

Fases de la mediación

"Uno tiene que convertir las habilidades en algo propio; encender la propia antorcha con la llama de los otros, pero hacer que las habilidades se adecuen a uno... Tratar de ser total."

PATRICK DAVIS

En el proceso de mediación se tienen en cuenta las siguientes etapas o fases:

- Premediación
- Entrada
- Narrativa o "Cuéntame"
- Arreglo
- Acuerdo

Premediación - Entrada

Esta es una etapa de análisis y diagnóstico. Antes de comenzar el proceso se debe evaluar la adecuación de la mediación en el caso que se plantea. Quién será la persona adecuada para mediar. Conocer los antecedentes del caso si los hubiere, especialmente cuando se trata de conflictos inter o intrabarriales. Considerar las relaciones y los espacios de poder, analizando en particular el espacio de poder que tenga el mediador. Tomar en cuenta la idiosincrasia de las partes intervinientes; si el mediador debe pertenecer o no a la comunidad en la cual se va a mediar, ya que las partes deben legitimarlo; el análisis de la historia y características del barrio y/o vecindario, con qué redes y referentes barriales se cuenta. Si podrán reunirse las partes o se tendrá que trabajar por separado. Quién o quiénes estarán presentes en el proceso.

J. P. Lederach propone una "entrada": responder a dos preguntas importantes: ¿quién?, ¿cómo?

De acuerdo a la cultura a la que pertenecen las partes, será el mediador actuante; por ejemplo, en mi país, se habla de un tercero neutral e imparcial, que está fuera de la relación conflictiva y generalmente no conoce a las personas involucradas en el problema, por lo cual mantendrá una postura imparcial y neutral ante los hechos del conflicto y la relación.

En otras culturas, más primarias, como en Somalia, el tercero debe tener la confianza de la gente; es parte de las relaciones, es una persona puente en las relaciones de la comunidad.

Quién va a trabajar, cómo se va trabajar y cuál es el proceso que se va a seguir, serían los pasos que debemos plantearnos cuando nos traen el problema, especialmente si las partes involucradas son grupos barriales o con características diferentes en cuanto a etnia, religión, etc.

El mediador debe mostrar neutralidad y obtener la cooperación y confianza de las partes. Esta etapa se utiliza para recabar información sobre las percepciones del conflicto que tienen las personas involucradas en el problema, y cuáles son sus expectativas y la situación del conflicto.

Narrativa o "cuéntame"

Ahora bien, ¿cuáles son los pasos a seguir? El primer contacto habitualmente es con el requirente. Aquí nos enteramos del problema y escuchamos "la historia". En mi práctica habitual, luego de realizar una evaluación del conflicto presentado generalmente cito a la otra parte a una reunión privada. ¿Por qué utilizo este procedimiento? La **narrativa** o el **"cuéntame"** es una etapa muy importante en el proceso; las personas cuando cuentan una historia acerca de ellas mismas, donde tienen un protagonismo especial, seleccionan inconscientemente los hechos que ayudan a confirmar su versión, cuentan "su" historia, desde su percepción, y por lo tanto cada parte contará su razón, cada uno se erigirá en víctima, cada una con sus valores y en el rol que ha asumi-

do. En la teoría, especialmente si seguimos el Modelo de Harvard, una de las primeras etapas del proceso es realizar la reunión conjunta, donde cada parte narra su historia, y luego las reuniones privadas, donde cada una expone razones confidenciales o no que debe tener en cuenta el mediador. A partir de mi experiencia habitualmente invierto el proceso. Escucho al requirente la razón de su conflicto y luego cito por separado al requerido, a quien informo lo que me ha sido autorizado y escucho la versión de su historia. Esta forma de trabajo la realizo luego de una evaluación en el inicio.

