

La Plata, Octubre de 2000.-

Sra. / Srta. Inspectora Jefe.  
Sra. / Srta. Inspectora Areal.  
Sra. / Srta. Secretaria de Jefatura.  
Sra. / Srta. Directora – Vicedirectora.  
Sra. / Srta. Maestra Secretaria.  
Sra. / Srta. Maestra de Sección y/o Grupo.  
Sra. / Srta. Preceptora de todas las Unidades Educativas  
de Nivel Inicial de la Provincia de Buenos Aires.

**Documento de Apoyo N° 03/2000**

*“Todo conflicto contiene oportunidad,  
desafío, cambio.  
Mediar significa orientar hacia el cambio productivo.”  
Haynes, W.*

## ***1.-Introducción***

*El incremento de la violencia en nuestra sociedad, y la respuesta habitual que damos a ella es, sin lugar a dudas, uno de los graves problemas que hallan en la Escuela su caja de resonancia.*

*La violencia se manifiesta en el ámbito escolar, y nuestros intentos de evitarla o reprimirla no nos han dado mayor resultado, por lo que se hace imprescindible buscar otras alternativas, otros caminos.*

*Es en este marco que la mediación y la negociación surgen como una opción que los docentes debemos tener en cuenta, ya que más que suprimir la violencia hay que crear otros medios para transformarla.*

*El enseñar o resolver los conflictos con responsabilidad y sin culpas, requiere TIEMPO Y COMPROMISO.*

*Si queremos una Escuela Infantil (Jardín Maternal-Jardín de Infantes), que a su vez sea el reflejo de una sociedad, que valore la cooperación, la solidaridad y no solo el rendimiento, y eduque para la paz, entonces es necesario invertir tiempo.*

*El aprendizaje en el marco de la cooperación asegura mayor retención de información, desarrolla el pensamiento crítico y creativo, hace que se valore la diversidad y la diferencia dentro de las aulas.*

*En nuestra realidad áulica enfrentamos situaciones conflictivas, la amplia gama de interrelaciones entre los distintos actores que la componen hacen inevitables las mismas. Así, los intereses, necesidades y expectativas de los educandos, sus padres, los directivos, los docentes, el personal auxiliar, integrantes de la Cooperadora, etc., asumen y juegan roles que se contraponen, chocan e interactúan, generando problemáticas que, con mucha frecuencia, derivan lamentablemente y, como lo vemos a diario, en actuaciones administrativas y/o judiciales.*

*Frente a un conflicto, se puede reaccionar de diversas formas: evitando, culpando, minimizando, distrayendo, negando. Todas estas actitudes frente al conflicto, conducen indefectiblemente a la violencia, porque no lo resuelven y quedan necesidades sin cubrir.*

*La mediación escolar es una respuesta a estas situaciones.*

*Con respecto a la bibliografía que orienta este documento de apoyo, los autores a que hemos acudido son reconocidos expertos y juristas en mediación jurídica. En la medida de lo posible, hemos intentado decodificar el lenguaje técnico, a fin de aportar herramientas y técnicas de utilidad para el abordaje de esta problemática.*

*Vivimos una era de cambios profundos y vertiginosos.*

*Si pretendemos romper el ciclo de violencia y guerra, ya sea en un nivel interpersonal o interaccional, debemos empezar por comprender y enseñar como tratar con los conflictos en forma no violenta.*

*Los docentes podemos recurrir a la negociación y a la mediación para resolver las dificultades y diferencias de la comunidad escolar. Con estas herramientas y técnicas es posible comenzar a pensar en una Educación para la Paz.*

## **2. Características de la mediación**

*La mediación "es un procedimiento no adversarial, donde un tercero neutral -el mediador conduce un proceso de negociación asistida a fin de que las partes arriben aun acuerdo" (1)*

*La mediación posee algunas características que están referidas a su mecánica y filosofía que entendemos es interesante destacar, en especial si las comparamos con el instituto de la justicia.*

*Una de las principales características de la mediación es la **confidencialidad**, que no solamente es para el mediador, sino que también incluye a las partes, a sus asesores, a sus representantes, etc., vale decir a todos a los que están involucrados en el proceso de mediación.*

*"Otra característica es la **informalidad** del proceso, que no está sujeto a reglas fijas, aunque en realidad tiene una estructura que sigue el mediador, pero no debe respetar un procedimiento formal ni tampoco debe ajustarse al derecho en sus acuerdos, pues lo que convengan los participantes es lo que vale, el mediador es solamente un facilitador del proceso, que según sea su estilo irá desde un accionar proactivo a uno reactivo" (2).*

Otra cuestión importante es la **imparcialidad** del mediador que debe estar asegurada para los participantes, y esto es lo que les interesa fundamentalmente a ellos para tener una garantía y asegurar sus posiciones".

