación ☺ Cambiar el significado ☺ Transformar la historia ☺ Lograr acuerdo, si es posible

PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

Son aquellos presupuestos en los que se basa la mediación. Los presupuestos están sujetos a evolución y, en un proceso recursivo, afectan y son afectados por la cultura en la cual ésta tiene lugar. Son los siguientes: Ideología, Voluntariedad, Confidencialidad, Neutralidad (Marinés Suares, Hipertexto).

1. Ideología

La ideología se refiere aquí a un "sistema de ideas, creencias y valores sobre el hombre y la sociedad". La mediación considera que los seres humanos son capaces de resolver por sí mismos sus conflictos en forma efectiva, sabiendo que los conflictos no son negativos, sino que se asemejan al concepto de crisis, según la acepción del ideograma chino correspondiente cuyos sentidos son "peligro" y "oportunidad". El conflicto es visto como una oportunidad para el crecimiento y la evolución. Los valores en los que se basa la mediación son: la buena fe, la colaboración, el crecimiento de todos los individuos, la equidad y búsqueda de la armonía y la paz.

2. Voluntariedad

La mediación es un proceso voluntario. Ni los participantes ni los mediadores pueden ser obligados a transitar por un proceso de mediación, pues su esencia es la decisión libre de realizar una negociación asistida, cuyos acuerdos se cumplirán en la medida en que las partes estén involucradas en la confección de los mismos y este involucramiento sólo es posible si las partes han concurrido voluntariamente. Nadie puede ser obligado a negociar. No obstante, éste carácter de voluntariedad es a su vez uno de los límites de la mediación ya que sin ella no hay mediación posible. La voluntariedad se relaciona con tres conceptos: protagonismo, co-protagonismo y voluntariedad de los mediadores.

- **Protagonismo**

Ser protagónico implica considerarse *autor y agente* de las acciones que se desarrollan y de los discursos y narrativas que se construyen. Pero además, implica sentirse *responsable* por las consecuencias buenas o malas de las acciones y de los discursos, siendo que el concepto de responsabilidad se connota dentro de la idea de "sujeto de la acción" y no de culpa y castigo.

La mayoría de las veces en las mediaciones el protagonismo no está presente. Las personas suelen comenzar con una "queja": alguien les ha hecho o les hace algo. Por eso parte de la tarea de la mediación es llevar a que los participantes reflexionen y alcancen un alto grado de protagonismo, a través de técnicas como el "empowerment" o "potenciamiento del protagonismo" (Bush y Folger).

- **Co-protagonismo**

Los conflictos se desarrollan entre por lo menos dos personas. Reconocer la co-participación del otro en la construcción del conflicto es relativamente sencillo; pero reconocer que tiene un punto de vista diferente y sus propias razones, y aceptar que el otro no debe perder, sino también salir ganando del proceso de mediación, es más difícil.

Para que las personas puedan negociar en forma eficiente, es necesario que ambas estén "legitimadas", es decir posicionadas positivamente en los discursos de cada parte, a lo cual se llega mediante el reconocimiento.

- **Voluntariedad de los mediadores**

El concepto de voluntariedad es aplicable también a los mediadores. Éstos pueden levantar una mediación cuando consideren que por algún motivo (mala fe en uno de los participantes, delitos graves, agresiones, etc.), no es conveniente continuar la mediación. Esta posibilidad que tienen los mediadores de dar por finalizada la mediación debe ser comunicada en la definición del contexto o encuadre.

3. Confidencialidad

Esta es una de las características más importantes de la mediación. Implica que todo lo que se diga en el proceso debe mantenerse en secreto para todos los terceros extraños a la mediación. Todas las personas que concurren, ya sean

mediadores, co-mediadores, participantes u observadores en los programas de entrenamiento, están afectados por la confidencialidad y deben comprometerse a guardarla.

La confidencialidad rige ante las instancias judiciales y en las sesiones o reuniones individuales con las partes, a excepción de los casos de delitos graves y de abuso de menores.

- **Confidencialidad ante instancias judiciales**

Llegado el caso que no se llegue a un acuerdo en el proceso de mediación y el asunto deba continuar ante la justicia, los mediadores, co-mediadores y observadores del proceso, están expresamente eximidos de ser citados como testigos en la causa, salvo las excepciones mencionadas.

- **Confidencialidad de las reuniones individuales o privadas**

La confidencialidad no sólo debe ser mantenida frente a terceros extraños al proceso, sino también con respecto a lo expresado por cada participante en las reuniones individuales o privadas, a no ser que los involucrados autoricen al mediador para que comunique al otro participante alguna parte de lo que ha expresado.

- **Excepciones al principio de la confidencialidad:**

No rige la confidencialidad en los casos de comisión de delito grave ni de abuso de menores: Si durante las reuniones conjuntas o individuales, alguna de las partes confesara haber cometido alguno de estos delitos, los mediadores no sólo no deben mantener la confidencialidad, sino que deben realizar la denuncia ante las autoridades correspondientes. Esto debe ser explícitamente mencionado en la definición del contexto o encuadre.

Una de las dificultades que surgen en las mediaciones es cuando una de las partes dice que la otra ha cometido actos de violencia o de abuso sexual contra los menores. Dado que la mediación no es un proceso que busque investigar y establecer la realidad de los hechos, los mediadores deben ser cautelosos acerca de la continuación o no del proceso, ya que la denuncia puede ser falsa o verdadera y en cualquier caso no se debería continuar con la mediación. Pero si los mediadores prestan atención a las pautas de interacción que se han desarrollado, es probable que puedan tomar una decisión más acertada.

- **Confidenciabilidad o tener capacidad de ser confidente**

Para ser mediador se necesita ser capaz de guardar los secretos que se ventilan dentro del proceso como parte de la "actitud mediadora".

4. Neutralidad

Tres conceptos están unidos a la neutralidad: imparcialidad, equidistancia y equidad.

✓ **Imparcialidad**

En general, "imparcialidad" es la actitud de no tomar partido por ninguna de las partes. En el caso del mediador, significaría que debe actuar dejando de lado sus valores, sus sentimientos y su necesidad de protagonismo, es decir, entrar virgen al proceso de mediación. Como sabemos que esto no es posible, ya que nuestros valores forman parte de nosotros mismos y no podemos dejarlos afuera, es necesario que el mediador tenga en claro cuáles son sus valores, sus sentimientos, sus intereses y sus prejuicios, y que reflexione sobre ellos, para que no sean un obstáculo en la conducción del proceso que normalmente terminará en un acuerdo que debe ser cumplido por los participantes y no por él.

La co-mediación es una estrategia útil para controlar la parcialidad. Pero llegado el caso en que sus valores fueran un obstáculo, debe dejar que otro mediador continúe con el proceso. Una excepción sería cuando los valores de los participantes estén en contradicción con el espíritu de la mediación, por ejemplo si el proceso es utilizado para dilatar una acción justa o hay mala fe, casos en los cuales debería suspenderse la mediación.

Los participantes necesitan que se les asegure la imparcialidad, entendida desde su perspectiva como la seguridad de que el mediador no hará coaliciones, es decir, uniones con uno de los participantes en contra del otro.

✓ **Equidistancia**

La equidistancia identifica la habilidad del mediador para asistir en igual forma a los participantes para que estos puedan expresar su versión del conflicto, sus intereses y sus necesidades; es también un proceso activo, que se desarrolla a lo largo de toda la mediación.

Dentro del contexto de la mediación se ha entendido que una forma de mantenerse equidistante es otorgar las mismas posibilidades a las dos partes, a través de mecanismos como hablar por turnos, conceder el mismo tiempo en las sesiones individuales y una proximidad física y emocional semejante.

Pero hay casos donde mantenerse equidistante iría en contra del principio fundamental de equidad; en ellos el mediador debe aliarse temporalmente con el participante que requiera elaborar mejor sus planteamientos y mejorar su posición en el proceso.

✓ **Equidad**

Es la capacidad de conducirse de acuerdo con el sentimiento natural de lo justo y lo injusto, más allá de las normas de la justicia positiva.

LA COMUNICACIÓN: EJE DE LA MEDIACIÓN

La mediación es un proceso comunicacional y por lo tanto es necesario comprender sus componentes, mecanismos y dispositivos, para lo cual acudiremos a los planteamientos de Paul Watzlawick (Watzlawick y cols., 1967) y a algunas aplicaciones de la Programación Neurolingüística (Selva, 1998).