Considero entonces que es importante para el mediador que cada parte pueda narrar su problema tal como cada una lo ve, desplegando su versión de la situación sin la presencia de la otra parte, para que no ocurra lo que Sara Cobb llama "la colonización de las narrativas". Las partes, cuando llegan a mediación están enojadas, sus historias son relatos de acusación, de reproches, de reclamos, etc. Sara Cobb denomina a la historia que es contada en primer lugar "narrativa primaria porque debido a las características del contexto de mediación, cuando la segunda parte comienza a contar su versión transforma a la misma en argumentos de justificación, defensa y nueva acusación, con lo cual no produce una nueva historia sino que la transforma en un 'subguion', de la narrativa primaria"¹. Por lo tanto, la historia contada en segundo lugar queda "colonizada" por la primera, es por esto que implemento generalmente las reuniones privadas al comienzo del proceso, y debido a experiencias poco alentadoras, también para evitar choques y/o enfrentamientos que es muy común que sucedan al encontrarse dos vecinos que vienen elaborando y construyendo un conflicto por años, es una manera también de ir "suavizando" las situaciones y realizar la o las reuniones conjuntas una vez que las partes están preparadas. Esta forma de trabajo es una cuestión estratégica, que hay que determinar desde un principio en

¹ Art. "Las narrativas en las mediaciones", Miriam Markus.

toda mediación, cuando se decidirá de acuerdo al caso presentado trabajar en el comienzo del proceso con reuniones privadas o conjuntas. Parte de la labor del mediador es actuar como facilitador del proceso de encuentro, crear el ambiente y controlar el intercambio de mensajes entre las partes, estando atento a dos cuestiones muy importantes: el contenido y la relación.

¿Qué es el contenido? Son todos los datos concretos que se manifiestan, o lo que llamamos *posiciones*, que muchas veces no tienen que ver con el conflicto planteado sino con la relación de las partes. Según Fisher y Ury, "el conflicto no está en la realidad sino en la mente de las personas. La verdad es sólo un argumento más para tratar las diferencias". Expresan que para "orientarse en el laberinto problemático de las personas, es útil pensar en términos de tres categorías: percepción, emoción y comunicación"².

Es muy común, en la práctica cotidiana, que detrás del problema planteado haya un conflicto subyacente que en definitiva fue la causa de la disputa; me atrevo a decir que en el 90% de los casos así ocurre.

Es aquí donde aplicamos las técnicas de comunicación, teniendo presente que la palabra es un puente; si no se habla, la tensión pasa al cuerpo. En el "cuéntame" debemos escuchar activamente y "reconocer verdades", no significando tener que dar la razón a alguien pero sí reconocer la de cada uno. Hay que reconocer los sentimientos, trabajar las emociones y ubicar los intereses. En esta fase debemos profundizar utilizando preguntas abiertas, lograr como mediadores la habilidad de nivelarse con el otro, manejando su lenguaje.

Quisiera narrarles una de mis experiencias, a mi juicio bastante ilustrativa. En una oportunidad acudió al Centro una señora con problemas con respecto a la devolución de una mesa por parte de su cuñada. En esa primera entrevista no

² Fisher, R., Ury, W. y Patton, B., *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Norma, Buenos Aires, 1994.

advertí la magnitud del conflicto, posiblemente me "atrapó" la urgencia, la cantidad de reuniones que teníamos programadas y la falta de espacios temporales, y cité a las dos partes juntas a una segunda reunión. En esa segunda reunión llegó con anticipación la requirente. La requerida, cuando entra y ve sentada a su cuñada la comienza a golpear delante nuestro, sin darnos tiempo a reaccionar, gritándole toda suerte de improperios, diciendo a cada segundo "por culpa tuya me separé de mi marido...". Nuestra labor, obviamente, en ese momento fue separarlas; mi comediadora salió de la oficina con la "agresora" y yo quedé con la "agredida", de rodillas buscando hebillas y calmándola. ¿Cómo terminó la historia? Hablé sobre lo ocurrido con la requirente ahondando en el problema relacional. La otra parte, luego de dos horas regresó, y pudimos conversar con tranquilidad en presencia de su esposo primero (hermano de la requirente) y luego con cada uno por separado. El proceso continuó y llevó su tiempo. Pero finalmente se logró un buen acuerdo (que no pasaba por la devolución de la mesa); incluso la relación entre las cuñadas no devino en "amistad", pero sí en respeto. Si se hubiera prestado la "atención" adecuada en la primera entrevista y evaluado con tranquilidad las acciones a seguir, seguro que todo lo anterior no hubiese ocurrido, pero todo es experiencia para tornarnos muy cuidadosos, no debiendo olvidar que están en juego las emociones y que nada es tan simple como parece.