"La **conservación de las interrelaciones** entre los involucrados es otro punto fundamental, en especial en aquellas relaciones recurrentes, pues no suele deteriorarse el contacto y así continuar desarrollando actividades entre sí".

"Uno de los aspectos que más puede interesarle a los involucrados es el verdadero **resultado**, que puede obtenerse en el proceso de mediación, que en lugar de centrarse sólo en distribuir o regatear lo existente, puede generar genuinamente valor o riqueza entre los participantes, ya sea aumentando sus mutuas satisfacciones o reduciendo los eventuales sacrificios."

"El acercamiento y acuerdo entre las partes es solamente uno de los cuatro pilares fundamentales sobre los que debe basarse una mediación", y que ellos son:

- Acercamiento y acuerdo
- Satisfacción apropiada versus sacrificio adecuado
- Actitud positiva o predisposición de los participantes (madurez)
- Cumplimiento de lo acordado

Lo que la mediación procura, es que el mediador logre:

- **una sensación de confianza, en el proceso y en el facilitador,**
- **generar un adecuado clima positivo,**
- **guiar con firmeza el proceso para que no haya interferencias y procurar un acercamiento,**
- **la informalidad necesaria,**
- **producir opciones satisfactorias y con adecuado sacrificio.**

## **2.1. Satisfacción de necesidades, intereses, deseos y/u objetivos**

Si los participantes no quedan satisfechos o si el sacrificio es excesivo para lo que se logra es muy probable que los acuerdos que se logren en la mesa de la mediación duren un escaso tiempo entre los participantes, y al poco tiempo se tenga el conflicto en forma explícita nuevamente, y en algunas ocasiones puede reverdecer con mayor acentuación y más dificultades para poder encauzarlo. De allí que debe evaluarse claramente si los participantes quedan satisfechos con lo acordado y si sus sacrificios están en proporción a su satisfacción.

La satisfacción no responde a cuestiones únicamente materiales, y es también muy probable que en muchísimas ocasiones los participantes no las expliciten con

claridad, o las presenten muy confusamente o con circunloquios, pero la habilidad del mediador estará en poder develar esas cuestiones, que en general tienen un alto contenido emocional. Para poder comprender qué es lo que satisface a una persona será interesante conocer su escala de valores, sus esquemas mentales de lógica, sus emociones, la información que posee y que comparte, etcétera. En general las personas solamente muestran muy poco de la que sienten o saben. Son como un "iceberg" que únicamente se le ve el 10%, y mantiene oculto el otro 90%. De esa parte oculta una parte es consciente, pero buena parte es inconsciente.

## **2.2. Actitud y/o predisposición**

*Para que una mediación pueda ser llevada a cabo en forma positiva es imprescindible que los participantes estén predispuestos y tomen una actitud de diálogo constructivo. Si no hay diálogo no puede haber intercambio de ideas y por ende no habrá negociación positiva ni tampoco se podrán lograr acuerdos, y menos aún racionales y equilibrados.*

*Ese clima no tiene que ser necesariamente cordial, pero al menos debe ser neutro. Si los participantes no tienen una actitud madura hacia el acuerdo es muy probable que el mismo no se concrete, y si se concreta podrá ser por imposición o por irresponsabilidad con lo cual es posible que el mismo no sea duradero.*

*Dentro de las peores dificultades que se tienen en la mediación se encuentra el caso en que uno o más participantes tienen una actitud negativa que incluso puede llegar a la ciega venganza o revancha, si no existe la posibilidad de revertir esa actitud, el bloqueo del proceso de diálogo es inevitable.*

*Si uno de los intereses más importantes fuera tomarse una revancha, sancionar a la contraparte o mantener una situación de enemistad permanente, y si luego de la evaluación de todos los aspectos del conflicto, uno de los participantes insistiera en que ese es su primordial interés, no será posible ningún acuerdo.*

