

Mediación

Objetivos de esta unidad

Al finalizar el estudio de esta unidad, los estudiantes estarán en capacidad de:

- Explicar en qué consiste la Mediación
- Mencionar y explicar las etapas de la Mediación
- Mencionar las condiciones que deben existir para realizar una Mediación.
- Describir las tareas y funciones de un Mediador (a).
- Mencionar los requisitos y características que debe poseer un Mediador (a).



¿Qué es Mediación?

Es una Negociación Asistida, es un proceso alternativo de resolución de conflictos, que consiste en la intervención de un tercero, quien realiza actividades de apoyo procesal, para ayudar a que las dos o más personas en conflicto, analicen y dialoguen voluntariamente sobre sus diferencias e intenten llegar a un acuerdo conjunto, sobre lo que les afecta a ambos.



Si analizamos los conflictos sociales en muchos de ellos, resulta imprescindible la figura de un Mediador, una persona o más personas aceptadas por los involucrados en el conflicto, un mediador actúa de forma imparcial, brinda ayuda metodológica, ayuda a reconocer y comprender sus diferencias, les ayuda a encontrar puntos en común, nuevas perspectivas que permitan avanzar hacia compromisos y acuerdos que satisfacen a ambos.

La mediación, busca la cooperación entre las partes para obtener, un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. Esto es posible mediante la utilización de técnicas y herramientas que permiten abrir el proceso a nuevos planteamientos, a nuevas formas de encarar los temas, con la activa participación de las partes involucradas.

La utilización de la mediación, a cualquier nivel de las relaciones humanas, supone un proceso de enseñanza - aprendizaje en el abordaje, transformación y resolución constructiva de los conflictos, puesto que cuando solucionamos un conflicto adquirimos (las personas enfrentadas como el mediador) la capacidad de hacerlo con otros, en el futuro.

La mediación, también es una forma de establecer un sistema de relaciones sociales, una cultura de compromiso y diálogo, una conducta ética, es un ejercicio de respeto mutuo, de confianza y solidaridad.

¿Por qué debe ser usada la mediación?

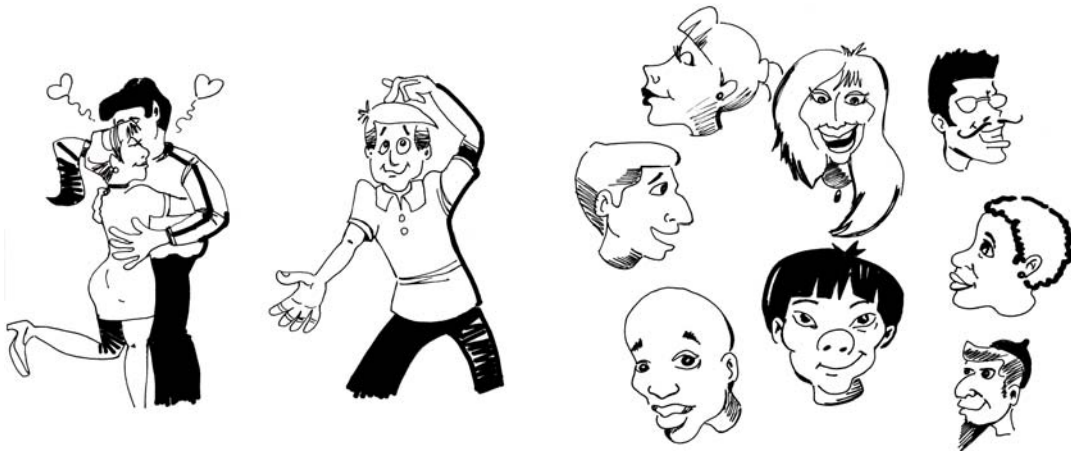
La mediación es informal, confidencial y menos costosa que los procesos judiciales. Las partes participan en la selección del mediador que puede asistirlos en la solución de su conflicto. Este punto es sumamente importante, los involucrados deben estar totalmente dispuestos a permitir que un tercero se incorpore a su disputa y les ayude a alcanzar un acuerdo. Significa que las partes aprueban su presencia y están dispuestas a escuchar seriamente sus sugerencias sobre el proceso.

La Mediación mantiene el proceso de toma de decisiones en manos de las partes, de lo contrario sería un juez, árbitro o jurado quien imponga la decisión. El nivel del conflicto se mantiene a baja intensidad, promueve las favorables relaciones interpersonales.



¿En qué casos puede ser empleada la mediación?

La mediación se emplea en una amplia variedad de casos con diferentes rangos de complejidad, desde pequeños reclamos y desavenencias entre parejas o vecinos, hasta grandes conflictos sociales a nivel local, nacional o internacional.



Condiciones de la mediación:

- **Voluntaria, opcional.** Las partes pueden solicitar al mediador que salga del proceso en cualquier momento y por cualquier razón.

- **Debe ser una experiencia de mutua colaboración.**

Los involucrados deben saber que la negociación es una actividad conjunta, en donde el mediador solamente ayudará a facilitar el proceso para que las partes, logren alcanzar lo que consideran su mejor acuerdo; porque responde a los intereses y necesidades de ambos, y han logrado reducir al mínimo sus pérdidas. Esto no es posible sin la colaboración de todos.



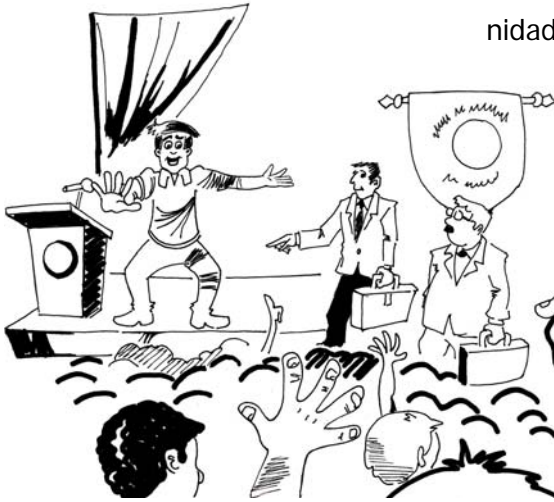
- **La toma de decisiones y el control de los acuerdos está en manos de los involucrados.**

Las personas que negocian, tienen completamente el poder de tomar decisiones y de llegar a cualquier tipo de acuerdo. Las partes tienen todo el tiempo y control sobre el proceso que sugiere el o la mediadora. Nada le es impuesto.

- **Una actividad de mediación debe ser de carácter confidencial.**

La mediación es confidencial en la medida en que cada parte lo desee. La o el Mediador no tiene ninguna autoridad para divulgar absolutamente nada de la negociación que está realizando. Solamente los involucrados acordarán cómo van a manejar la información que genere el evento. En algunos países todos los materiales desarrollados por la mediación no son admitidos en ninguna corte o procedimiento relacionado con el caso o con uno de los involucrados.