Situarnos

Aquí trataremos de elaborar una definición compartida del problema, es decir, pasar del "yo/tú" al "nosotros", de "usted es el problema", a "nosotros compartimos un problema". Una vez que nos "*situamos*", o sea que entendimos en qué consiste exactamente el conflicto, se piensa en las posibles vías de salida para "arreglar" el problema. Todo esto es un proceso circular, no son fases en el tiempo sino que se crean dentro de la dinámica del proceso.

Arreglar

Incorporé el término "arreglar" que emplea P. Lederach, ya que él sostiene que ofrece una visión más amplia que la palabra "resolver", ya que resolver pone más énfasis sobre los asuntos concretos que tratar (tierras, salario, horarios, etc.), y arreglar tiene que ver también con la relación: ¿cómo lo arreglamos?, ¿cómo vamos a quedar después?

Aquí nos planteamos las preguntas básicas. ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo queremos relacionarnos en un futuro? Se generan ideas, por poco realistas que parezcan. Se reformulan posiciones e intereses. La solución está en manos de las partes que padecen el conflicto. El mediador facilita y recurre a su creatividad para que las personas busquen diferentes opciones haciendo una lista de todas las posibles soluciones que se han mencionado, recordando a los participantes cuáles son los criterios en los que basarán la evaluación de dichas opciones. Y de la fase "arreglar" volvemos al "cuéntame", creando un espacio común, focalizando en diferentes estrategias, no sobre el conflicto global, sino fraccionando el conflicto, sobre todo cuando éste es muy complejo, acercándonos a él por partes. Debemos enfocarnos en entender, negociar y buscar vías de solución, tratando de encontrar puntos de entendimiento. Siempre se acude a la "comunicación". La mediación es comunicación y aquí la gente ya no habla de lo que pasó sino que responde a la pregunta ¿cómo se puede solucionar esto?

Acuerdo

Al final del proceso llegamos al acuerdo evaluando las posibles soluciones que puedan funcionar, ventajas, inconvenientes, qué hacer, cuándo, cómo y dónde.

Para que el proceso sea satisfactorio tiene que ser claro, participativo y sin manipulaciones. Soy consciente de que no vivimos en un mundo ideal, después de tantos años trabajando como mediadora, en pocas oportunidades he asistido a un acuerdo lo que llamo 100%, donde el problema está resuelto

y mi principal objetivo, el de reestablecer las relaciones, también. A nivel del conflicto presentado las partes están conformes, se han sentido "escuchados", tienen una solución positiva, pero a nivel personal, no siempre se ha logrado restaurar la relación; en mi experiencia, en un 40%, el resto solucionó su problema pero prefieren mantenerse "alejados" de la otra parte. Desde ya que siempre tengo la esperanza de que el primer paso ya se dio, y en un futuro todo se puede recomponer; las personas pudieron sentarse juntas a hablar y juntas encontraron la salida, "la puerta está abierta".

Me parece ilustrativo contar un cuento que mucho tiene que ver con las posiciones e intereses y con cómo se pueden elaborar acuerdos según lo que las partes estén dispuestas a aceptar.)

Conflicto en el restaurante

En un restaurante, un cliente barbudo y gordo llama al mozo y le pide por favor que baje el volumen de la música, porque no soporta el rock. —Ay, señor —contesta el mozo— no sé qué decirle, hace apenas un minuto la gente de aquella mesa me pidió que subiera el volumen.

—Insisto —dice el comensal con voz serena pero firme, quitando apenas los ojos del trozo de pan que está emantecando.

—Consultaré con ellos —dice el mozo, tratando de ser diplomático. Y va hacia la otra mesa donde se lo ve hablar y gesticular, para luego retornar con cierta expresión desalentada. —No se han dejado convencer... Dicen que siempre comen con música o televisión en cualquier lado al que van y que, en todo caso, querrían que el volumen estuviese más alto aún.