*La actitud negativa de los participantes suele tener efectos perjudiciales para ellos mismos, dado que en lugar de generar valor genuino, o al menos repartir aquello que está en disputa, lo más probable es que lo reduzcan aún más, con lo que habrá menos para repartir.*

*Es decir la satisfacción de algunas personas se da en el perjuicio que logran infringirle a sus circunstanciales oponentes, sin medir cuánto se están perjudicando ellos mismos. Ante este tipo de actitudes la mediación se debe centrar en hacerle ver la realidad objetiva, y para ello deben bajarse los niveles emocionales de los participantes, de lo contrario las posibilidades de lograr algo positivo será muy difícil.*

*La compilación de ERTEL nos señala respecto de "la actitud positiva que "una de las mejores maneras de lograr satisfacer mis intereses es, en muchos casos, ayudar a mi contraparte a satisfacer los suyos" (3).*

### **2.3 El cumplimiento de lo acordado**

*Es fundamental que el acuerdo sea cumplido por los responsables, pues si ello no es así existe **un** nuevo conflicto o continúa el anterior, incluso puede tener **un** resurgimiento más grave.*

*No es suficiente que en el proceso de mediación se llegue a un acuerdo, sino que deben ser analizadas y tenidas en consideración las deficiencias en las posibles satisfacciones, los sacrificios, o las posibilidades de su cumplimiento para que la mediación resuelva estos aspectos, o al menos deben ponerse con claridad sobre la mesa de diálogo para que los participantes tengan cabal conciencia de ello.*

*Tener como meta solamente que se llegue a un acuerdo, sin tener seguridad que la esencia de la disputa queda latente, puede llegar a ser peor que no llegar a ningún acuerdo.*

*Los acuerdos no deben celebrarse artificialmente ni de forma deficiente pues ello puede traer consecuencias perniciosas o perjudiciales, incluso para el mismo mediador.*

### **3. Ópticas diferenciales**

*Todas las personas poseemos ópticas diferentes debido a que tenemos características individuales en los siguientes aspectos:*

- *escalas de valores,*
- *esquemas de lógica,*
- *percepción,*
- *experiencia, en especial la más reciente,*
- *estado de ánimo o emocional.*
- *disponibilidad de recursos,*
- *necesidades, intereses, deseos y/u objetivos (16) que satisfacer,*
- *sistemas o mecanismos de decisión,*
- *formas de comportamiento o estilos de negociación,*
- *sistema de ética.*
- *formación (capacitación, actualización, noticias, etc.),  
relación con la información,*
- *Predisposición hacia los otros,*

*el medio ambiente (escenario ),*

- *resultado esperado (satisfacción versus sacrificio),*
- *premura,*
- *compromisos (grupo, políticos, sociales, etc.),*
- *oportunidad (momento),*
- *perspectivas futuras (expectativas), etc.*

*La forma en que el mediador visualiza las cuestiones en las que debe intervenir, es de suma importancia. Debe hacer énfasis en:*

- a) los aspectos y las formas de dar satisfacción apropiada a los participantes,*
- b) el equilibrio entre esas satisfacciones y los eventuales sacrificios en que deben incurrir los involucrados,*
- c) la perspectiva del acto de conciliación en el tiempo (oportunidad y futuro),*
- d) el escenario donde se desarrolla el conflicto,*
- e) la óptica que tiene cada participante;*
- f) la existencia de un equilibrio o un resultado positivo entre los sacrificios y las satisfacciones.*

*“Es muy probable que el sacrificio de uno de los participantes resulte de alguna forma una satisfacción para el otro, pero esto no siempre es así, dado que tenemos las siguientes posibilidades en lo que si bien puede ser satisfacción para uno de los involucrados:*

- a) también podría ser satisfacción para el otro, sin que necesariamente existan sacrificios,*
- b) no exista sacrificio alguno –o el mismo sea mínimo- para el otro”*

*Uno de los principales secretos del éxito de una mediación es el adecuado relevamiento y análisis de información en especial en lo referente a los aspectos y/o cuestiones que representan sacrificios y satisfacciones para los participantes, obteniendo así el máximo provecho para los involucrados.*

*“Uno no trabaja con hechos, sino con la percepción de los hechos, y cada uno de los participantes puede tener una percepción diferente”.*

*Esa visualización de las satisfacciones y de los sacrificios de los participantes es trascendental para poder equilibrar el diálogo y los resultados. De allí que resulte trascendente un cabal conocimiento por parte del mediador e incluso de los*