Axiomas de la comunicación humana

Un axioma es una afirmación que representa una verdad que es evidente por sí misma, o en otras palabras que se acepta como un principio no es cuestionable para poder avanzar en una determinada argumentación. En ese sentido, acogemos las siguientes “verdades” acerca de la comunicación humana, de las cuales naturalmente participa la mediación:

1. *Es imposible no comunicar:* como toda conducta es comunicación, se diría que toda situación en la que participan dos o más personas es interaccional, entendiendo que una interacción es una serie de mensajes intercambiados entre personas. Es decir, toda conducta en una situación de interacción tiene el valor de mensaje, así sean palabras o silencios, actividad o inactividad; la sola presencia es ya un mensaje, más allá de que sea intencional, conciente o eficaz, es decir, que logre un entendimiento mutuo.
2. *Toda comunicación implica un compromiso que define la naturaleza de la relación:* una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo impone conductas que difieren según el tipo de relación que se genera; es decir, el contenido de un mensaje tiene un impacto diferente según que se trate de un chiste, de una orden o de una información. Por ejemplo preguntar “*Qué hora es?*”, tiene un sentido totalmente distinto según que se lo diga con voz fuerte el padre a un adolescente que llega a la casa a las dos de la mañana, a que lo pregunte un caballero galante a una muchacha que le atrae cuando van en el bus.
3. *Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.* Estos dos aspectos corresponden a dos tipos de mensajes que tienen naturaleza diferente: *la comunicación digital y la comunicación analógica*, las cuales serán descritas luego más ampliamente.
4. *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes:* la manera como se puntúan, se califican y se organizan las secuencias de hechos que se dan en una interacción, determina la naturaleza de la relación y por lo tanto el sentido de los mensajes. Por lo tanto, si la mediación se quiere distinguir de una conversación informal, debe seguir una secuencia que paulatinamente vaya definiendo las conductas

esperadas, los roles de los participantes y las reglas de la relación, tal como ocurre en todo intercambio, aunque no necesariamente de una manera formal y explícita. Es este sentido, la puntuación de la interacción tiene el mismo significado de la puntuación gramatical, gracias a la cual cambia el sentido de la oración y por lo tanto pueden surgir diversas interpretaciones. Estas discrepancias son fuente importante de conflictos, tal como lo ilustra el ejemplo de la pareja donde cada día crece el distanciamiento porque la esposa piensa: “te regaño porque te distancias” y el esposo: “me distancio porque me regañas o para que no me encuentres para regañarme”.

5. *Cuando las secuencias de hechos se repiten en el tiempo, constituyen un patrón de comunicación:* esto significa que cuando una relación humana tiene historia, es decir, ha permanecido durante un período de tiempo, es posible apreciar secuencias típicas que se repiten entre los participantes, las cuales más allá de la conciencia que tengan las personas van condicionando esa relación. Para suspender los patrones insatisfactorios, o en otras palabras resolver los conflictos, es posible *metacomunicar*, es decir hablar acerca de las reglas de la relación y de las secuencias de hechos que se han vuelto repetitivas e incómodas para cambiarlas. Esta función de *metacomunicación* es propia de la mediación, en la medida en que los conflictos surgen por:

- Problemas de puntuación de las secuencias interaccionales: por ejemplo cuando la novia que espera la visita de su novio lo ve por la ventana entrar a la tienda del frente donde atiende una mujer que ella considera muy coqueta; su novio se demora allí un tiempo, para ella largo, e interpreta que él está conversando muy animadamente con su supuesta rival y se pone furiosa. El por su parte ha entrado ha comprarle a su novia una chocolatina que le quiere llevar de sorpresa; precisamente como la mujer que atendía fue reemplazada por alguien que no conoce el negocio, hay gran congestión y el se demora mucho en hacer la compra. El finalmente sale feliz porque podrá darle la agradable sorpresa. Como ella lo recibe con gran molestia, necesitarían “metacomunicar”, es decir hablar sobre todo lo que pasó, lo que cada uno sintió y cuáles eran sus intenciones, dentro de un ambiente de confianza mutua para reconciliarse.
- Incongruencias entre la comunicación digital y analógica: es lo que ocurre cuando el esposo le dice a su mujer: “*Dime que me quieres*” y ella con tono fuerte le dice: “*Pues claro. Sino no estaría aquí con usted*”. El mensaje digital o contenido es que sí lo quiere, pero la actitud o lenguaje analógico es de rabia. Entonces a cual mensaje debe creerle él?
- Discrepancias acerca de la naturaleza de las relaciones: aparecen cuando uno es amigo del jefe y éste lo llama a uno a su oficina y le llama la atención en un tono que uno sabe si lo está haciendo como amigo o como jefe, diciéndolo por ejemplo “*Te convendría ser más puntual*”.

Comunicación digital

Las palabras, orales o escritas, son los componentes digitales por excelencia de la comunicación; son sinónimo de contenido y sirven para denotar y para connotar.

- *Denotar*: indicar a qué cosa o clase de cosas se refiere la palabra (mesa, muebles); ya que una palabra puede denotar o referirse a diferentes cosas, es el contexto donde se encuentre esta palabra el que nos permitirá asignarle el significado. La frase "Fuera de aquí", será interpretada como una información si le sigue "hace mucho frío", pero será un rechazo si se enuncia gritando en medio de una discusión acalorada.
- *Connotar*: es atribuir valor o calificar un término además de su sentido propio. Siempre hay una connotación; lo que puede variar es que sea neutra, negativa o positiva. Esta posibilidad connotativa es la que permite que en la mediación se realicen connotaciones positivas y legitimaciones. En la "connotación positiva", utilizada fundamentalmente por el modelo circular narrativo lo que se busca es darle un valor positivo a un hecho que normalmente sería valorado como negativo, en tanto que la legitimación es una connotación positiva aplicada a la persona de los participantes, para que queden posicionados de forma tal, que aumente su protagonismo y su posibilidad de negociación.

Comunicación analógica

Comunicación analógica es todo lo que no son palabras, por lo cual se la conoce también como comunicación no verbal, e incluye los gestos, las posturas, las distancias entre los comunicantes, etc. Los mensajes propios de la comunicación analógica no tienen una sola significación sino que el sentido depende del contexto dentro del cual se dan.

Los componentes analógicos de la comunicación son los siguientes:

- **Ritmo**: se refiere a la cadencia y velocidad con la que habla una persona y puede ir de lo muy lento a lo muy rápido y cada cultura y cada subcultura tienen sus propios ritmos de comunicación. Por ejemplo hay la tendencia a que los costeños hablen más rápido que los bogotanos. La percatación del ritmo de los participantes por parte del mediador y la posibilidad de acompañarse al mismo, es uno de los elementos que facilitan la empatía y el "rapport".
- **Entonación**: En castellano la entonación es el único indicador que tiene quien recibe la información para saber si le están preguntando u ordenando algo. Dado que en la mediación la técnica privilegiada es la pregunta, es fundamental diferenciar las variadas formas de entonación que permiten saber

si el mensaje pretende afirmar, preguntar, ordenar, o indica duda, ansiedad, afán, tristeza, etc.

- **Volumen:** se refiere a la potencia de la voz. Utilizamos diferentes volúmenes de voz para significar cosas diferentes, de acuerdo también con las costumbres culturales, los sentimientos presentes y la fuerza que se le quiera imprimir al mensaje.
- **Vocales:** son todos aquellos sonidos, que emitidos por las cuerdas vocales, no constituyen palabras. Muchas veces no estamos especialmente atentos a ellos y perdemos mucha información. Una "escucha activa" no puede ignorarlos. Los más comunes son: llanto, suspiros y ruidos como toses, carraspeos, humms, etc.
- **Gestos:** son las expresiones o movimientos que realizamos en la cara y pueden percibirse a nivel de:
 - a) Ojos: donde puede apreciarse el brillo y la dilatación de las pupilas; la dirección de la mirada y los movimientos de los párpados (guiños, pestañeos, etc.).
 - b) Cejas: los movimientos de las cejas son muy expresivos. Levantar las cejas puede ser comprendida como sorpresa, el fruncimiento del entrecejo es interpretado como tensión, falta de comprensión o sorpresa.
 - c) Boca: ésta y la zona que la rodea es la parte más expresiva de la cara. Comenzamos a gesticular con la boca antes de reírnos y de llorar. Son característicos los llamados "pucheros" de los bebés que nos anuncian su llanto, en situaciones de miedo nos castañean los dientes, el morderse el labio inferior muchas veces nos indica desconocimiento y las muecas de disgusto son realizadas con una elevación de la comisura de los labios. También son éstos los que primero nos indican que alguien quiere participar hablando en una conversación.

Como en todos los componentes analógicos debemos observar la secuencia en la que se dan para entenderlos como respuesta a algo que está sucediendo o como disparador de algo que sucederá.

- **Posturas:** Son las distintas posiciones que toma el cuerpo. En la mediación es importante registrar las posturas que tienen los participantes en el momento inicial del encuentro, dado que es muy probable que estén dramatizando la relación entre ellos. Por esto es preferible trabajar sin mesa y con sillas individuales y móviles. Las posturas permiten construir hipótesis acerca de las relaciones y acerca de cuál es el lugar que esperan que ocupe el mediador. Si bien las posturas pueden ser estáticas, es muy

interesante atender a los cambios de las mismas, teniendo en cuenta la secuencia: qué pasó antes y qué pasa después.