El mozo va y viene un par de veces y consulta con el dueño del restaurante, que mira incómodo hacia ambas mesas sin saber cómo salir de esa situación. Toda la situación ha llamado la atención de otras personas que ocupan mesas intermedias. En una de ellas hay un juez comiendo

Mediación comunitaria

Nuestro desafío está lejos de consistir en la eliminación de las diferencias: se trata de crear un mundo más seguro para las diferencias.

La resolución de conflictos surgió a partir de varias disciplinas: sociología, trabajo social, psicología, derecho, ciencias políticas, economía, educación. Las teorías e investigaciones sobre dinámica interpersonal, la ética legal, cultura y conflicto, la dinámica de grupos, la violencia en las escuelas, el aumento de la violencia en las comunidades, han contribuido al desarrollo de las técnicas de resolución de conflictos en nuestra época, como una alternativa válida, eficaz y económica de solucionar las disputas y, desde mi punto de vista, como herramientas básicas a modo de prevención de la violencia. Creo pertinente, en este punto, destacar que ya en el año 1920 Mary Parker Follett adelantó todos los elementos esenciales de la resolución constructiva de conflictos: el potencial del conflicto, las limitaciones de la dominación y el compromiso, la promesa de las soluciones integradas, la naturaleza circular de las relaciones y mucho más. "Las mujeres tienen que saber que fue una mujer quien realizó el trabajo pionero en la negociación integrativa", nos dice Albie M. Davis¹.

Es conveniente enumerar las distintas técnicas de resolución de conflictos a las que podemos acudir, ya que el tema central que nos compete es la mediación comunitaria y no siempre se puede acudir a la mediación para resolver un problema; muchas veces debemos acudir a técnicas de comunicación y pensamiento creativos con el fin de generar

¹ Deborah M. Kolb y asociados, *Cuando hablar da resultado*, pág. 212, Paidós, 1996.

soluciones válidas para las partes implicadas en una disputa. La resolución alternativa de conflictos se refiere, además de a la mediación, a una amplia gama de procedimientos: negociación, conciliación, consenso, facilitación y arbitraje.

La mediación es una alternativa válida y efectiva para resolver problemas que dificultan las relaciones humanas, evitando en la mayoría de los casos las instancias judiciales; donde cada persona tiene la posibilidad de gestionar su futuro, con la ayuda de profesionales idóneos preparados en las técnicas de resolución de conflictos, quienes colaborarán en la resolución eficaz de la disputa presentada, logrando un acuerdo donde ambas partes salgan beneficiadas. Las aplicaciones directas de la mediación pueden variar de un contexto a otro, por eso en relación con la mediación es la adaptación a la cultura, al contexto.

La mediación comunitaria está dentro de lo que se clasifica como "mediación en lo social", en la que está incluida la mediación escolar. Creo que tiene una particularidad y una función educativa desde lo social, más directa y abarcativa que en otras especialidades, ya que está enfocada en dar una respuesta a conflictos potencialmente alteradores de una paz social cada vez más frágil.

Me parece interesante transcribir las palabras de Alejandro Nató, Defensor adjunto del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, en una entrevista publicada en el *Diario Judicial* en diciembre de 2002: "Ante un Poder Judicial sobrecargado de trabajo y lento, la mediación apareció hace unos años como una panacea para algunos y una pérdida de tiempo para otros. Lo cierto es que muchísimos conflictos entre vecinos, problemas cotidianos que son parte de la vida, no llegan a tribunales por su escaso monto económico o por escepticismo de los involucrados en obtener una solución de parte de la agobiada Justicia argentina. Sin embargo estos problemas (ruidos molestos, filtraciones en paredes linderas, cuestiones de consorcio), no pocas veces terminan siendo noticia cuando tienen un desenlace trágico, producto, por ejemplo, de una pelea entre vecinos".

Los conflictos interpersonales tienen muchos elementos en común con conflictos a gran escala, nacionales e internacionales, variando sus aplicaciones de un contexto a otro, donde se deben tener en cuenta los condicionamientos culturales.