- **Un proceso abierto a la información.**



La mediación ofrece una completa oportunidad de obtener e incorporar información legal, así como otra información de expertos y consejeros. Expertos aceptados por ambas partes pueden ser contratados. La información requerida de los expertos debe ser definida, según acuerdo de las partes, lo mismo el carácter confidencial o si se podrá utilizar en procesos judiciales subsecuentes.

- **Imparcial, balanceada y segura.**

La mediación ofrece un trato igualitario a los negociadores, la asistencia a cada una de las partes es balanceada y no favorece los intereses de una sobre los de la otra. El mediador tampoco puede favorecer un resultado en particular. El proceso debe llegar al resultado que las partes consideren, independientemente que el mediador opine que pudiera haber un acuerdo mejor. El rol del mediador es ayudar a las partes a que obtengan acuerdos, utilizando métodos y técnicas que propicien la participación voluntaria e informada de los negociadores, es un proceso altamente reflexivo y conciente. Por ningún motivo el resultado debe ser fruto de la coerción o la intimidación de nadie.

- **Alto grado de responsabilidad.**

Al asumir la responsabilidad de la negociación asistida, todos experimentarán la satisfacción por el acuerdo al que se llegue. El hecho de que las partes han participado activamente con el apoyo del mediador, en la solución de su propio conflicto, aumenta la probabilidad de un alto grado de complacencia y autoestima por el resultado de un proceso de mediación.

El proceso de mediación informal



Cuando hablamos de mediaciones informales, nos referimos a aquellas que se realizan dentro de una familia, en la comunidad, en el trabajo o en el barrio. Tradicionalmente el Alcalde, Líder Religioso, un Anciano u otro reconocido personaje del entorno, ha sido requerido para ayudar en aquellos casos en los que las personas en conflicto, no logran encontrar una salida. El tercero, generalmente es una persona honorable, respetada y de confianza que les ayuda a resolver la disputa, muchas veces con su sola presencia. La forma en que se desarrolla cada etapa puede variar bastante según el contexto cultural y legal. A continuación algunas sugerencias para que nuestra ayuda logre buenos resultados.

PASOS PARA PRESTAR AYUDA: “MEDIACIÓN INFORMAL”

Entrada:



- a. Tiene que ver con identificar a las personas involucradas, es importante conocer el conflicto, su historia así como los intereses y necesidades de cada una de las personas enfrentadas.
- b. Establecer confianza y hablar de la importancia del diálogo.
- c. Definir el lugar, fecha y hora de la primera reunión.

Platicar – (ya en la primera reunión)

- Recoger las perspectivas, expectativas e intereses de las partes.
- Conocer el pasado “¿Cuál es la historia del conflicto?” expresada por ellos.
- Propiciar un espacio de diálogo.
- Generar confianza, crear espacios de reflexión, escuchar, resumir, velar porque las partes logren expresarse sin ofender.
- Hace falta paciencia para ayudar a las personas a distinguir entre las posiciones y salir de ellas para que se enfoquen en sus intereses y necesidades.

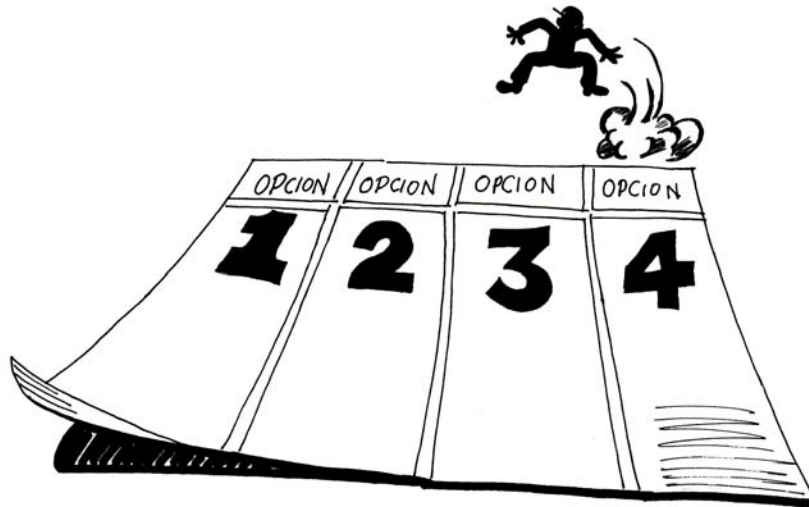


Ubicar

- a. Tiene que ver con el presente, reconocer dónde y como están ahora.
- b. Aquí se trata de crear un marco común de los temas – motivar para que las partes logren pasar del “tu y yo” a “nosotros”.
- c. Habilidades de análisis, síntesis, ubicar y reubicar.
- d. Debemos reconocer que un problema bien planteado es más de la mitad de la solución.

Arreglar

- a. Tiene que ver con el futuro ¿Qué van a hacer?
- b. Provocar que las personas empiecen a hablar de posibles salidas, generar opciones, cuando creen que ya han dicho todas las que se les ocurre, hay que evaluar cada una de las opciones, tratando de quedarse con la que consideran que es la mejor porque cubre sus intereses y necesidades y aceptan vivir con las consecuencias de la opción elegida, el mediador motiva para que las partes hagan la propuesta.
- c. No olvidar que la opción tome en cuenta la solución del conflicto y la relación.



Salida

a. Soluciones concretas:

De preferencia se recomienda que el acuerdo sea por escrito. Que ese documento contenga del acuerdo claramente definido quién va a hacer qué, cuándo, cómo y dónde.



b. Asegurar la atención a la relación:

Es necesario trabajar para lograr una reconciliación, es importante conocer sus expectativas, esperanzas y/ o temores con relación a ello.

c. Dejar establecidas algunas acciones dirigidas a garantizar el cumplimiento del acuerdo. Visitas o reuniones posteriores para platicar sobre lo que ha sucedido con los acuerdos.

Beneficios de este tipo de mediación¹

- **Económicos.**

La mediación es generalmente menos costosa cuando se compara con lo caros que resultan los litigios u otras formas de disputa.

- **Acuerdo rápido.**

Se ha comprobado que en asuntos que pueden durar hasta un año en cerrar un caso en los tribunales y múltiples años si este es apelado, la alternativa de la mediación reduce considerablemente el tiempo para llegar al acuerdo. Cuando las partes quieren ponerse de acuerdo en negocios o en asuntos personales la mediación puede ser deseable como un medio de producir rápidos resultados.

¹ Mara Fuentes: *Mediación en la Solución de Conflictos*

- **Resultados mutuamente satisfactorios.**

Las partes quedan generalmente más satisfechas con las soluciones a las cuales se ha llegado por acuerdo mutuo que con aquellas que son impuestas por una tercera parte que toma la decisión.



- **Alta proporción de complacencia, consentimiento**

Las partes que han llegado a su propio acuerdo mediante la mediación probablemente sigan adelante y completen con sus actos los términos del acuerdo en mayor proporción que aquellos cuya solución haya sido impuesta por una tercera parte que toma las decisiones.