La forma de sentarse los participantes en los encuentros de mediación, nos puede dar información acerca de los momentos oportunos para intervenir. Por ejemplo, cuando comienza el encuentro, muchas personas no están firmemente sentadas, parecería que están más dispuestas a levantarse con un mínimo movimiento y que aún no están en la mediación; en estos caso debemos conducir la conversación para que se tranquilicen y se sienten cómodamente. La forma en que dos o más personas cruzan las piernas permite que se establezca un territorio y hay posturas que indican tensión o por el contrario que están relajados. Si los participantes están tensos es muy difícil que puedan realizar un acuerdo en el cual se sientan protagonistas, por lo cual las posturas y los cambios en ellas son buenos indicadores del "timing" o momento oportuno para los diferentes iniciar del proceso.

- **Movimientos:** se los observa en el momento de cambios de posturas. Hay movimientos que llevan al acercamiento entre las partes en tanto que otros demuestran alejamientos; los movimientos de las manos revelan la intensidad emocional y si se leen con atención informan sobre la congruencia entre lo que la persona piensa, siente y hace.
- **Reacciones kinestésicas:** son manifestaciones corporales como la sudoración, la resequedad, los temblores, los movimientos oculares involuntarios, etc. y generalmente denotan cambios emocionales.
- **La distancia interpersonal:** Se establecen en general tres tipos de distancia:
 - a) Intima: en nuestra cultura es menor a sesenta centímetros y sólo es válida para relaciones de intimidad. Si una de las partes de la interacción viola esta distancia, es altamente probable que la otra parte realice un movimiento para restaurarla, si no lo hiciera puede entenderse como que acepta una relación de intimidad.
 - b) Social: un metro de distancia es el patrón elegido para interactuar en una conversación. Dado que la mediación es una situación social, ésta es la distancia habitual.
 - c) Pública: varía de acuerdo a la cantidad de gente que esté interactuando, pero es siempre mayor que la distancia social.

Como mediadores debemos prestar atención a los cambios de distancia entre las partes y con respecto a nosotros a lo largo del encuentro de mediación. Normalmente en las sesiones conjuntas las distancias de los

participantes con respecto a los mediadores son mayores que las que se dan en las sesiones individuales.

- **Componentes estáticos:** son aquellos que permanecen iguales a lo largo de un encuentro. Incluyen el aspecto físico de las personas: su ropa, forma de vestir, pulcritud, etc. así como los artefactos que usan tales como encendedores, relojes, lapiceros, etc., todos los cuales son indicadores de la clase social a la que pertenecen o quisieran pertenecer, de los valores y del estilo de las personas.

Alteraciones comunes de la comunicación

1. *Descalificación:* es una respuesta que invalida la comunicación del interlocutor. Hay muchas formas de descalificación: incongruencias, cambios de tema, respuestas tangenciales, oraciones incompletas, malentendidos, uso de términos que el otro no conoce, interpretaciones literales de las metáforas o interpretaciones metafóricas de expresiones literales, etc.
2. *Síntomas como comunicación:* cuando a alguien no le gusta lo que está oyendo o se siente perturbado por ello, puede experimentar malestar físico, somnolencia, sordera, dolores súbitos, etc., con los cuales intenta, sin ser necesariamente conciente, desviar el tema que lo incomoda.
3. *Confusiones o desacuerdos en los niveles del contenido y la naturaleza de la relación:* aparecen cuando los interlocutores están de acuerdo en un nivel pero no en el otro. Por ejemplo dos personas pueden estar de acuerdo en que quieren ser compañeros de viaje (naturaleza de la relación), pero pueden estar en desacuerdo sobre el sitio de viaje (contenido); o por el contrario, dos personas pueden querer viajar al mismo lugar, pero uno quiere que sea en calidad de amigos y el otro en calidad de novios.
4. *Impenetrabilidad:* ocurre cuando hay tanta diferencia en el sistema de creencias y de valores de los interlocutores, que es prácticamente imposible que cada uno comprenda el sentido del mensaje del otro. Por ejemplo, para un marido con una mentalidad machista y patriarcal, nunca habrá justificación para que su esposa hable amistosamente con otro hombre, pues dentro de su marco de referencia la amistad es imposible entre un hombre y una mujer y por lo tanto cualquier contacto tendrá siempre la connotación de avance sexual.
5. *Discrepancias por la puntuación de las secuencias de hechos:* ocurren por varias razones:
 - Uno de los interlocutores no tiene la misma cantidad de información que el otro pero no lo sabe.
 - Por efecto de la percepción selectiva, cada uno apreció aspectos diferentes de la situación vivida.

- Cada uno le atribuye la connotación de causa o efecto a aspectos diferentes de la situación.

Por ejemplo si un muchacho sale corriendo en medio de la multitud, y yo lo estoy observando desde mi ventana, puedo llamar a la policía si creo que es un delincuente, sin tener en cuenta que tal vez vio por fin a quien estaba esperando o justamente huye para protegerse de algo.

6. *Errores de traducción del material analógico y digital:* confundir el tono de una información con el de un regaño, interpretar un acercamiento como seducción cuando esa no era la intención o comprender las palabras con acepciones diferentes a las que quiso atribuirles el otro.

CARACTER INTERACCIONAL DEL CONFLICTO

Aunque hay diversas acepciones de conflicto, en general esta palabra tiene connotaciones negativas y por lo tanto muchos intentan evitarlo, pues se asocia con sentimientos desagradables y con una atmósfera negativa. Esta perspectiva, supone que el enfoque más eficiente para afrontar el conflicto es la eliminación de las fuentes que lo originan, lo cual significaría que si el conflicto surge por la sensación de escasez o de injusticia, la solución sería darle a cada parte lo que cree justo. Esta visión se torna utópica, pues como bien se sabe, cada quien tiene su propia concepción de justicia y nunca ha habido suficiente para todos.

Una segunda perspectiva, considera inevitable el conflicto, teniendo en cuenta las diferencias de personalidad, intereses, necesidades, valores, etc. Desde este supuesto, las estrategias para afrontar el conflicto se centran en reconocerlo cuando aflora y en abordarlo identificando las diferencias para llegar a acuerdos.

Una tercera perspectiva no sólo considera que el conflicto es inevitable sino que en ocasiones es necesario fomentarlo con el fin de que surjan nuevas ideas y fuerzas positivas que generen innovación y cambio. Por esto, no se evalúa el conflicto como bueno o malo sino como funcional, adecuado o productivo.

Independientemente de su connotación, se entiende que el conflicto es un proceso interaccional complejo que se da entre dos o más partes, donde predominan las interacciones antagónicas sobre las de atracción y colaboración; se da siempre en un contexto espacio-temporal en cuanto tiene un comienzo, un desarrollo y un desenlace, feliz o desafortunado según la medida en que hayan escalado el malestar y las diferencias entre los involucrados. No obstante, más allá de las circunstancias en que surja, el conflicto sigue una secuencia identificable:

En la primera fase, el conflicto está latente; ninguna de las partes lo percibe, pero las diferencias individuales, de grupo o las estructuras organizacionales o sociales han creado el terreno potencial para el conflicto. Cuando una o más de las partes

interesadas perciben el conflicto potencial, se entra a la segunda fase, en la cual los individuos toman conciencia de las diferencias y viven una reacción emocional, asociada generalmente al enojo, la frustración, la hostilidad, la ansiedad o el dolor.

Durante la tercera fase, el conflicto pasa de la conciencia cognitiva y emocional a la acción, y por lo tanto se hace evidente. En este momento los individuos optan por resolverlo o por intensificarlo. Ese escalamiento del conflicto se hace a través de actuaciones de agresividad, dirigidas a impedir en forma intencional que el otro logre sus objetivos, o de actuaciones que buscan alianzas con terceros para acrecentar la lucha contra la otra parte. La cuarta fase del conflicto se centra en sus resultados y consecuencias. Las decisiones tomadas durante la segunda fase determinarán si los resultados serán funcionales o inadecuados. Los funcionales implican una mejor comprensión de los temas causantes del conflicto, una mejor calidad de las decisiones, mayor creatividad para resolver los problemas y una visión positiva de los involucrados. Los resultados inadecuados incluyen la continuación de la hostilidad, la reducción de la comunicación y la destrucción del espíritu de convivencia, todo lo cual favorece el efecto de bola de nieve, propiciador de nuevos conflictos, cada vez más difíciles de resolver.

Puede establecerse una diferencia entre conflicto y problema: el **conflicto** sería la presencia o el encuentro, en un mismo momento, de dos o más sentimientos, motivos o intereses contrarios que se oponen; sugiere por lo tanto oposición y desacuerdos. El **problema** sería una situación que al generar incomodidad o malestar a una persona o a un grupo, requiere solución; sugiere por lo tanto algo difícil, duro o incomprensible.