*participantes acerca de que es lo que cada uno cree que con sus satisfacciones y sacrificios.*

*El litigio – en general -, al referirse a derechos demostrables (pruebas, documentos, testimonios, etc.) es un anclaje con el pasado, que tiene aspectos positivos y negativos aunque toma decisiones hacia el futuro no puede dejar el pasado de lado. Mientras que los métodos de mediación y de conciliación apuntan hacia el futuro, que normalmente tiene connotaciones fundamentalmente positivas.*

*“El pasado tiene aspectos negativos y positivos, y ellos pueden provocar anclaje que crean dificultad a la realidad actual. El presente se está viviendo en ese instante y si se logra conducir hacia una acción positiva es posible que las partes puedan construir un acuerdo positivo. Si es posible usar lo positivo del pasado es de utilidad, pero si el mismo está muy entremezclado con lo negativo es mejor descartarlo. La otra perspectiva apunta hacia el futuro, pues lo que realmente importa es que los participantes den cumplimiento a lo que se acuerde, y el cumplimiento debe ser con voluntad e los participantes para que este resulte satisfactorio y con un sacrificio apropiado.*

*“Esta visualización del aquí y ahora, y hacia el futuro que tienen los participantes de una mediación –incluido entre ellos el mediador- es clave para que no solamente se tengan en cuenta las circunstancias que nos llevaron al conflicto y la imposibilidad de resolverlo entre las partes en forma independiente, sino que se comience a evaluar las consecuencias de:*

- lo que pasaría si no se resuelve la disputa,*
- lo que pasaría según sea la forma en que se resuelva el conflicto ”*

*El escenario del conflicto puede tener importancia de allí que conocerlo puede llegar a contribuir para que el mediador pueda tener una panorámica más clara y completo del conflicto que debe procurar resolver. Lo trascendental de la visualización, para el mediador, es captar la verdad, y así poder ser un mejor agente de la realidad.*

#### **4. Éxito**

*El éxito es lograr lo que uno se propone como finalidad, no importando la forma en que se logra ese objetivo. Es decir a los fines del éxito importan mucho más las metas que los medios utilizados para obtenerlas. En la terciación el éxito es obtener un acercamiento genuino de los involucrados, y que el mismo culmine en un acuerdo que se cumpla apropiadamente.*

*“Para las partes el concepto del éxito de una mediación debe estar centrado en su satisfacción, de allí que si un mediador quiere ser exitoso no puede dejar de lado lo que los involucrados buscan dentro de un proceso de mediación ”.*

*“Por ello el acuerdo es una consecuencia y no un objetivo del mediador, el mismo debe tener como finalidad que los participantes logren satisfacer sus necesidades, intereses, deseos y/u objetivos”.*

*Muchísima gente no tiene clara la necesidad de satisfacer a los otros involucrados en los diálogos –ya sea negociaciones, mediaciones o conciliaciones -, y es habitual que participen con la finalidad de derrotar a los otros –en lugar de centrarse en lograr su propia y genuina satisfacción minimizando sus sacrificios potenciales -, pero lamentablemente esta es la actitud que intuitivamente la mayoría de la gente tiene hacia los otros.*

*Esto es lo que en negociación denominamos como una actitud o estilo competitivo y que el mediador debe tratar de convertir en una actitud o estilo colaborativo, que ese modo más seguro para conseguir lo que se quiere por medio del proceso de mediación.*

*En este sentido ORTENBERG nos dice que “el éxito no reside en el camino que conduzca más rápidamente al acuerdo, sino en hallar el que es necesario conforme las pasiones en juego, para que el pacto al que se arribe contemple esos efectos. Estos son los acuerdos que llegan a cumplirse.”(4)*

*Debe comprenderse que tener éxito es una mediación no es ganar –y menos aún derrotar al otro-, sino lograr la satisfacción de todos los participantes con los mínimos sacrificios posibles.*

*Cuando los participantes pueden captar que para que el otro esté predispuesto a satisfacerlos él tiene que estar a su vez satisfecho, eso produce un clima de colaboración mutua que permite desarrollar opciones innovadoras y creativas que pueden ser distintas –e inclusive mejores- que aquellas que originalmente aportaban los involucrados.*

*NIERENBERG refiriéndose a la satisfacción de las necesidades, deseos, intereses y objetivos señala que “Las necesidades son a menudo intangibles. La gente que satisface necesidades actúa sobre la base de la emoción y no de la razón”(5).*