- **Acuerdos comprensibles y «hechos a la medida».**

Los acuerdos a los que se llega a través de la mediación toman en cuenta tanto aspectos legales como extralegales. Los acuerdos a los que se llega a menudo cubren tanto temas de procedimiento como psicológicos, los cuales no son necesariamente susceptibles de determinación legal. Las partes pueden ajustar sus acuerdos a su situación particular.

- **Alto grado de control y predicción de los resultados.**

Las partes que negocian sus propios acuerdos tienen más control sobre el resultado de sus disputas. Las pérdidas y ganancias son más predecibles en un acuerdo mediatizado de lo que lo son en casos de arbitraje o adjudicación.

- **Empoderamiento personal.**

Las personas que negocian sus propios acuerdos a menudo se sienten más poderosas que aquellos que utilizan abogados que los representen. La mediación es un proceso que nos enfrenta con un ejercicio personal de poder e influencia.

- **Preservación de una relación que avanza o que termina de la manera más amigable.**

Muchas disputas ocurren en el contexto de una relación que puede continuar adelante en los años futuros. El acuerdo mediatizado puede a menudo preservar las relaciones interpersonales, lo cual no es posible en un procedimiento de toma de decisiones de ganar-perder. La mediación puede inclusive hacer que la terminación de una relación se produzca en términos más amigables.

- **Decisiones viables e implementables.**

Las partes que están mediando sus diferencias están listas para tomar en consideración detalles finos de implementación. El acuerdo negociado o mediado puede incluir procedimientos especialmente elaborados acerca de cómo la decisión debe ser llevada a cabo. Este hecho a menudo incrementa las probabilidades de que las partes puedan realmente cumplir con los términos del acuerdo.

Algunos requisitos y funciones de un mediador

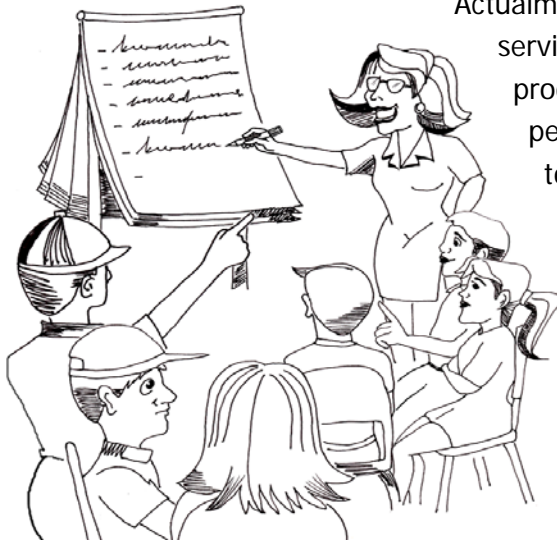


Debe ser una persona imparcial quien actúe facilitando el diálogo:

El mediador, es la persona que hace que el proceso en su conjunto funcione. En la medida en que la mediación se realice de forma neutral, las partes van a confiar y sentirán progresivamente seguridad en que no serán objeto de abuso por la contraparte. Todo el proceso de negociación funciona, porque el mediador es conocido y actúa con neutralidad dando apoyo a ambas partes por igual y no se involucra ni se siente comprometido con ninguna de ellas.

Debe proteger la integridad física de las personas y la integridad del procedimiento:

Significa que la o el mediador protege la confidencialidad del procedimiento y de todo cuanto en él se dice. No se pone a favor o en contra de nadie, respeta el derecho de revelar o no determinada información que poseen las partes. Se mantiene atento y protege la integridad del procedimiento. La confidencialidad también significa que el mediador no puede ser utilizado como testigo. La única forma de romper la confidencialidad es por medio del testimonio de una de las partes interesadas, la cual está usualmente obligada por cuestiones éticas o por la ley, a no descubrir más allá de lo acordado.



Actualmente muchas personas que brindan servicios de mediación, utilizan en los procesos "papelógrafos", (Pliegos de papel pegados en la pared o rota folios), para tomar todas las notas que requieren las partes; agendas, datos importantes y acuerdos preliminares, si no son necesarias, ambos (las partes) deciden si se destruyen después de finalizada cada reunión o al finalizar todo el proceso, quedando en sus manos únicamente el acuerdo final.

Promover un ambiente de respeto y mutua cooperación también es su responsabilidad:

Para lograr resultados que satisfagan a ambas partes, es necesario propiciar la buena fe de los participantes. Esto significa entrar en un proceso de negociación asistida, con el deseo de actuar honestamente hacia la solución del conflicto, sin utilizar el proceso para otros propósitos que no sean los de resolver la situación que los enfrenta y de ser posible mejorar la relación, es importante la creación y preservación de la buena fe.

Lograr la presencia de todos los involucrados:

Inclusive la presencia de aquellas personas que favorezcan el diálogo entre las partes porque proveen información adicional o su sola presencia infunde confianza y seguridad a los negociadores, de tal manera que puedan fortalecer el proceso de diálogo. Todas las personas u organismos necesarios para resolver el problema deben interactuar con el mediador.

Por ejemplo: Es frecuente encontrarnos en situaciones en las que una o ambas partes no quieren negociar directamente y lo hacen a través de un asesor legal. Por lo general estos procesos son muy largos porque los representantes detienen la negociación por no tener la autoridad para tomar decisiones, por no tener toda la información o como táctica dilatoria.

Lograr que las partes quieran negociar directamente, realmente es un gran triunfo del mediador, que dice mucho de sus conocimientos y habilidades.

Seleccionar un lugar apropiado:

El lugar debe ser neutral. Se trata de un lugar en donde la neutralidad y la confidencialidad sean posibles. El lugar donde se realiza la negociación asistida (mediación) es importante para las personas y para el proceso de mediación.



OTRO MODELO DE MEDIACIÓN POR ETAPAS PARA CONFLICTOS MÁS COMPLEJOS

Kattia Escalante y Javier Arguedas: Guía sobre el Proceso de Mediación

1. CRITERIOS DE ADMISIBILIDAD Y MEDIABILIDAD

Los criterios de admisibilidad se refieren a aspecto estrictamente jurídico, que hacen que el caso pueda, de acuerdo a la ley, ser llevado a Mediación.

Los criterios de mediabilidad se refieren a aspectos bio-psico-sociales que caracterizan un determinado caso, y que de acuerdo a parámetros puramente técnicos, hacen que el caso, sea o no conveniente de llevar a mediación.

1.1. CRITERIOS DE ADMISIBILIDAD

- Presupuestos jurídico-procesales para que un asunto sea susceptible de mediación.
- Dependen de la disponibilidad de los derechos involucrados en el proceso.

1.2. CRITERIOS DE MEDIABILIDAD

- Presupuestos técnicos para que un asunto sea susceptible de mediación.
- Dependen del análisis que el mediador hace del caso y de la forma en que las partes se relacionan en la comunicación.
- Disposición y capacidad de las partes para mediar.
- Situaciones de violencia o agresión
- Situaciones de desbalance de poder, en la que el mediador no tiene suficientes recursos de poder.