Un problema puede generar un conflicto cuando en su solución se ponen diferentes intereses en juego y un conflicto no resuelto es un problema para quienes están involucrados en él. La solución de problemas puede basarse en la colaboración y es no conflictiva, o puede basarse en la competencia y la rivalidad y se vuelve conflictiva. Tanto el problema como el conflicto generan malestar: el problema por carencia de algo y el conflicto por diferencias acerca de cómo solucionar el problema.

También se puede establecer un contraste entre **controversia y conflicto de intereses**. Una *controversia* sería una discusión, debate o disputa en la cual chocan opiniones encontradas de miembros de un grupo, donde están involucradas tanto las ideas como las emociones. Las controversias pueden considerarse como parte de un proceso de toma de decisiones, pues gracias a la controversia se llega a un determinado curso de acción.

Los *conflictos de intereses* serían por el contrario actividades incompatibles, deseadas por diferentes miembros del grupo y surgirían cuando: 1) hay diferencias en necesidades, valores y metas; 2) hay escasez de ciertos recursos tales como poder, influencia, dinero, tiempo, espacio y posición; 3) hay competencia o rivalidad entre los miembros del grupo.

Generalmente, los conflictos de intereses generan prevención, bloqueo, interferencia e ineffectividad, son más difíciles de manejar que las controversias y se resuelven por negociación.

Frente al conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las siguientes actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto (Vincent Fisas):

- Superación: se reconoce su existencia y hay voluntad de superarlo.
- Ventaja: se reconoce su existencia y se procura sacar provecho del mismo.
- Negación: se evita reconocer su existencia.
- Evasión: se reconoce su existencia, pero sin deseos de enfrentarse a él.
- Acomodación: se reconoce su existencia, pero se opta por no darle respuesta alguna.
- Arrogancia: se reconoce su existencia, pero se asume que la otra parte debe ceder.
- Agresividad: se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar.

La elección de una u otra modalidad al inicio del conflicto y los cambios de posición o actitud posterior, determinarán el proceso del conflicto y sus posibilidades de gestión o transformación. Cuando hay un reconocimiento del mismo por las partes implicadas, siempre será más fácil entrar en una vía negociadora, mientras que la actitud elusiva da pie a que se produzca un agravamiento de las tensiones latentes y, con ello, una escalada del conflicto. La acomodación puede suponer un aplazamiento de las hostilidades, pero no una resolución de las mismas. La arrogancia y la actitud belicista, por supuesto, desprecian cualquier posibilidad inicial de llegar a un diálogo que conduzca a un cese de las hostilidades.

En el terreno de la mediación, se ha llegado además a diferenciar entre gestión, resolución y transformación del conflicto. Lederach (1996, citado por Fisas) resume así el significado de cada término:

- **Resolución de conflictos:** Este concepto indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores, entendiendo que se logra afrontar y, por decirlo así, erradicar el conflicto; esto sin embargo no es viable en todos los casos, ni tampoco el camino para llegar a esa resolución es en general tan despejado, pues en la búsqueda de las soluciones hay que atravesar por crisis acompañadas de diversas emociones que no permiten llegar directamente a decisiones definitivas.
- **Gestión de conflictos:** Es un concepto que reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, y que pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto. Hace referencia a una aproximación de tipo práctico y de control, por la cual se intenta contener o

mantener el conflicto dentro de límites aceptables, intentando realinear las divergencias.

- **Transformación de conflictos:** Pone el acento en la naturaleza dialéctica del conflicto, reconociéndolo como un fenómeno que forma parte natural de las relaciones humanas. El conflicto es un elemento necesario de la construcción y reconstrucción de las realidades sociales, cuyos patrones destructivos pueden ser canalizados hacia una expresión constructiva. La transformación es un concepto descriptivo de la dinámica del conflicto, al tiempo que es prescriptivo de todos los propósitos que persigue la construcción de soluciones; sugiere una comprensión dinámica del conflicto, en el sentido de que puede moverse en direcciones constructivas o destructivas, e implica reconocer que, con frecuencia, el conflicto no va a desaparecer ni a ser completamente resuelto, pues el proceso de solución no está sujeto a un tiempo específico ni puede ser controlado como quisieran las personas o los grupos; por el contrario, al estar inmerso en una relación, el conflicto es un proceso vivo e imprevisible. Por esto mismo, el conflicto puede ser transformado en algo antes impensado y se convierte entonces en una parte de la vida y no en asunto que debe ser eliminado por ser destructivo e indeseable.

Vistos así, tanto los conflictos como las soluciones son una construcción de los participantes y por lo tanto existe la posibilidad de cambio y de conciliación, la cual depende en buena medida de la actitud y de las habilidades personales y grupales, para asumir la responsabilidad y las decisiones con respecto al procesamiento de las diferencias en su vida y para usar en consecuencia métodos que favorezcan la transformación a través de las dificultades.

El objetivo de la resolución, la gestión y la transformación es producir los cambios de actitudes necesarias en las partes implicadas para que el conflicto aflore, sea reconocido, no discorra por un callejón sin salida y se sitúe en un camino donde haya posibilidades de cambio y, por tanto, de transformación.

El mapa del conflicto

Los mediadores necesitan un mapa de las vías conceptuales, o "mapa del conflicto" implícito en la discrepancia, en el que deben detallar al menos lo siguiente:

- Los motivos que han dado pie al conflicto.
- Los problemas de relación entre las partes.
- Las discrepancias en la interpretación de los hechos.
- Los intereses incompatibles.
- Las diferencias de valores.
- Los obstáculos que se oponen al arreglo.
- Los procedimientos destinados a encauzar o resolver la disputa.
- Los factores individuales o estructurales que podrían mejorar la relación.

- Los puntos de coincidencia y los valores comunes.

La mediación es normalmente un proceso a corto plazo que trata de aislar temporalmente los problemas en disputa con el fin de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. Está más relacionada con el presente y el futuro que con el pasado, y está más orientada hacia la forma en que las partes pueden resolver el conflicto y crear un plan, que a las historias personales. La mediación interviene más sobre las conductas de los actores que sobre la estructura del conflicto, pero los cambios psicológicos y conductuales que logra la mediación pueden capacitar a los actores para abordar mejor el tratamiento estructural del conflicto.

FASES DEL PROCESO DE MEDIACION

La mayoría de los autores están de acuerdo en que la mediación sigue las fases que se describen en el cuadro sobre “Fases del proceso de mediación, tareas y habilidades del mediador”. Son tareas del mediador las actividades que debe realizar secuencialmente para conducir el proceso de mediación. Las habilidades son las capacidades del mediador para llevar al cabo las tareas o actividades. Esto significa que por ejemplo todo mediador sabe que la primera tarea en la sesión de mediación es establecer contacto con los participantes, pero la habilidad para escuchar, observar y crear un ambiente cálido depende de las capacidades comunicacionales de cada mediador.

Someramente se describen a continuación cada una de las fases de la mediación.

1. Preparación de la sesión de mediación:

Como la mediación es un proceso, podemos decir que éste comienza con el primer contacto que alguna de las partes tiene con el mediador para solicitarle su ayuda. Estos primeros contactos son fundamentales para el desarrollo del resto de la mediación, dado que errores en esta primera etapa pueden llevar a que el proceso nunca se realice.

En general, el mediador debe tomar en esta fase la información mínima acerca de los involucrados y sobre la naturaleza del conflicto, para poder decidir, junto con el solicitante, cuándo, dónde y quienes participarán en la sesión de mediación.

Adicionalmente, la información disponible en este primer contacto, que debe ser breve para que el mediador pueda salvaguardar su neutralidad, sirve de base para la preparación de la sesión, formulando hipótesis acerca del caso que permitan diseñar un guión tentativo de la sesión.

Hay que recordar que una hipótesis es una asunción o supuesto que se formula con información insuficiente, con el fin de ofrecer una explicación tentativa y de poner a prueba sus consecuencias lógicas o empíricas en el proceso mismo de la

mediación. Como sugieren Díez y Tapia (1999), los mediadores usan las hipótesis de tres maneras:

- Como parámetros provisionales que sirven para explicar los motivos de algo: por ejemplo, “el marido que ha golpeado a su esposa durante muchos años, busca ahora la mediación porque en este momento sí es realmente posible que ella lo abandone pues los hijos ya tienen como sostenerla”.
- Como antecedente eficaz para proponer algo: “si el marido reconoce que esos son sus temores, el mediador tienen abierto el camino para concretar un compromiso de cambio”.
- Como una orientación general basada en la experiencia o la intuición: “aunque la esposa está muy resentida y se muestra aparentemente muy decidida a dejar al marido, puede que no esté en el fondo tan segura de irse ahora a depender de sus hijos y a tener que “pagarles”, sirviéndoles como siempre”.