*A lo que PINTO agrega:*

*“El conflicto no existe en la realidad objetiva. Es una interpretación de la realidad objetiva la que puede generar el conflicto”.*

*La clave del éxito está en determinar con cuidado y la mayor precisión posible:*

- que quiere “racional y realmente” cada participante, y*
- que está dispuesto a dar o hacer “racional y realmente” cada involucrado.*

*“Dondequiera que el objetivo sea producir una nueva decisión, la posibilidad de éxito será mayor en la medida que:*

*\* al ir hacia delante, la acción de la otra parte se vea como la implementación de un acuerdo y no como una rendición ante el ultimátum de un adversario;*

- ambos participantes hayan elaborado conjuntamente el acuerdo;*

- *el otro participante pueda implementar ese acuerdo sin temor a que establezcamos más demandas antes de hacerlo;*
- *las consecuencias de ese acuerdo sean mejores para el otro participante que su propia alternativa, y para que nosotros sean mejores que la nuestra;*
- *exista una comunicación de doble vía;*
- *ambos participantes valoren los intereses de cada uno;*
- *cada parte comprenda la alternativa de autoayuda de la otra, orientada hacia el acuerdo;*
- *el acuerdo no rebase la confianza existente”(6).*

*Los conflictos tienen habitualmente un alto componente psicológico más que una cuestión concreta -real y efectiva-, por lo que muchos asuntos o aspectos pueden ser satisfechos plenamente con sacrificios mínimos o insignificantes del otro participante. Por ello el relevamiento de estos temas psicológicos en forma cordial y en un clima de confianza puede desarrollar resoluciones sumamente positivas.*

*“Para manejar las diferencias, parece imprescindible:*

- a) entender cuales son las percepciones de las partes,*
- b) que metas concretas se proponen,*
- c) cuales son las escalas de valores con las que actúan,*
- d) con qué métodos se está operando,*
- e) qué información tienen los involucrados, y*
- f) en qué medida los roles condicionan o facilitan el avance de los acuerdos”.*

*“En muchísimas ocasiones la disputa se da debido a que los participantes se encuentran en un callejón sin salida de que por sí solo no pueden salir, pues dada uno de ellos siente que al ceder estaría perdiendo posiciones ante los demás. La salida elegante es el concurso de un tercero, y allí aparece el rol del mediador”.*

*Por estas razones la confidencialidad que debe guardar el mediador tiene tanta importancia para los involucrados, puesto que en otras circunstancias no se le confiarían detalles que pueden ser las cuestiones esenciales que traban el diálogo directo. Por lo que si el mediador toma las confianzas que le transmiten los involucrados y si las sabe utilizar con habilidad podrá construir resoluciones que dejen bien parados y satisfechos a los intervinientes.*

*Cuando el mediador detecta reducidos o insignificantes sacrificios para un participante que puedan constituir significativas satisfacciones para el otro, es probable que comiencen intercambios sucesivos de satisfacciones y sacrificios debido a esa importante compensación inicial (casi sin valor para uno y con mucho para el otro), que conjugado con salidas airoosas o elegantes –que todos los casos sin excepción son de tipo emocional. Son el punto del éxito del proceso de mediación.*

*“Lamentablemente muchas personas confunden la negociación con un juego o un deporte, donde necesariamente debe haber un ganador y un derrotado, y en lugar de negociar se dedican a polemizar, haciendo uso de la dialéctica y la lógica en forma inobjetable y no se detienen hasta derrotar intelectual o emocionalmente a su eventual rival”.*

*“La negociación no debe ser un proceso de rivalización intelectual o emocional, sino que debe ser un proceso de intercambio o de construcción positiva, y esa debe ser*

*la actitud que las partes deben procurar aplicar. La cuestión está en que, cuando la otra parte no tiene un voluntarismo apropiado a la colaboración, y tiende a rivalizar debe evitarse entrar en el juego del mismo”.*

*La forma de evitar que la mediación entre en un clima de competitividad intelectual es mediante la creación de colaboratividad entre todos, y así se logrará el éxito.*

*A los fines de tener una actuación adecuada es importante conocer los niveles de satisfacción que son requeridos por los participantes, pues habrá asuntos o temas, que:*