2. ESQUEMA DEL MODELO DE MEDIACIÓN POR ETAPAS



- Filtro
- Introducción
 - Planteamiento de hechos (aislamiento del problema)
 - Creación de opciones
 - Negociación y toma de decisiones
 - Acuerdo-No acuerdo
 - Revisión y conclusión

Filtro

- Evaluación de las condiciones del caso
- Establecimiento de las bases para la inducción del caso a Mediación
- Aplicación de criterios básicos de mediabilidad del caso

Introducción

- Bienvenida
- Información sobre el proceso
- Reglas del proceso
- Confidencialidad
- Imparcialidad
- Compromiso con el proceso



Planteamiento de hechos y delimitación del conflicto

- Generar ambiente de confianza
- Liberar tensiones
- Clarificación de hechos
- Determinación de puntos divergentes
- Esclarecimiento de Intereses y posiciones

Creación de opciones

- Lluvia de ideas
- Criterios de realidad
- Soluciones alternativas a la mediación

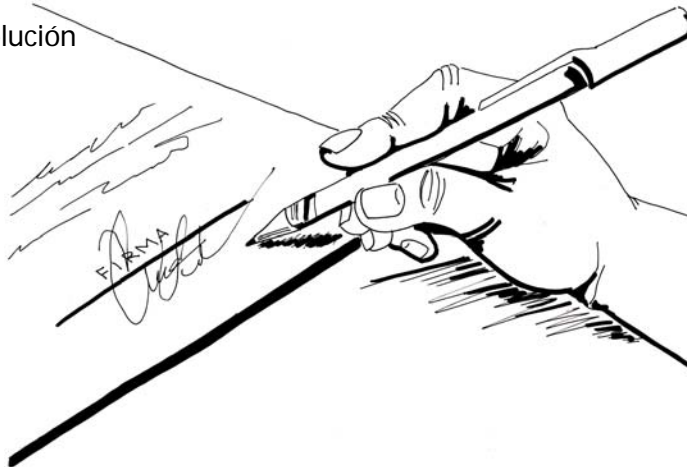


Negociación y toma de decisiones

- Análisis de las soluciones alternativas
- Discriminación
- Decisión

Acuerdo-No Acuerdo

- Compromiso sobre una solución
- No acuerdo
- Acuerdo



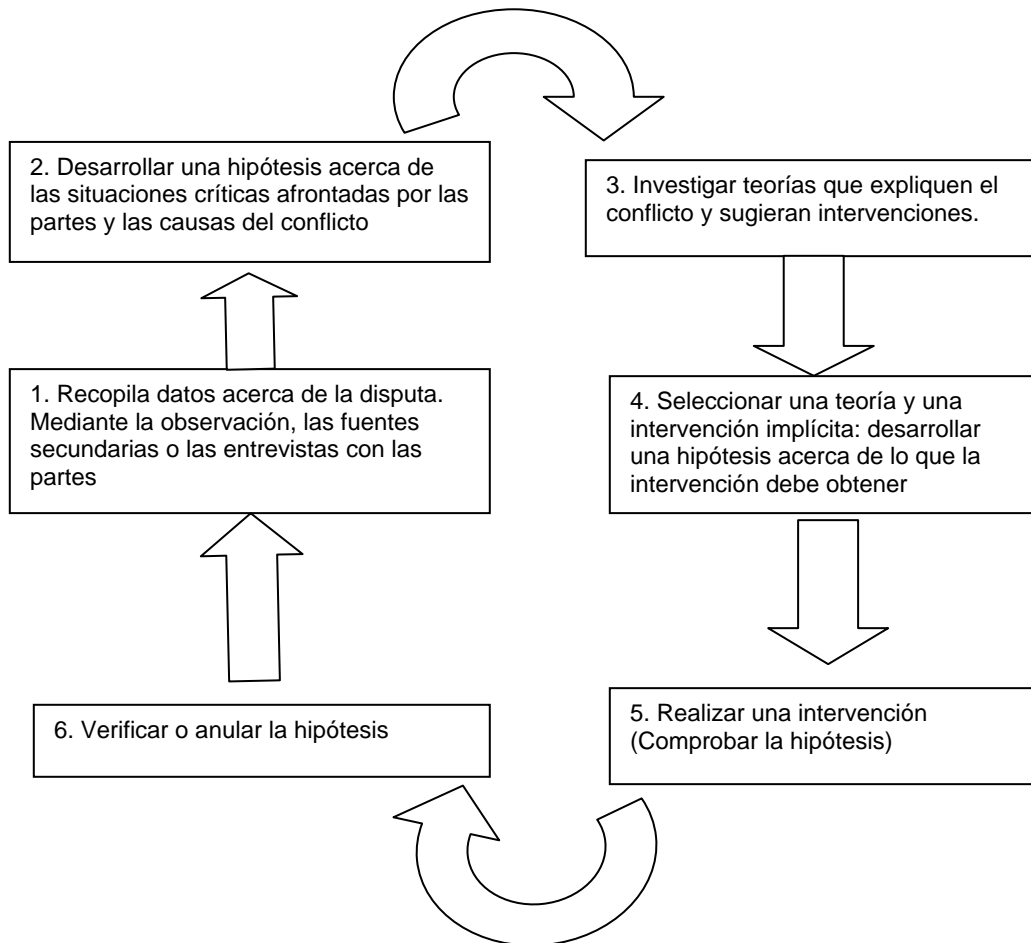
Revisión y conclusión

- Firma del acuerdo
- Cierre

ETAPAS DE LA MEDIACIÓN DE ALTO IMPACTO

Aunque resulta difícil identificar las etapas de la mediación y además reconocemos que en materia de análisis, transformación de conflictos, negociación y mediación no existen recetas, se hace necesario conocer las propuestas que los grandes profesionales en este campo como Susan Wildau y Christopher Moore, nos ofrecen;

Proceso del Mediador en la elaboración y comprobación de una hipótesis.²



² Christopher W Moore- El Proceso de Mediación- Método Práctico para la Resolución de Conflictos.

DOCE ETAPAS DEL MOVIMIENTO DEL MEDIADOR Y SITUACIONES CRÍTICAS QUE DEBEN SER AFRONTADAS.³



ETAPA 1: Contactos iniciales con las partes en disputa

- Realizar contactos iniciales con las partes
- Promover la CREDIBILIDAD
- Promover el acercamiento y el deseo de cooperar
- Educar a las partes acerca del proceso
- Aumentar el compromiso con el procedimiento

ETAPA 2: Elegir una estrategia para orientar la mediación

- Ayudar a las partes a evaluar distintos enfoques de evaluación y resolución del conflicto.
- Ayudar a las partes a seleccionar un método
- Coordinar los métodos de las partes

ETAPA 3: Recopilar y analizar la INFORMACIÓN de antecedentes

- Recopilar y analizar los datos pertinentes acerca de las personas , la dinámica y la sustancia del conflicto
- Verificar la EXACTITUD de los datos
- Minimizar el efecto de los datos inexactos o que no pueden ser obtenidos

³ Christopher W Moore- El Proceso de Mediación- Método Práctico para la Resolución de Conflictos

Etapas 4: Idear un plan detallado de mediación

- Identificar estrategias y movimientos consecuentes no contingentes que permitan que las partes avancen hacia el acuerdo
- Identificar los movimientos contingentes para responder a situaciones peculiares del conflicto en cuestión

Etapas 5: Creación de confianza y cooperación

- Preparar psicológicamente a los litigantes con el fin de que participen en negociaciones acerca de las cuestiones fundamentales
- Manejo de las emociones intensas
- Control de las percepciones y minimizar los efectos de los estereotipos
- Crear el reconocimiento de la legitimidad de las partes y las cuestiones
- Promover la confianza
- Aclarar la comunicación

Etapas 6: Comienzo de la sesión mediadora

- Iniciar la negociación entre las partes
- Establecer un tono franco y positivo
- Afirmar reglas básicas y pautas de comportamiento
- Ayudar a las partes a manifestar sus emociones
- Delimitar las áreas temáticas y las cuestiones en discusión
- Ayudar a las partes a explorar los compromisos, los aspectos destacados y la influencia.