Como su definición lo indica, las hipótesis deben ser transitorias y estar sujetas a cambio y a revisión a medida que avanza el proceso, recordando siempre que los mediadores construyen las hipótesis para orientar sus intervenciones, formular las preguntas y las redefiniciones y las confirman o las rechazan a partir de las respuestas y reacciones de los participantes en la mediación.

FASES DEL PROCESO DE MEDIACION, HABILIDADES Y TAREAS DEL MEDIADOR

EL PROCESO DE MEDIACIÓN	TAREAS DEL MEDIADOR	HABILIDADES DEL MEDIADOR
1. Preparación de la sesión de mediación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisiones sobre cuándo, dónde y quienes participarán ▪ Hipótesis acerca del caso con base en la información disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planear la sesión de mediación ◆ Visualizar hipotéticamente el caso ◆ Decidir a quiénes convoca, cuándo, dónde y para qué 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Darse cuenta de los propios sentimientos, prejuicios, ideas y actitudes ✓ Expresar y controlar sus emociones ✓ Diferenciar sus propias creencias y deseos de los de los demás ✓ Ser prudente ✓ Observar el lenguaje verbal y

<p>2. Sesión de mediación:</p> <p>2.1. Conocimiento de los participantes y establecimiento de contacto: Apertura</p> <p>2.2. Definición del contexto de mediación</p> <p>2.3. Acuerdos entre los participantes para entrar al proceso</p> <p>2.4. Presentación del conflicto por las partes</p> <p>2.5. Análisis del conflicto</p> <p>2.6. Análisis de las soluciones intentadas, deseadas y viables</p> <p>2.7. Elección de soluciones, acuerdos y compromisos</p> <p>2.8. Cierre pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Establecer contacto interpersonal y abrir la comunicación ◆ Proponer las condiciones del contexto ◆ Generar acuerdos sobre condiciones para la sesión de mediación ◆ Preguntar e intervenir para obtener información relevante ◆ Formular nuevas versiones sobre el conflicto y las soluciones ◆ Proponer soluciones y acuerdos a consideración de las partes ◆ Dar reconocimiento y connotar positivamente 	<p>no verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observar procesos interaccionales ✓ Diferenciar el contenido del proceso interaccional ✓ Hacer lecturas interaccionales del conflicto y de las situaciones dentro de las sesiones ✓ Generar ambiente de confianza, escucha y aceptación del otro ✓ Recibir y contener las emociones de los demás ✓ Dar reconocimiento ✓ Connotar positivamente los problemas ✓ Definir el contexto de la relación: "encuadre" ✓ Formular preguntas lineales y circulares, directas, indirectas ✓ Expresar sus ideas con precisión ✓ Formular hipótesis contextuales sobre el conflicto y sobre las soluciones intentadas y viables ✓ Resumir ✓ Comunicar en diversas formas un mismo mensaje ✓ Usar metáforas acerca de las personas, las situaciones y las relaciones
<p>3. Seguimiento y evaluación de los efectos de la mediación: cierre del caso, reapertura, continuación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el cumplimiento y los efectos de los acuerdos ▪ Repetir el proceso anterior según las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recontextualizar ✓ Visualizar escenarios propicios para la solución y el cambio

2. Sesión de mediación

2.1. Apertura: Conocimiento de los participantes y establecimiento de contacto

El objetivo en esta primera parte de la sesión de mediación es establecer contacto o rapport con los participantes y generar confianza, en cuatro niveles:

- *En la persona del mediador.* para ello es necesario que el mediador confíe en sí mismo y que cree una conexión personal y humana con los participantes.
- *En cada uno de los participantes como persona,* para lo cual es útil el reconocimiento y la connotación positiva.

- *En la contraparte*, como condición para aproximarse a un acuerdo, para lo cual son útiles las reformulaciones y la connotación positiva.
- *En el proceso de la mediación*, a medida que avanza el proceso es útil ir mostrando los logros en cuanto a los cambios de comportamiento y a los acuerdos que se van dando.
-

ALGUNAS TECNICAS PARA GENERAR AUTOCONFIANZA COMO MEDIADOR

DESARROLLAR ESTADOS INTERNOS POSITIVOS:

- Relájese, recuerde y reviva con detalle alguna situación en cual se ha sentido tranquilo y seguro como quiere sentirse al iniciar la sesión de mediación.
- Perciba claramente el sentimiento que experimenta al revivir esa situación.
- Con ese sentimiento de tranquilidad, imagínese que inicia la sesión de mediación y véase sonriente, tranquilo, hablando con firmeza y claridad a los participantes en el proceso

ALGUNAS TECNICAS PARA GENERAR CONFIANZA EN LOS PARTICIPANTES

1. DISPONIBILIDAD Y OBSERVACION: Dirigir su atención conciente hacia fuera, hacia el mundo exterior, especialmente hacia las personas con las que se esté interactuando.
 - *Observar* cambios y consistencias en la postura, las expresiones faciales, la tensión o relajación muscular, los gestos y los movimientos de los interlocutores.
 - *Escuchar* cambios y consistencias en tono, volumen, en velocidad del discurso y en el lenguaje no verbal.
2. ACOMPASARSE O "HACER ESPEJO": Emplear la misma tonalidad, volumen, tempo, postura o lenguaje sensorial que la otra persona utiliza (esto aumenta la sintonía).
3. REPETIR: Resumir con las propias palabras lo que la otra persona ha dicho, pero utilizando las palabras clave y las frases del otro, empezando con: " si le he entendido bien..."

ALGUNAS TECNICAS PARA GENERAR CONFIANZA EN LOS PARTICIPANTES

4. DAR RECONOCIMIENTO: es una forma de retroalimentación positiva que consiste en expresar verbal y directamente a la persona a quien va dirigida, la valoración positiva que hacemos de algún comportamiento que ha mostrado o de una cualidad personal que apreciamos en ella. Para que sea auténtico, el mediador debe poder referirse a la actuación que le permite hacer ese reconocimiento: "*Don Pedro, por la manera como usted ha manejado esta situación tan difícil, me parece una persona reposada y prudente*".
5. CONNOTACION POSITIVA: es una re-formulación centrada en resaltar los aspectos positivos de una situación o de un comportamiento que han sido descritos como negativos. Es ya una intervención que introduce un cambio de visión. En la mediación aparecen con frecuencia hay tres aspectos que son objeto de connotación positiva:
 - Los atributos de las personas: "*siempre ha sido tacaño; por eso no quiere vender la casa que sería nuestra solución*" ⇒ "*cuando alguien es tan cuidadoso para guardar las cosas, sus razones tendrá. Habría que preguntárselas*".
 - Las intenciones: "*no admite vender la casa con tal de verme hundida*" ⇒ "*talvez él la*

Si bien la confianza y el establecimiento de la relación son un proceso que se da a lo largo de toda la mediación, se considera que sin haber abierto la comunicación y la posibilidad de contacto con cada uno de los participantes, será muy difícil que avance el resto del proceso.

Desde el punto de vista del contenido de la comunicación en esta fase del proceso, los participantes, comenzando con el mediador, deben presentarse, incluyendo los datos de identificación que sean pertinentes para que cada uno tenga una idea relativamente clara de quiénes son los otros y cómo es el contexto social donde se desenvuelve su vida. Esto parece simple pero antes de hacerlo el mediador debe decidir cómo quiere que las partes se dirijan a él, pues así se presentará con nombre de pila, apellido, título, ocupación, credenciales como mediador, etc. Así mismo podrá hacer las preguntas que considere necesarias para completar su imagen de los participantes.

Así mismo en esta fase es muy importante que el mediador sepa cómo la persona que fue invitada por la otra parte a la mediación decidió asistir a la sesión, que ideas tienen al respecto y cómo se siente al estar ahí. Igualmente será interesante actualizar las motivaciones de quien solicitó la mediación.

2.2. Definición del contexto de mediación

El contexto es el conjunto de condiciones espacio-temporales donde se realiza la mediación. Como en todo intercambio humano, el contexto de la mediación ayuda a definir el significado de lo dicho y delimita lo que puede decirse; incluye todas las claves verbales y no verbales, las acciones de los participantes, lo que persiguen con este proceso, las actitudes mutuas, sus roles sociales, el tipo de relación que tienen entre sí, y sus actitudes frente a las condiciones de la mediación.