- *no satisfacerlos integralmente –aunque se satisfagan en gran proporción, puede ser equivalente a no haberlos satisfecho en absoluto.*
- *satisfacerlos parcialmente tiene algún grado de reconocimiento,*
- *satisfacerlos en exceso no contribuye en nada a incrementar la satisfacción, lo que implica un desperdicio de recursos o sacrificios. Incluso el exceso puede llegar a ser contraproducente en alguna medida.*

*Por lo que debemos interpretar –respeto de cada involucrado- en qué medida requiere la satisfacción de las necesidades, los intereses, los deseos y/o los objetivos a satisfacer, para así tener idea de la magnitud.*

*Las cualidades más apropiadas para el trabajo de mediador:*

- a. *una pericia profesional en lo que respecta a procesos sociales es importante, debido a los tipos de diagnóstico, intervenciones en el proceso conductual y el apoyo y seguridad emocionales que se requieren del mediador...no se subestima por esto, de modo alguno, la habilidad clínica y la intuición interpersonal en que se basa su comportamiento, ni el ingenio con que deben concebirse sus intervenciones tácticas para que puedan entrar a formar parte de la corriente de comportamiento y, sin embargo, también influyan en ella.*
- b. *Es mejor tener poco sobre el destino de los participantes, porque este poder tiende a inhibir las discusiones sinceras y a inducir en los participantes una conducta de búsqueda de aprobación.*
- c. *La ventaja de tener mucho control sobre el proceso es que así el mediador puede aprovechar las oportunidades tácticas presentadas por factores tales como el ambiente físico, los límites de tiempo, el ritmo, la composición del grupo y el orden del día.*
- d. *...tener al menos un conocimiento moderado de las partes, los problemas y los antecedentes, porque aumenta la confianza de las partes en el mediador y la probabilidad de que sus intervenciones den en el blanco.*
- e. *La neutralidad básica del mediador con respecto a los problemas sustantivos, las relaciones personales con los protagonistas y la metodología para la solución de conflictos facilitan el desarrollo de la confianza de las partes en él”.*

## **5. Finalidad de la mediación**

*“Para determinar el objetivo de la mediación debemos respondernos las siguientes preguntas:*

- a) ¿Para qué ingresaron los participantes a un proceso de mediación?*
- b) ¿ Porqué estamos mediando nosotros?*
- c) ¿ Cómo nos involucramos en la mediación?*
- d) ¿ Cómo los involucrados llegaron al proceso de mediación?*
- e) ¿Cuál es nuestro objetivo al mediar?*
- f) ¿ Qué satisface a los mediados?*
- g) ¿ Cuáles son los límites de cada participante?*
- h) ¿ Cuánto y cómo prepararme para el proceso de mediación?*
- i) ¿ Cuándo debo comenzar y/o finalizar el diálogo?*
- j) ¿ Qué debo mediar?*
- k) ¿ Qué quieren, desean o necesitan los participantes?*
- l) ¿ Quiénes son los potenciales interlocutores?*
- m) ¿ Qué importancia tiene el plazo?*

*Responderse estas preguntas nos ubicará respecto de lo que estamos mediando realmente, y ello nos permitirá posicionarnos mejor respecto de las labores y actitudes que debemos tomar en el proceso de mediación para que el mismo resulte racional ”*

*Es interesante la clasificación de los conflictos que nos da SPARKS, que dice:*

*“ Existen tres tipos de conflicto: de recurso, de método y de valor. Esos tres tipos siempre se dan combinadamente. El negociador necesita reconocer esos tipos e identificar cuál de ellos es el dominante en la cuestión que se está negociando. Es bastante más fácil trabajar dos tipos de conflictos, pues ellos dan una evaluación cuantitativa o, al menos lo definen ”.*

*“ En el conflicto de recursos las metas exclusivas son los objetivos de cada participante, por causa de las limitaciones en sus recursos – tiempo, dinero, espacio, etc. -. Si una de las partes alcanza su meta, la otra no podrá, puesto que no existen recursos disponibles para satisfacer a ambos objetivos ”.*

*“ En el conflicto del método, la disputa se centra en cómo algo debe realizarse. Se está de acuerdo en cuanto al objetivo, pero no así en cuanto a la manera de cómo se debe implementar”.*