Etapa 7: Definición de las cuestiones y elaboración de una agenda

- Identificar las amplias áreas temáticas de interés para las partes
- Obtención de acuerdos en las cuestiones que serán examinadas
- Determinación de la secuencia para el manejo de los temas

Etapa 8: Revelación de los intereses ocultos de las partes en disputa

- Identificación de los intereses sustantivos, de procedimiento y psicológicos de las partes
- Educación de cada una de las partes acerca de los intereses de las restantes partes.

Etapa 9: Crear alternativas de arreglo

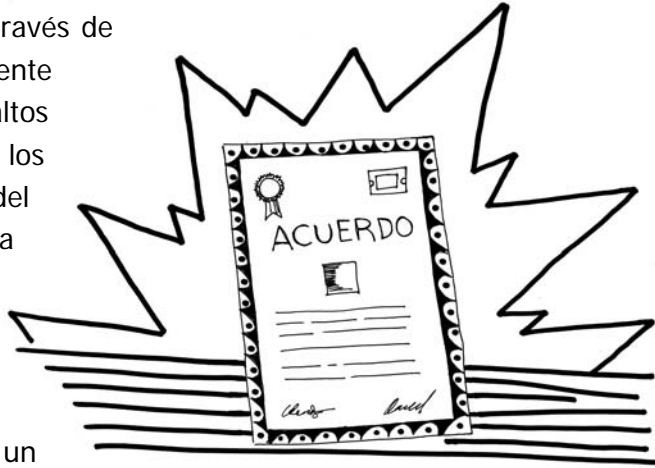
- Promover entre las partes el conocimiento de la necesidad de alternativas
- Atenuar el compromiso con las posiciones a las alternativas exclusivas
- Generar opciones que utilicen la negociación posicional o la basada en intereses

Etapa 10: Evaluación de alternativas de mutuo acuerdo

- Revisión de los intereses de las partes
- Evaluación del modo en que los intereses pueden satisfacerse con las alternativas disponibles
- Evaluación de los costos y los beneficios de la selección de alternativas

Etapa 11: Negociación definitiva

- Alcanzar el acuerdo a través de la convergencia creciente de posiciones, de los saltos definitivos hacia los acuerdos globales, del desarrollo de una fórmula consensuada o la afirmación de un medio de procedimiento destinado a permitir un acuerdo sustantivo.

**Etapa 12:** Obtención de un acuerdo formal

- Identificación de los pasos de procedimiento para conferir carácter operativo al acuerdo
- Establecimiento de una evaluación y un procedimiento de supervisión
- Formalización del acuerdo y creación de un mecanismo de imposición y compromiso.

En Cada una de las doce etapas el mediador concebirá hipótesis y estrategias adecuadas y realizará movimientos específicos. Sin perder la secuencia en el desarrollo del proceso de mediación.

ACERCA DEL MEDIADOR⁴

La función de la persona mediadora es la de reconciliar los intereses de las partes en litigio, buscar un equilibrio de poder que conduzca a ajustes, ayudar a las partes a examinar su futuro y sus intereses o necesidades y a negociar el intercambio de promesas y relaciones que les serán mutuamente satisfactorias. Para lograrlo, el mediador ha de reunir determinadas características y ha de tener ciertas habilidades para poder modificar las relaciones conflictivas de quienes se someten a la mediación a través de decisiones que tomarán ellos mismos.

La influencia directa o indirecta que un mediador pueda ejercer emana de su persona, de su reputación y habilidades y de la evaluación que de estas hagan las partes en disputa durante el proceso de mediación. Los mediadores sugieren ideas para el compromiso, negocian y concretan directamente con las partes. Aunque muchas de las acciones realizadas por los mediadores durante el caso pueden ser entendidas en términos de contribuciones directas que ellos hacen a favor de la solución de la disputa, generalmente este reconocimiento depende de la forma en que las partes y los observadores perciben al mediador. Así entonces, la influencia que los mediadores puedan tener en la solución de un caso depende considerablemente del hecho de que las partes creen en ellos y confíen en sus destrezas y habilidades profesionales.

⁴ *Mara Fuentes: Mediación en la Solución de Conflictos*

Características del Mediador



La mediación, al igual que otros procesos sociales, debe ser analizada como poseedora, simultáneamente, de dimensiones instrumentales y expresivas. Desde una perspectiva instrumental, las acciones llevadas a cabo por el mediador son entendidas en términos de su meta inmediata: *establecer un acuerdo*. La conducta expresiva está asociada a los mensajes simbólicos que los mediadores transmiten acerca de sí mismos. Tales conductas están referidas a su perspicacia, habilidad y destrezas. Las expresiones deben ser dadas de manera tal que sean explícita y conscientemente utilizadas para crear una impresión particular. La conducta expresiva es un subproducto de la actividad instrumental. Sin embargo, los mediadores muy a menudo no se percatan de la impresión que ellos producen durante el despliegue de sus objetivos instrumentales. Esto hace que el estudio de la conducta expresiva en los mediadores se torne un reto. En algunas ocasiones, durante las investigaciones sobre este apartado, los investigadores han encontrado, a través de los auto-reportes y encuestas hechos a los mediadores, que al ser interrogados sobre este particular, muchos refieren que ni tan siquiera los toman en consideración.

Quizás, en este asunto olvidado esté ubicado un aspecto básico de la mediación: el misterio de su *arte*. De hecho algunos ven la mediación más como un arte que como una ciencia. Por mi parte, pienso que no son posiciones excluyentes, ya que no hay ciencia que pueda completarse profesionalmente sin la pasión que emana en el arte de su implementación. La capacidad de mediar no está basada en habilidades técnicas específicas o en áreas de competencia especializada. Al igual que en otras profesiones relacionadas con complejas relaciones humanas, el conocimiento de los mediadores debe ser muy amplio y abarcar diferentes aspectos de la conducta humana. Esto significa que las bases sobre las cuales ellos obtienen la autoridad que necesitan para trabajar deben estar siempre abiertas al *reto* de una realidad compleja y cambiante.