Para mayor claridad, se pueden identificar cuatro tipos de contextos interconectados, que permiten diferenciar las dimensiones involucradas en el proceso de mediación:

- 1) *El contexto circunstancial y factual*, constituido por las condiciones espacio-temporales que organizan la historia de los interlocutores y sus interacciones e incluyen los roles de los protagonistas, el ambiente físico, el tiempo, el espacio y los propósitos del encuentro.
- 2) *El contexto situacional*, relativo a la naturaleza del encuentro: mediación, como una modalidad de abordaje de conflictos diferente de la conciliación, el arbitraje o los procedimientos de la justicia ordinaria oficial.
- 3) *El contexto interaccional*, referente al encadenamiento de actos del habla entre interlocutores, el cual produce efectos en el comportamiento según las formas que adopte: afirmaciones, preguntas, respuestas, órdenes, sugerencias, etc. Estas serían las técnicas intervención y las formas propias de la conversación en la mediación.
- 4) *El contexto presuposicional o marco de referencia*, definido como una construcción psicológica constituida por un conjunto de hipótesis de cada interlocutor sobre el mundo, donde se incluyen creencias, valores, intenciones y experiencias que condicionan la interpretación de lo que se habla.

La definición del contexto se co-construye con los participantes a partir de la comunicación de las condiciones del encuentro de mediación formuladas por el mediador, sobre la base de la comprensión y los acuerdos que sobre las mismas expresen los participantes. Se llama también "encuadre" o "discurso de apertura" (Suares, Hipertexto) y si bien cada mediador debe plantearlo según su estilo de comunicación, la definición del contexto de la mediación debe contener los siguientes aspectos:

1. **El objetivo de la mediación:** ayudar a las dos partes a lograr una comprensión más clara de la situación y de cómo la percibe la otra parte para que lleguen a un acuerdo, así este sea que están en desacuerdo.
2. **El carácter de voluntariedad de la mediación:** cada una de las partes es libre de retirarse en cualquier momento, todo acuerdo alcanzado dependerá sólo de la voluntad de las partes y tendrá el alcance que ellas determinen. El mediador está también en libertad de dar por terminada la mediación si después de haber invertido una cantidad determinada de tiempo y esfuerzo, es evidente que no tendrá éxito; si alguna de las partes no parece estar actuando de buena fe o si hay amenaza de agresión física.
3. **La imparcialidad del mediador:** Su compromiso de no tomar partido por ninguno de los participantes. Si el mediador conoce a alguna de las personas,

debe revelar tal información, sea para que otra persona pueda servir de mediador o para que las partes conozcan el hecho a fin de considerarlo.

4. **El papel del mediador y del concepto de mediación:** El mediador debe informar brevemente a las partes sobre qué rol desempeñará durante el proceso y debe hacerlo aunque todos los presentes ya hayan sido informados. Dirá que su tarea consiste en escuchar, en cerciorarse de haber entendido la situación en su totalidad desde el ángulo de cada uno de los protagonistas, para luego poder determinar con ellos cómo pueden llegar a resolver su problema. Aclarará que no es su propia opinión la que vale, sino la de las partes, que él no es parte, sino intermediario para explorar opciones. Jamás debe dejar de recalcar que no es juez y que no tiene autoridad para imponer una decisión, ya que ésta solamente puede provenir de los interesados, y que su rol consiste en considerar y evaluar, junto con las partes, diferentes opciones y soluciones a la situación. Debe también aclarar qué pasa si la mediación no resulta en un acuerdo, para que sepan que nada pierden y que pueden acudir a otro sistema de ayuda.

5. **El procedimiento a seguir:** si las partes son dueñas del acuerdo, el mediador es dueño del procedimiento. El mediador debe dar a las partes lineamientos claros, acerca de la manera en que conducirá la sesión. Para ello es preciso que abarque los siguientes puntos:
 - orden de la discusión,
 - no interrupción,
 - respeto mutuo,
 - si se permite fumar o no,
 - margen de tiempo con que se cuenta para la sesión,
 - toma de notas o apuntes y clarificación de su destino después de la audiencia,
 - privacidad,
 - uso de las sesiones individuales privada si las habrá.

6. **La regla de confidencialidad:** Es definitivo que las partes confíen en la habilidad del mediador para mantener absoluta reserva sobre todo lo dicho durante las sesiones. La confidencialidad implica que:
 - El mediador no hará saber al otro lo que una parte le confíe en sesión privada, salvo autorización.
 - El mediador no divulgará el contenido de la mediación fuera de las sesiones con las partes.
 - El mediador no será testigo en favor o en contra de ninguna de las partes.
 - Las partes se comprometen recíprocamente a respetar el deber de confidencialidad.

- Existen excepciones a la confidencialidad: este compromiso no se extiende a la información sobre la comisión de un crimen, ni a la violencia o abuso de menores.

7. **Costo:** Dado que existen programas pagos y gratuitos es indispensable informar que la mediación comunitaria no tiene costo.

- **Contexto espacial de la mediación**

El lugar elegido para la sesión de mediación debe ofrecer las garantías de privacidad y comodidad necesarias para desarrollar una conversación donde aparecerán sentimientos e información confidencial. Para facilitar la imparcialidad y la libertad de movimiento de los participantes, es mejor que haya sillas individuales móviles, en un espacio sin mesas. Si por alguna razón hubiere que variar el sitio de la mediación, esto debe ser aclarado a los participantes antes de comenzar el encuentro en el cual se ha producido el cambio y los mediadores deben estar alertos a los efectos que esto pueda producir, fundamentalmente en los casos donde más peso tiene el componente relacional (parejas, familias, empresas, empresas familiares, etc.).

- **Contexto temporal e histórico**

Con respecto al tiempo, en el ámbito de la mediación debemos referirnos al tiempo del proceso y de cada sesión o reunión. El tiempo del proceso es difícil de calcular, pero como la mediación es por definición un mecanismo de ayuda breve, esta condición debe señalarse, advirtiendo que sólo será el mismo proceso el que les permitirá delimitar su duración.

Cada mediador tiene su tiempo óptimo para trabajar, pero lo usual es que se trabaje por períodos de máximo dos horas de duración. El tiempo que va a durar cada encuentro debe ser establecido de antemano y si llegado el tiempo establecido el mediador se da cuenta que no podrán cumplir lo acordado, es necesario reconvenir con los participantes cómo van a continuar, teniendo en cuenta las posibilidades de tiempo de cada uno y las condiciones del proceso que se está dando.

La historia de las relaciones previas al encuentro, así como la historia que se genera en el proceso de mediación, funcionan como contexto que resignifica lo que acontece. A medida que transcurre, la mediación va generando un marco dentro del cual adquieren significación las acciones particulares. No es igual el primer encuentro que el tercero o el quinto, como tampoco es igual una mediación entre dos desconocidos unidos circunstancialmente por el conflicto, que la que se realiza entre personas que tienen entre sí un vínculo (familias, empresas, amigos, etc.).

La comunicación para definir el contexto debe ser clara y concisa, evitando el vocabulario especializado y difícil de entender, de modo que cada mediador necesita ejercitarse para desarrollar su propio estilo y diversificarlo de acuerdo con los participantes y con las condiciones del contexto de cada proceso de mediación.

2.3. Acuerdos entre los participantes para entrar al proceso

Una vez que el mediador ha expuesto todas las condiciones del contexto de mediación, es indispensable que los participantes expresen verbalmente su acuerdo con tales condiciones. Si hay dudas o desacuerdos estos deben resolverse antes de avanzar a la fase siguiente.

2.4. Presentación del conflicto por las partes

Una vez que todos los participantes están de acuerdo en las condiciones del proceso, el mediador les pide que narren cuál es su problema. Algunos autores denominan a esta la secuencia exploratoria (Díez y Tapia, 1999), en cuanto busca comprender la versión que cada parte tiene del conflicto, ubicándolo además en su contexto individual, interaccional y social, para tener elementos suficientes para llegar a las reformulaciones en las fases siguientes. Las técnicas de intervención predominantes en esta fase son las preguntas y la escucha activa.

Tipos de preguntas

Las preguntas son una forma verbal de obtener información que sirve tanto para comprender el problema y su contexto interaccional, como para evaluar las hipótesis que el mediador se va formando.