*“ El tercer tipo de conflicto es el más difícil de enfrentar, los negociadores necesitan reconocer rápidamente ese tipo de conflicto, que debe ser tratado de manera diferente que los otros dos tipos; pues en caso contrario, existirá el riesgo de involucrarse en negociaciones prolongadas, que en muchas ocasiones serán sobre cuestiones no esenciales o difíciles de definir. El conflicto de valor se relaciona, con frecuencia, emocionalmente con un compromiso o una convicción que incita respuestas que ignoran los hechos. Las personas no cambian esos sentimientos intensos fácilmente. El negociador no puede ser capaz de influenciarlos, sin importar lo hábil que sea”.*

*“ Una de las cuestiones más complejas y complicadas que existen en la mediación es que el conflicto que tienen los participantes no suele tener una única faceta, sino que las facetas son múltiples, y además de ello la complejidad no está en la cantidad, sino que en parte los involucrados no las expresan con claridad, ya sea por no desear hacerlo o por no tenerlo claro. Es decir que gran parte del conflicto suele ser difuso para los propios interesados en el asunto, el gran secreto de un mediador efectivo será el poder develar la máxima cantidad de facetas de la disputa – o al menos aquellas de mayor significación para las partes -, o al menos poner en claro las ideas de los involucrados. Los individuos dicen una cosa mientras que sus sentimientos podrán tener un carácter diferente, y esto puede confundir a todos los participantes, incluido el mismo emisor y el mediador”.*

*“ El mediador debe ser un verdadero **ORDENADOR** de ideas o pensamientos que ayude a los participantes a despejar y clarificar sus deseos, necesidades, intereses y/u objetivos, pues de esa manera se podrá encarar mejor la real satisfacción de los mismos”.*

*“ La existencia de tantas facetas o asuntos dentro de un conflicto trae grandes dificultades para poder procesarlos, pues las personas no pueden procesar mentalmente más de una idea por vez, y dado que una disputa en un conjunto de cuestiones entremezcladas, con dosis diferentes de cada componente, su tratamiento es arduo e incierto dado que únicamente puede ser visualizada una pequeña porción del todo, y es problemático por tener que inferir desde tan poca base. Pero allí estará la habilidad del mediador, que tratará de interpretar, inferir, imaginar e idear la problemática y de buscar resoluciones que resulten satisfactorias para todos”(7).*

## **6. Cuestiones éticas.**

*Una de las cuestiones fundamentales del apropiado desempeño de los mediadores es el seguimiento de normas éticas, y ello constituye una garantía a las personas que deben recurrir a este tipo de procedimientos. Esta ética no solamente se refiere a su actuación profesional, sino también a su desenvolvimiento como persona, tanto en aspectos cualitativos de su labor como en la prudencia y la moralidad exhibida en sus actuaciones, para lo que es necesario:*

- que posea un conocimiento adecuado de la tecnología que requiere el proceso;*
- que posea una conducta neutral, imparcial y objetiva;*
- que guarde reserva acerca de sus actuaciones y de los hechos sobre los que toma conocimiento durante el desempeño de sus funciones;*
- que actúe en función de lograr acuerdos que sean factibles práctica y emocionalmente;*
- que trate de imponerse a la voluntad de los involucrados, para que ellos tomen sus propias decisiones sin presiones;*

## **7. Estilos de negociación de los participantes.**

*En el proceso de mediación los participantes usan distintos estilos. El ideal es que ambos trabajen colaborativamente, pero si bien la mediación racional procura no limitarse a un mero regateo de las posiciones entre los participantes, en algunas etapas o cuestiones el regateo de las posiciones entre los participantes, en algunas etapas o cuestiones el regateo puede estar presente, y por ello el terciador y los negociadores deben estar preparados para manejarse durante el mismo de la forma más profesional posible.*

*Dado que muchas personas – especialmente en aquellas transacciones cotidianas, y en algunas culturas – habitualmente emplean la forma de regateo, nos resultará casi imposible poder eludirlo; no prepararse sistemáticamente resultaría poco práctico.*

*El regateo se produce inexorablemente cuando entre los participantes la cuestión tratada no permite crear valor, tal como resulta en la discusión del precio o el plazo del pago, donde cada porción que gana uno, necesariamente la está perdiendo el otro.*

*En una mediación pueden estar alternándose aspectos que permiten una generación de valor para los participantes con otros de regateo puro, por lo que el mediador o negociador que quiera ser eficiente necesita estar preparado para ambas situaciones.*