Entendamos lo compleja que resulta la situación de mediación, la cual básicamente se caracteriza por el hecho de que los mediadores deben responder a las voluntades de dos partes en disputa y lograr un acuerdo sin poseer autoridad legal para ello. Agreguemos, además, que generalmente los mediadores no son conocidos con anterioridad por las partes, por lo que su trabajo de ejercicio de influencia no tiene apoyo en un conocimiento anterior de reconocimiento de autoridad. La mediación es, pues, una profesión de las relaciones humanas donde la legitimidad de su desempeño debe ser probada en acciones, ya que no está conferida automáticamente por el rol.

Los mediadores tienen un limitado dominio en cuanto a los recursos que se deben utilizar para la obtención de sus objetivos para establecer un acuerdo. Ellos carecen de autoridad formal para impulsar a las partes a que establezcan un acuerdo o para establecer los términos en los cuales dicho acuerdo debe fijarse. La mayor parte de su influencia radica en el manejo que hagan de los aspectos expresivos de su *experticia*, del *rapport* que establezcan con las partes y de la propia percepción que tengan las partes de su contribución al progreso de la solución del conflicto y en lograr un acuerdo aceptable.

En la medida en que los mediadores utilicen apropiadamente estas facetas en su trabajo profesional, ello contribuirá a lograr que las partes crean en él y en el proceso que conduce.

¿De dónde derivan los mediadores su autoridad para conducir el complejo proceso de mediación? Las bases de la autoridad para mediar están en el poder de referencia y en el poder de experto. Es decir, la autoridad del mediador se alcanza a partir de las referencias que ofrezca y de la experticidad que demuestre, así como del uso que haga de su reputación profesional.

La aceptación de un mediador no está determinada, como muchas veces se piensa, por las percepciones que las partes tengan de su imparcialidad. Lo que resulta importante para las partes en el momento de tomar la decisión de aceptar a un mediador es la consideración que hagan de las consecuencias que tengan la aceptación o el rechazo en el obtener un resultado favorable para la solución del conflicto. Así, pues, la presencia de una tercera parte será aceptada en la medida en que esta sea reconocida como capaz de brindar resultados aceptables.

De hecho, a veces resulta que cuando el mediador ha tenido relaciones anteriores con alguna de las partes, es decir, se conocen con anterioridad, no necesariamente

se deriva de ahí alguna posible parcialidad que pueda perjudicar el proceso, sino todo lo contrario, en el sentido de que el conocimiento anterior de alguna de las partes provocará que el mediador pueda



conducir a esa parte en particular de mejor manera y estimular en la otra, como consecuencia de ello, conductas colaborativas.

EL ROL DEL MEDIADOR⁵

En sentido general, el rol del mediador se define por hacer que dos o más partes, sentadas en una habitación, actúen Inter.- dependientemente y comprendan que el problema de cada uno de ellos está interrelacionado con el problema del otro.

Todo el mundo tiene un gran número de metas y objetivos en su mente y nadie siente que tienen mucho en común. Las personas, inevitablemente" tienen metas independientes. El mediador debe profundiza: para hacer evidente que a pesar de esas diferencias prácticas existe una enorme cantidad de cosas comunes entre los objetivos de ambas partes, Una importante tarea del mediador es identificar intereses comunes, además de aquellos sobre los cuales hay desacuerdo.



En este sentido, la parte más complicada reside en cómo ayudar a las personas a que comprendan que ellos mismos son parte del problema que enfrentan. Existe un enorme bloqueo psicológico para reconocer que nosotros creamos nuestros propios problemas como consecuencia de la forma en que

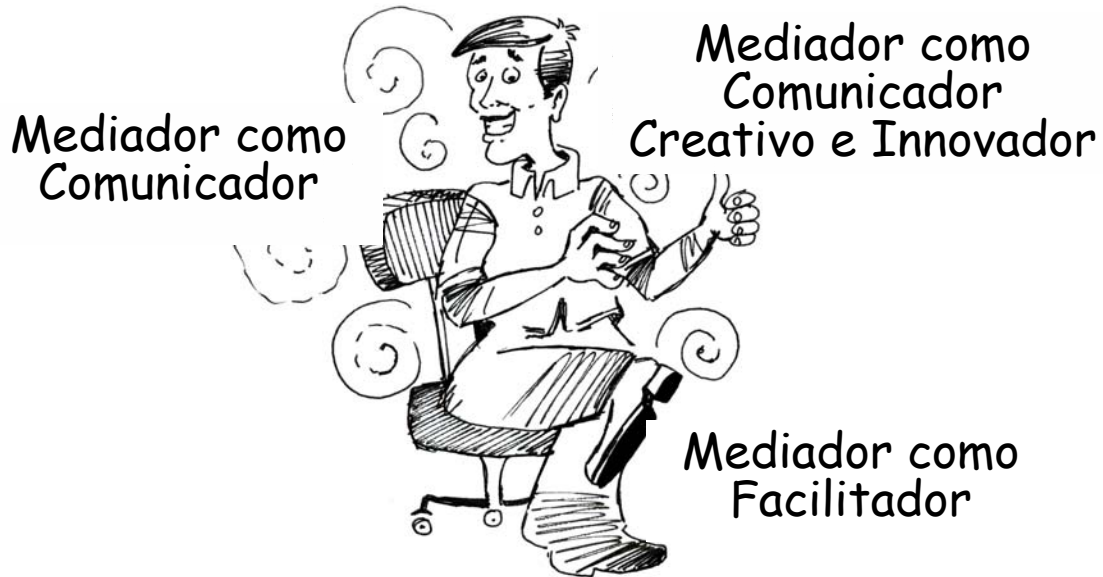
interactuamos con los demás. El mediador debe hacer que las personas comprendan que ellos mismos pueden ser la fuente de sus propios problemas.

Cuando las partes logren aceptar esta realidad asumirán una actitud positiva hacia el cambio y estarán más dispuestos a revertir esta situación.

El rol del mediador consiste en tratar de comprender a cada una de las partes en disputa y hacer que cada una de ellas comprenda el punto de vista y la perspectiva del otro.

⁵ *Mara Fuentes: Mediación en la Solución de Conflictos*

Algunos especialistas plantean que los roles principales que desempeñan los mediadores se jerarquizan desde los «pasivos» hasta los de «liderazgo». Algunos mediadores son más pro activos que otros en estructurar y vender sus propias propuestas para lograr el acuerdo. Desde nuestro punto de vista, el rol del mediador tiene que cumplir tres funciones básicas:



1. La función de comunicación.

Los conflictos siempre implican una ruptura en la comunicación entre las partes. Así pues, lo primero que tiene que reestablecer el mediador es un mínimo de comunicación entre las partes para iniciar el proceso. Los mediadores deben entonces establecer los contactos iniciales, romper la inercia, servir como «hilo conductor», ya que el primer paso para romper la inercia es el diálogo real y el segundo, el proveer oportunidades y espacio para que las personas puedan hablar. Ellos deben, además, llevar a cabo propuestas de concesiones entre ambas partes cuando la comunicación directa entre ellas resulta imposible. En el desempeño de esta función los mediadores deben actuar como canales de comunicación, como depositarios de acuerdos y concesiones. Es decir, deben actuar de un modo básicamente pasivo, mostrando tacto y empatía. El mediador está en el centro del intercambio comunicativo, sin que esto suponga que las partes estén obligadas a aceptar sus ideas.