Según su intencionalidad y su forma pueden clasificarse como sigue:

TIPOS DE PREGUNTAS

PREGUNTAS LINEALES: para obtener información y explicaciones: quién, dónde, cuándo, por qué?	PREGUNTAS ESTRATEGICAS: de confrontación y de dirección: "Decía que ya se había hecho a la idea de separarse, pero ahora que su esposo le confiesa que tiene otra relación, duda de separarse. Cómo explica esto?"
--	--

<p>Objetivo: investigar hechos y datos</p> <p>Efecto sobre el participante: conservativo, mantiene el statu quo perceptual y conductual</p> <p>Efecto sobre el mediador: juzgar con base en una causa</p>	<p>objetivo: corregir el rumbo, asumiendo que la interacción sugerida es posible</p> <p>Efecto sobre el participante: constrictivo, buscan influir en la dirección que el mediador cree correcta</p> <p>Efecto sobre el mediador: de oposición, papel coercitivo</p>
<p>PREGUNTAS CIRCULARES: para identificar diferencias de apreciación y efectos conductuales: Cómo reacciona X cuando Y...?</p> <p>Objetivo: explorar con base en supuestos interaccionales para identificar los patrones que alimentan el conflicto, las vivencias, las percepciones, etc.</p> <p>Efecto sobre el participante: liberador, al aumentar la comprensión y la posibilidad de expresión</p> <p>Efecto sobre el mediador: aceptación y acercamiento humano neutral</p>	<p>PREGUNTAS REFLEXIVAS: para abrir espacio a nuevas perspectivas y movilizar acuerdos más libremente: Si imaginamos que...</p> <p>Objetivo: facilitar la activación de los recursos de los participantes</p> <p>Efecto sobre el participante: generativo de nuevas visiones y alternativas</p> <p>Efecto sobre el mediador: creativo para generar nuevas visiones y opciones</p>

Las preguntas circulares buscan establecer diferencias y relaciones. Son de varios tipos:

a. Preguntas secuenciales:

Indagan sobre secuencias interaccionales específicas en circunstancias concretas, a partir de las cuales se pueden identificar los patrones relacionales que alimentan el conflicto:

Ejemplos: *"Cómo reaccionó usted cuando él le dijo que no podía pagarle? Y al levantarle la voz, él qué hizo?"*

b. Preguntas sobre conductas versus preguntas sobre atributos

Intentan establecer distinciones y descripciones conductuales en lugar de calificativos y cualidades personales.

Ejemplo: *"cuando usted dice que ella es muy compinchera a qué se refiere? Qué es lo que ella hace cuando es compinchera? Cómo eso es molesto para usted?"*

c. Preguntas de clasificación

Permiten ordenar y clasificar las respuestas de los participantes ante situaciones específicas. Abren el panorama para indagar sobre reacciones diferenciales de los involucrados en una situación (disgusto, tristeza, rabia, miedo), así como sobre las creencias hacia los diversos tópicos relativos al problema y a la solución.

Ejemplos:

- *Podría decirse que los dos están de acuerdo en que el problema es por el dinero que le debe, pero el desacuerdo está en la cuantía de los intereses?*
- *Si entiendo bien, lo que para usted es alejamiento afectivo de su marido, para él es que le concede libertad, y por lo tanto él no entiende cómo a usted eso le incomoda?*

d. Preguntas diacrónicas

Indagan cambios conductuales que indican un cambio en dos momentos diferentes, antes y después de un evento específico:

Ejemplo: *"En que cambió la vida de cada uno después de que usted (la esposa) empezó a trabajar fuera de la casa?"*

e. Preguntas hipotéticas

Buscan diferencias de opinión con respecto a situaciones imaginadas, en el pasado, el presente o el futuro. Liberan a las personas de la concreta inmediatez de las respuestas sobre hechos y revelan posibilidades, esperanzas, temores y expectativas.

Ejemplo: *"Qué se imagina que tendría que ocurrir para que ustedes decidieran llegar a un acuerdo? Cómo se sentirían si lo logran? A qué tendrían que renunciar?"*

Escucha activa

Exige varias condiciones:

1. Centrar la atención en cada participante y observarlo cuando está hablando.
2. No interrumpir abruptamente para introducir una nueva pregunta o idea.
3. Mirar al interlocutor y de vez en cuando hacer manifestaciones verbales y no verbales de que se le sigue: asentir con la cabeza, "uhumm", "entiendo", etc.
4. Hacer preguntas aclaratorias precisas.
5. Usar el vocabulario del participante y referirse a su contexto vital.

2.5. Análisis del conflicto

Con base en el relato realizado por las partes, el mediador construye el mapa del conflicto, teniendo en cuenta como ya se había dicho:

- Los motivos que han dado pie al conflicto.
- Los problemas de relación entre las partes.
- Las discrepancias en la interpretación de los hechos.

- Los intereses incompatibles.
- Las diferencias de valores.
- Los obstáculos que se oponen al arreglo.

En esta fase, el mediador acude a las técnicas de resumen, metáforas y reformulaciones, integrando no sólo la información que ha recogido de los participantes sino sus conocimientos y experiencias.

TECNICAS

1. RESUMEN: el mediador expresa en forma clara y precisa los puntos de avance de la conversación, refiriéndose a informaciones precisas y textuales mencionadas por los participantes: *"Para Roberto el problema es que Rosa quiera separarse y vender la casa, y para Rosa el problema es que Roberto acepte la idea de separarse, pero no la de vender la casa"*.
2. METAFORA: Es una pequeña historia, construida de manera analógica, que contiene elementos parecidos a los de la situación descrita por los participantes. Como es una versión indirecta de lo hechos, permite minimizar el rechazo que pueden provocar ciertas partes del relato del otro que acentúan el conflicto: *"Escuchándolos me imagino que esa casa se les ha vuelto a la vez una prisión y un trampolín, un nido y un túnel oscuro y vacío, hacia la cual cada uno tiene sentimientos encontrados que no les dejan ver con claridad"*.
3. REFORMULACION: Consiste en repetir de manera más precisa o más explícita lo que ha escuchado y observado, introduciendo los elementos interaccionales que ha identificado, de modo que los participantes se sientan comprendidos y animados a avanzar con confianza en su relato: *"Si les entiendo bien, las diferencias entre ustedes aumentaron desde cuando Rosa consiguió el trabajo como vendedora, empezó a pasar más tiempo fuera de la casa y Roberto comenzó a sentirse solo y distante. Intentó que hablaran, pero como lo hizo con resentimiento hacia Rosa, ella se alejó más y ahí se le agudizaron a Roberto los celos, se volvió más hostil hacia ella, hasta el punto en que ahora Rosa sólo desea separarse. Como ha pasado tanto tiempo de no comunicarse, los dos están muy dolidos, y así quisieran, no sabrían cómo acercarse otra vez"*.

2.6. Análisis de las soluciones intentadas, deseadas y viables

El análisis de las soluciones intentadas por los participantes para resolver el conflicto es importante para saber que si ellos fracasaron al elegir esos caminos, el mediador no debe sugerir esas soluciones sino precisamente otras opuestas y novedosas. Así mismo, es fundamental que a través de preguntas circulares, hipotéticas y estratégicas, cada uno de los participantes exprese claramente cuál

sería la solución deseada y poco a poco se cuestionen hasta concretar una solución que sea viable.

2.7. Elección de soluciones, acuerdos y compromisos

Para llegar a esta fase, es necesario haber atravesado con éxito las fases anteriores. Si bien las decisiones son de los participantes, en este momento el mediador debe servirles como de “traductor” de los acuerdos y por lo tanto debe formular proposiciones acerca de las soluciones posibles, recogiendo las palabras de los participantes. Esta sería la llamada por Díez y Tapia la secuencia propositiva, donde a través de la técnica de reencuadre, el mediador presenta una nueva visión que le dé un nuevo significado a la situación de conflicto, a las relaciones y a las personas dentro de su historia, de manera que se abra el camino para el acuerdo. Hay similitudes entre reformulación y reencuadre o recontextualización, pero podría decirse que el reencuadre es más complejo en la medida en que implica la propuesta de una mirada o un punto de vista diferente al que tienen los participantes, generalmente más abarcador y potencializador.

A partir de la REFORMULACION del caso de Roberto y Rosa,
"Si les entiendo bien, las diferencias entre ustedes aumentaron desde cuando Rosa consiguió el trabajo como vendedora, empezó a pasar más tiempo fuera de la casa y Roberto comenzó a sentirse solo y distante. Intentó que hablaran, pero como lo hizo con resentimiento hacia Rosa, ella se alejó más y ahí se le agudizaron a Roberto los celos, se volvió más hostil hacia ella, hasta el punto en que ahora Rosa sólo desea separarse. Como ha pasado tanto tiempo de no comunicarse, los dos están muy dolidos, y, así quisieran, no sabrían cómo acercarse otra vez".

Se puede pasar a una RECONTEXTUALIZACION,
"Me parece que cuando uno tiene sentimientos tan encontrados acerca de una situación tan significativa como es la vida conyugal, donde cada uno ha invertido tanto de sí, las cosas no se pueden reducir a un objeto material. Creo que el valor de la casa que es lo que cada uno tiene puesto de vida allí, y no tanto su valor comercial. Por eso me pregunto y les pregunto si su problema se resolverá separándose y vendiendo la casa, o si tal vez primero necesitan saber qué queda de su relación y qué quieren hacer con eso: si liberarse y darle al otro lo que le corresponde o redecidir si quieren ponerlo a producir para beneficio de los dos".

Con esto se abren las posibilidades para algún acuerdo.

Generalmente, en esta fase se siguen los pasos siguientes:

- 1) Narrar la historia alternativa construida a partir del reencuadre como en el ejemplo anterior.