Debemos considerar siempre que los procesos de reconciliación no son un lujo, en realidad son fundamentales para una paz sostenida, creativa y dinámica, un estado que parecen ignorar o eludir muchos lugares sufrientes del mundo. Debemos tener en cuenta también que la base de todo conflicto es una relación, y que esa misma relación es la base de la resolución del conflicto, o sea que es creando caminos o "puentes" para unir a las partes en conflicto que se puede buscar una solución.

Para hablar de mediación comunitaria debemos empezar por el nivel más simple y en primer lugar tener en claro cuáles son los aspectos universales y cuáles los particulares en relación con el medio y/o el contexto. Cuando las personas (vecinos, grupos barriales) recurren a la mediación es porque no han podido por una u otra razón resolver los problemas por sí solas. Y aquí se encuentran con un mediador o dos, si es que se trabaja en comediación, a quienes no conocen, ni saben muy bien cuál es el procedimiento. Todavía en nuestra cultura no está bien definido este rol en las prácticas sociales. Entonces el discurso de apertura debe ser claro, las partes deben "sentir confianza", y "sentirse" escuchadas. }

Elementos a tener en cuenta en toda mediación comunitaria

"Las principales habilidades del mediador son crear opciones y lanzarlas mientras avanza, crear opciones y ayudar a las partes a salvar su prestigio."

ERIC GREEN

En primer lugar debemos conocer los antecedentes del caso, utilizando como herramienta la entrevista previa.

Definir el problema: si es personal, grupal, multiparte, barrial (inter o intrabarrial), organizacional (intra o interorganizacional).

Tener en cuenta la idiosincrasia (lenguaje, cultura, historia) de las partes, etc.

De acuerdo a la situación se realizará la agenda correspondiente a las acciones a seguir y se definirá qué herramientas utilizará el mediador.

Legitimación de las partes: el poder puede ser formal, pero no real; o informal, pero real (o sea, no tiene representación legal pero tiene el poder real). El mediador debe corroborar en cualquiera de estos casos si lo que dicen los papeles se corresponde o no con la intervención del representante en la mediación, poniendo toda su atención trabajando en la asunción y en la adjudicación de los roles.

El mediador evaluará si es necesaria la participación de un tercero, que puede ser un referente importante en el barrio, legitimado por las partes.

Se debe tener en cuenta cómo se presenta el problema, en qué fase. En mediación comunitaria, la intervención es preventiva cuando ésta es inmediata, en el caso de una intervención tardía, el efecto es reparador.

Todo acuerdo comunitario debe tener un seguimiento, y es necesario lograr que las partes involucradas en el proceso sientan el compromiso de acudir a la mediación cada vez que tengan un conflicto, esté relacionado o no con el problema tratado. Considero que en la mediación comunitaria generalmente se focaliza en el aspecto relacional del conflicto.

Cuando en la mediación comunitaria las partes son organizaciones

Respecto de este punto, me parece interesante transcribir las conclusiones a las que arribamos un grupo en un taller sobre mediación comunitaria en organizaciones, donde se describieron los siguientes elementos a considerar:

1. Analizar la cultura de la organización (lenguaje, poder, etcétera).
2. Poder diferenciar claramente a los particulares en su condición de tal y su rol en la organización.
3. Grado de relación en las organizaciones con el contexto (receptividad en la comunidad, acciones concretas).
4. Atender a la relación que puedan generar para el futuro, no agotándose con la solución o no del caso puntual.
5. Considerar que la intervención realizada entre organizaciones será mirada como un "caso modelo" que producirá un efecto multiplicador, a favor o en contra, para el futuro de la mediación comunitaria como tal y para el reconocimiento de la persona del mediador.
6. Conocer la estructura de las organizaciones en su aspecto jerárquico y burocrático.
7. El mediador debe recolectar información fidedigna de las instituciones, ya sea en forma personal o recurriendo a documentación que se encuentre disponible.
8. El mediador debe averiguar cuáles son los referentes válidos de las mencionadas instituciones.
9. Hay que considerar el balance de poder (se justifica-

ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN TODA MEDIACION COMUNITARIA

ría la convocatoria de un tercero si con ello se podría pensar alguna desbalance de poder)»