2. La función de formular.

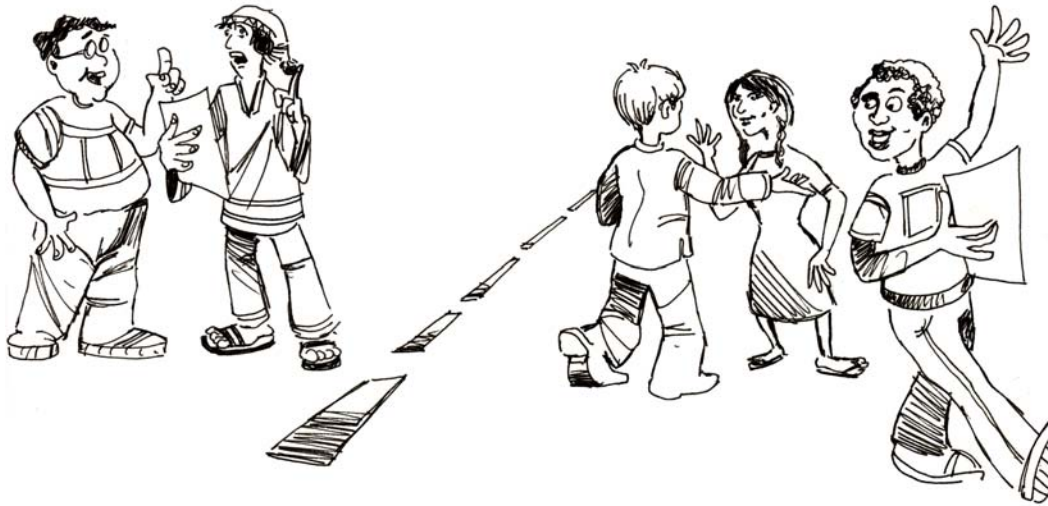
Puede ocurrir que la imposibilidad de las partes para comunicarse sea tan fuerte que el mediador deba desempeñar un rol más activo que el de simple puente de comunicación. A veces es necesario que el mediador deba ayudar a las partes a pensar en soluciones que satisfagan las necesidades de ambos. Los mediadores deben ser capaces de desarrollar un pensamiento innovador acerca de la situación de conflicto que están viviendo las partes involucradas, las cuales están «paralizadas» en cuanto a sus posibilidades de hacerlo a partir de la fuerte carga emocional que toda situación de conflicto provoca. En el ejercicio de esta tarea los mediadores deben añadir a la función de comunicación que habíamos presentado anteriormente cualidades de creatividad e inventiva ayudando a las partes a descubrir intereses básicos y reales.

Así entonces, las funciones de comunicador y de formulador son roles de facilitación, necesarios para romper las limitantes psíquicas y físicas del proceso de comunicación entre las partes, lo cual allanará el trabajo conjunto futuro que las partes deben realizar con el objetivo de encontrar soluciones a sus problemas comunes.

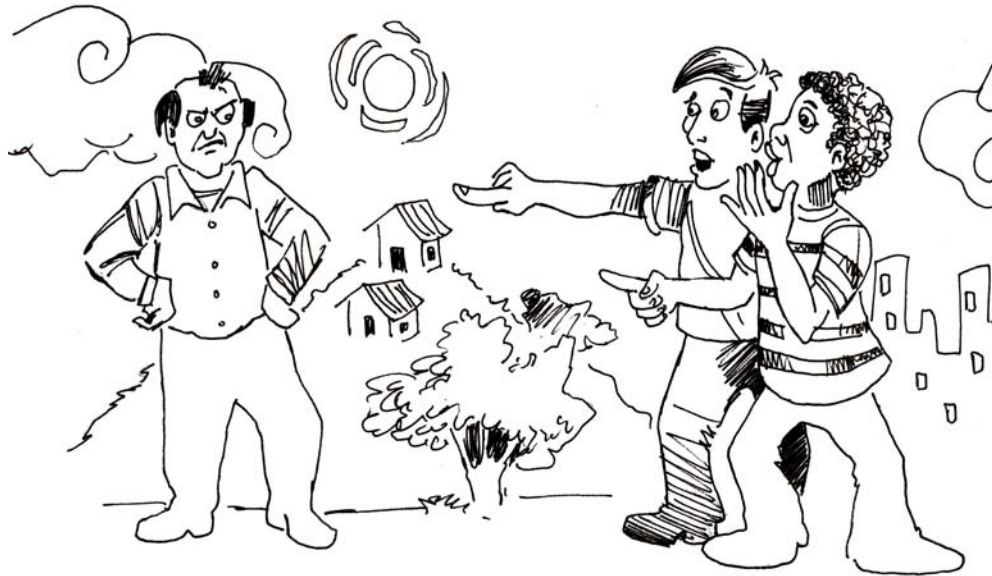
Los mediadores, al desempeñar estas funciones, no hacen nada para cambiar la naturaleza del problema o las circunstancias del conflicto- Lo más que hacen es trabajar sobre las percepciones. Actúan de un modo completamente neutral con respecto a las partes. No manifiestan ninguna preferencia entre diferentes soluciones (excepto por las soluciones que satisfagan a las partes), no ejercen poder (excepto el poder de persuasión para el cambio de las creencias) y no tienen ningún peso (excepto el peso de los argumentos requeridos para hacer que las partes presten atención y confianza). En síntesis, en el ejercicio de estas funciones el mediador actúa según las reglas estrictas del proceso de mediación.

Sin embargo, en algunas circunstancias, la comunicación y la innovación pueden no resultar suficientes para la reducción del conflicto y la promoción del auto interés. Esto obliga a que los mediadores desempeñen una tercera función aún más activa.

3. La función de instrumentador.



Esta implica la utilización de determinados recursos para hacer mover a las partes a la avenencia, o quizás hacia un acuerdo particular que aparezca como más estable y favorable que la situación actual. Esta función es estructural, ya que involucra directamente poder y relaciones. En el desempeño de esta función el mediador transforma la estructura de trabajo entre dos hacia una estructura más compleja: la tríada. Este cambio supone que los mediadores pasen a jugar un rol más activo, el de facilitadores de procesos, y no ser simples intermediarios neutrales en el transcurso de estos. Las partes pueden intentar re-convertir el proceso y hacer que funcione para ambos. Para lograrlo tratarán de establecer alianzas por separado con el mediador. También puede ocurrir que, al darse cuenta de que esto no pueden lograrlo, intenten unirse entre sí para de alguna forma ir en contra del mediador.