- 2) Recoger las impresiones de los participantes acerca de la historia, identificando en qué medida se identifican con ella.
- 3) Construir el acuerdo: el cual debe llenar las condiciones siguientes:
 - Formularlo en términos positivos.
 - Dejar a las dos partes bien posicionadas.
 - Formularlo en términos de comportamientos observables y de acciones concretas.
 - Definir el tiempo durante el cual regirá.
 - Establecer criterios de cumplimiento.
 - Discutir las ventajas y desventajas.
 - Imaginarse cómo se sentirá cada uno acogándose al acuerdo y expresarlo.

2.8. Cierre pedagógico

Sea que se logre o no el acuerdo, antes de cerrar la sesión, el mediador debe invitar a los participantes a expresar que se llevan de ella, para qué les sirvió y qué consecuencias quieren que tenga el encuentro. Sea que las partes queden o no satisfechas con el avance en la solución del conflicto, el mediador debe darles reconocimiento por esta aproximación y por otras características personales o de la situación que revelen evolución positiva del proceso o de otros aspectos de sus vidas, para lo cual puede hacer una síntesis de los logros, las dificultades, los asuntos pendientes y los cambios observados a nivel de la significación, del comportamiento o de las emociones.

En este momento también deben puntualizarse las acciones a seguir por parte de cada participante y del mismo mediador, así como acordar el paso a seguir por cada uno. Como no siempre se logra el acuerdo en el primer encuentro conjunto, el mediador debe proponer otras sesiones, bien sea individuales o conjuntas, según convenga en cada caso. Si se logra un acuerdo es útil convenir un seguimiento.

3. Seguimiento

Una vez terminada la mediación, tanto en los casos con acuerdo como en aquellos en los cuales no se ha llegado al mismo, es conveniente establecer pautas de seguimiento. Cuando se ha llegado a un acuerdo, éstas serán especificadas dentro del mismo en forma explícita y se realizarán por medio de llamadas telefónicas o visitas a los participantes, en el tiempo que se acuerde. Cuando no hay acuerdo, este seguimiento se programará, según las características del caso, conectándose el mediador con los participantes o con las instancias a donde decidan continuar, teniendo cuidado de no violar el principio de confidencialidad.

El seguimiento es el primer paso para que cada mediador o centro de mediación pueda transformarse en investigador, lo cual le permitirá optimizar los resultados y aportar a la difusión de la mediación.

1. Otros procedimientos

4.1. Reuniones individuales

No todos los modelos de mediación tienen la misma postura acerca de la conveniencia de realizarlas. Algunos sostienen que las llevan a cabo sólo en los casos donde sea estrictamente necesario, en tanto que el modelo circular-narrativo las considera muy útiles para enriquecer la información, movilizar las emociones de resistencia de las partes y conocer mejor el contexto y los intereses de cada participante, sobre todo si el tiempo y la intensidad del conflicto pueden bloquear la interacción en las sesiones conjuntas.

Algunos mediadores realizan prácticamente toda la mediación en reuniones individuales, y es el mediador quien lleva y trae la información entre los participantes. Se las denomina "mediaciones puente" y son particularmente útiles en los casos donde ha habido episodios de violencia o cuando la relación entre las partes es muy negativa, pero es a la vez una modalidad muy exigente para el mediador, quien puede quedar atrapado en los conflictos relacionales de las partes.

4.2. Reunión de equipo

Los mediadores que tienen la posibilidad de trabajar en co-mediación o con un equipo, prefieren tomarse unos minutos en el transcurso de la sesión para poder reflexionar acerca de lo que está aconteciendo. Algunos mediadores utilizan frecuentemente este tipo de reuniones, por ejemplo en el caso de las mediaciones puente, entre una reunión individual y otra. En el modelo circular-narrativo se realizan estas reuniones después de las entrevistas individuales con cada participante y antes de comenzar la nueva sesión conjunta. En ella se elabora la "Historia alternativa", técnica central de este modelo. Si se van a dar, es muy importante que en la definición del contexto o encuadre se anuncie y se acuerde la posibilidad de reuniones de equipo, justificándolas como una forma de enriquecimiento del proceso.

Bibliografía

Acland , Andrew Floyer. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona, Paidós, 1993.

Anderson, Tom: *El equipo reflexivo*. Barcelona, Gedisa, 1994.

- Bush Robert, y Folger, Joseph. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco, Jossey Bass, 1994. Traducción en castellano *Promesa de mediación*. Buenos Aires, Granica, 1996.
- Bustelo Eliçabe-Urriol, Daniel J.: *La mediación familiar interdisciplinaria*. Madrid, BMS Ediciones S.L., 1995.
- Capra, Fritjof: *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Buenos Aires, Troquel, 1996.
- Cobb, Sara: *Una perspectiva narrativa de la mediación. hacia la materialización de la metáfora de "narración-de-historias"* Material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto - septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: *Hacia un nuevo discurso para la mediación. Una crítica sobre la neutralidad*. Material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto - septiembre de 1995.
- Fisas, Vicenç. *Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación de conflictos*. Foro por la paz. www.geocities.com.
- Fisher, Roger y otros. *"Si, de acuerdo" como negociar sin ceder*. Bogotá, Norma, 12da reimpresión, 1994.
- Fisher, Roger. *Más allá de Maquiavelo*. Buenos Aires, Granica, 1996.
- Folberg, Jay y otra. *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. México, Limusa, Noriega editores, 1992.
- Foucault, Michel. *La verdad y las formas jurídicas*. Barcelona, Gedisa, 1978.
- Gergen, Kenneth. *El yo saturado*. Barcelona, Paidós, 1992.
- Gergen, Kenneth. *Realidad y relaciones*. Barcelona, Paidós, 1996.
- Gottheil, Julio y otra. *Mediación una transformación en la cultura*. Buenos Aires, Paidós, 1996.
- Grover Duffy, Karen y otros. *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona, Paidós, 1996.

- Haynes, John M. *Fundamentos de la Mediación Familiar*. Barcelona. Gaia. 1995.
- Highton, Elena, y Álvarez, G. *Mediación para resolver conflictos*. Buenos Aires, Ad-Hoc, 1996.
- Kaslow, Florence W. *La Mediación en el divorcio y su impacto emocional en la pareja y sus hijos*. Terapia Familiar, Revista N° XV de agosto de 1986.
- Knapp, Mark. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. México, Paidós, 1995.
- Kolb, Deborah M y asociados *Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores*. Buenos Aires, Paidós, 1996.
- Kressel, Kenneth y otros: *The Settlemente-Orientation vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation*" Journal of Social Issues no 50, Vol 1, New York, 1994.
- Landow, George P. *Hipertexto. La convergencia de la teoría crítica contemporánea y la tecnología*. Barcelona, Paidós, 1996.
- Lederach, John Paul, *Preparing for Peace*, Syracuse University Press, 1996, pp. 13-19
- Moore, Christopher. *El proceso de Mediación*. Buenos Aires, Granica, 1996.
- Morin, Edgar. "Epistemología de la Complejidad" y "La noción de Sujeto" en *Nuevos paradigmas, cultura y personalidad*" de D. Shnitman. Buenos Aires, Paidós, 1994.
- Pakman, Marcelo. Edición de "Heinz von Foerster, *Las semillas de la cibernética*" Barcelona, Gedisa, 1991.
- Selva, Chantal. *La PNL aplicada a la negociación*. Barcelona: Ed. Granica. 1988.
- Singer, Linda R. *Resolución de conflictos*. Barcelona, Paidós, 1996.
- Sluzki, Carlos E. *La red social. Frontera de la práctica sistémica*. Barcelona, Gedisa, 1996.
- Suares, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós, 1996.
- Suares, Marinés. *Hipertexto: Discurso de apertura*. Mediando, Servicio y Formación en Mediación. www.geocities.com.

- Ury, William, *Supere el no!* Bogotá, Norma, 1993.
- Ury, William. *Como resolver las disputas*. Buenos Aires. Rubinzal - Culzoni, 1995.
- von Foerster, Heinz: "Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo" en *Las semillas de la cibernética*. Barcelona, Gedisa, 1991.
- von Glasersfeld, Ernst: "*Introducción al constructivismo radical*" en *La Realidad inventada*. Buenos Aires, Gedisa, 1988.
- Watzlawick, Paul y otros. *Pragmatics of Human Communication*. W.W: Norton & Company, 1967, Trad. cast. : *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder Novena Edición, 1993.
- Watzlawick, Paul. *Cambio*. Barcelona, Herder, 1976.
- Watzlawick, Paul. *El Lenguaje del cambio*. Barcelona, Herder, 1980.
- Watzlawick, Paul. *Es real la realidad*. Barcelona, Herder, 1979.
- Watzlawick, Paul. (Compilador). *La Realidad Inventada*. Buenos Aires, Gedisa, 1988.