Pasemos a analizar, con un poco de mayor detenimiento, el rol del mediador como facilitador de procesos. El mediador, entendido como un facilitador, debe incrementar la capacidad funcional de las partes para encontrar una solución consensuada al conflicto. Para lograrlo puede proveer comunicaciones e ideas tan atractivas que conduzcan «naturalmente» a las partes a lograr el acuerdo que puede adicionar o enriquecer argumentos dados por las partes, con el objetivo de que una propuesta no atractiva, pero eficiente, lo parezca y sea aceptada por ambas partes. Esta capacidad de maniobra del mediador le confiere un poder particular para lograr el éxito en su trabajo.

De hecho, los mediadores son aceptados si su capacidad para producir acuerdos sin el uso de prédicas, consejos o «palabrerías» es reconocida por ambas partes. Contrariamente a lo que muchos piensan, los mediadores raramente son contratados por las partes; si lo son, en el contrato de trabajo queda explícito que son contratados para realizar el trabajo de encontrar una solución al conflicto. Es por ello que los primeros que están interesados en resolver el conflicto, aunque a diferencia de las partes no lo vivencian directamente, son los mediadores.

El reto mayor para todo mediador es el saber utilizar correctamente la *persuasión*. La habilidad del mediador para persuadir a las partes a aceptar una buena alternativa debe realizarse desde un trabajo profesional basado en la inducción de percepciones. Esta inducción supone que las personas entiendan que ellos tienen el control de sus problemas. Si las personas piensan que sus problemas están fuera de su control, entonces no utilizarán ninguna estrategia creativa para enfrentarlos. Los mediadores deben «empujarlos» para hacer que intenten pensar de otra manera.

Por el hecho de que el proceso de persuasión es gradual, las partes deben estar aptas para ver cada una la posición de la otra y entender las concesiones como pasos iniciales. Deben igualmente estar convencidas de que las promesas de concesiones son conducibles y estar aptos para sentir que sus propias concesiones producirán otras en la parte contraria, lo cual conducirá a un mejor y futuro acuerdo. Los mediadores no deben aventurarse a prometer más de lo que la otra parte puede otorgar.



¿Qué significa eso de venir «de fuera» de manera imparcial para mediar intereses conflictivos hacia el consenso? La mayoría de los mediadores enfrentan en algún momento sentimientos de prejuicio o sienten que pueden ser parciales en relación con algún tema.

En la actualidad, la visión del mundo ha evidenciado que no existen cosas tales como observadores objetivos. Todos los observadores «interfieren», de cierta manera, con lo que están observando. Esto es válido para los mediadores. La conducta más neutral que un mediador puede conseguir es la de no ayudar directamente con ideas y recomendaciones directas; sin embargo, de todas formas influirá en la situación sobre la que esté mediando.



Todo mediador debe estar consciente de los límites de sus habilidades para mantenerse imparcial y debe estar siempre dispuesto a decidir en qué casos es mejor no mediar, pues nuestras relaciones con las personas que nos rodean definen de qué forma somos.

Funciones de los mediadores

Todo mediador tiene que realizar las siguientes funciones:

- Suministrar información acerca del propósito de la mediación, así como de las reglas que enmarcan el proceso.
- Buscar un equilibrio de poder que conduzca a ajustes.
- Ayudar a las partes a examinar sus intereses y necesidades. Identificar el rango completo de los problemas. Clarificar los asuntos y enfocar los más relevantes. Reconciliar los intereses de las partes en litigio.
- Identificar los recursos disponibles para la solución del conflicto.
- Como tercero, ajeno al problema mismo, analizar ambas posiciones imparcialmente y facilitar un camino que resulte apropiado para todos.
- Comunicarse con las partes y ayudarlas a comunicarse entre sí, al promover una comunicación abierta y honesta. Establecer un *rapport* adecuado con ellos.
- Mantener el control del proceso, de manera tal que las partes no sientan irregularidades, que sientan que han sido escuchadas y entendidas.
- Balancear el poder entre las partes, reducir la tensión y la cólera. Manejar las emociones.
- Lograr el compromiso de mediación, asegurarse de que las partes se sienten responsables del acuerdo tomado y están listas para aceptarlo.
- En caso de no lograrse un acuerdo, referir las partes a otras personas o programas apropiados.



Las personas tienen diferentes intereses. Los mediadores saben, no obstante, que la unidad de intereses está ahí desde el principio. Su trabajo es hacer que eso sea claro para todo el mundo. Recordemos el cuento de Bella y la Bestia. Bella vio de manera transparente la belleza de la Bestia. Su fe y su confianza hicieron que la Bestia se transformara. Ese es el rol del mediador, hacer que emerja la belleza de la fealdad, la unidad del desacuerdo, lo común de lo diverso. No es una tarea fácil pero es posible y, definitivamente, necesaria.

ÉTICA: RESPONSABILIDADES DEL MEDIADOR(A)

OEA/PROPAZ: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz

Los códigos de ética definen las responsabilidades del mediador(a). Los mediadores (as) tienen responsabilidades:



- Para con las partes
- Para con el proceso
- Para con la profesión
- Para con sus otros códigos de responsabilidades profesionales (Para con el público y las partes no-representadas).

Estas responsabilidades reflejan valores culturalmente válidos:

- No daño a las partes
- Fortalecimiento de sus capacidades
- Confidencialidad
- Transparencia
- Voluntariedad, no-cohesión
- Claridad de expectativas (en relación al proceso, al rol del mediador y costos)
- Imparcialidad
- Compromiso por lo justo y legal
- Uso del proceso de "Buena Fe"

UNA REGLA IMPORTANTE:

"Somos lo que decimos que somos, y hacemos lo que decimos que hacemos".

Los dilemas éticos se presentan cuando el cumplimiento de una de estas responsabilidades entra en conflicto con el cumplimiento de otra responsabilidad.

RESOLVIENDO UN DILEMA ETICO:**DESCRIBA LA NATURALEZA DEL DILEMA ETICO**

"Mi responsabilidad hacia **X** sugiere que yo haga..., en tanto que mi responsabilidad hacia **Y** indicaría que yo haga..."

PIDA CONSEJO DE AQUELLOS EN QUIENES CONFÍA SIN VIOLAR LA CONFIDENCIALIDAD.

TOME ACCIONES PARA RESOLVER EL DILEMA

Bibliografía

CDR Associates, OEA/PROPAZ, Red Regional de Justicia y Paz, Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, Folleto NEGOCIACIÓN, URL- INTRAPAZ y la Publicación Vamos a Jugar del Equipo Maíz.

Otras consultas bibliográficas:

FUENTES A., Mara: **Mediación en la Solución de Conflictos**, Centro Félix Varela, La Habana, 2000 (libro de Rigoberto).

LEDERACH, Juan Pablo: **Enredos, Pleitos y Problemas**, Una Guía Práctica para Resolver Conflictos, Ediciones Clara Semilla, Bogotá, 1992. (Cod.: 150.048).

W. Moore Christopher - **El Proceso de Mediación** - Método Práctico para la Resolución de Conflictos.

Joaquín María Arango – **Ética y Valores**

Kattia Escalante y Javier Arguedas: **Guía sobre el Proceso de Mediación.**

OEA/PROPAZ - ***Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz.***

THOMAS FELIPE – **MEDIACIÓN.**