## **8. Proceso de regateo.**

*El regateo consiste en una discusión entre los participantes para obtener, cada uno para sí, la mayor parte posible de algo, en lo que un avance o ganancia de uno necesita equivale a, o representa un retroceso o pérdida para el otro. Vale decir, se trata de una*

*mediación (o de un aspecto de ella del tipo competitivo, o sea Gana-Pierde) en la que lo que uno avanza el otro lo retrocede.*

*Como ya mencionamos, si separamos todos los aspectos componentes dentro de un proceso de mediación, seguramente nos encontraremos algunos que nos permiten una creación de valor y otros que no nos lo permiten.*

*Como resulta obvio estos últimos se negociarán regateándose por más que todo el proceso de mediación y la actitud dominante de los participantes sea eminentemente colaborativa (Gana-Gana).*

*En conclusión pretender ignorar que dentro de un proceso de mediación existen aspectos que requieren del regateo, es de una inocencia mayúscula. Pues a pesar de que los participantes no quieran regatear, en algún momento deberán hacerlo, y no prepararse para ello es poco racional.*

*El proceso de regateo se da comúnmente entre los participantes cuando ambos parten de posiciones iniciales y por medio de diálogo y cesiones sucesivas, de ambos se van acercando a una posición intermedia común, que es cuando se logra el acuerdo respecto de ese aspecto.*

*Estas sucesivas posiciones de los participantes no necesariamente deben ser simétricas, equivalentes, ni de igual cantidad de posiciones de modificación.*

*La cantidad de posiciones está únicamente limitada por el tiempo que dispone el participante que tiene el menor plazo para el proceso de regateo.*

*En general los regateos parten de zonas bastante cercanas entre los participantes, pues no parece serio que existan posiciones tan extremas que sean excesivas, pues parecen ridículas o exageradas las posiciones y ello no contribuye a una mediación racional ni prudente.*

## **9. Tácticas y estrategias.**

*El regateo es una verdadera cinchada intelectual y de la misma forma que puede aplicarse tácticas y estrategias en la contienda física, puede hacerse en el proceso de regateo.*

*En el regateo puede aplicarse la inmensa mayoría de la tecnología de negociación, pero el uso de los conceptos de “poder” e “información” y un adecuado uso de las emociones son los puntos clave para obtener el mayor logro.*

*El regateo no necesariamente debe ser la discusión de un solo aspecto, sino que pueden ser varios aspectos diferentes a la vez, lo cual resulta algo más complejo, pero con aplicación de reglas similares.*

*La regla fundamental del regateo es la de no practicar ninguna cesión si no recibe nada a cambio por ello.*

*En otras palabras cada cuestión debe tener su compensación equivalente. Y en este sentido STEELE, MURPHY y RUSSILL (8) nos señalan las siguientes Reglas de Intercambio:*

*“1.-No ponga en evidencia que Usted está dispuesto a variar rápidamente su posición.*

*2.- Moverse lentamente, haciendo que la otra parte valore cada concesión realizada.*

*3.- Evite suprimir los límites.*

*4.- Obtenga algún retorno por cada concesión que realice.*

*Es también probable que lo que uno ceda pueda tener un valor que sea totalmente diferente para el otro, y en ese caso existirá alguna creación de valor dado que se están intercambiando temas de un valor diferente para cada participante, lo cual no resulta un verdadero regateo, sino que es un intercambio de valores distintos.*

*El verdadero regateo se da cuando los valores en disputa son similares para los participantes. Esto es como un pastel donde la porción de cada uno varía de tamaño en función de lo que el otro se lleve.*

*En la medida en que el límite propuesto originalmente por un oferente sea discutido por un demandante habrá regateo.*

*Otra estrategia que aplican aquellos que advierten un proceso de regateo es la de elevar el valor original solicitado por el oferente, para así poder tener un margen de maniobrabilidad respecto de los planteos del reclamante.*

*A esto debemos agregarle lo que nos marcan STEELE, MURPHY y RUSSILL:*

*“ La investigación nos muestra que, una vez que una persona haya cedido, se encuentra más predispuesta a ceder nuevamente. Una vez que se movió, la tendencia es que prosiga con esa actitud, con la creencia que la otra parte responderá cediendo más adelante”.*

## **10. Límites.**

*El regateo tiene un punto de partida planteado por cada uno de los participantes, y a su vez tiene un límite de valor para cada uno de ellos, y si esos límites no son compatibles seguramente no podrá alcanzarse ningún acuerdo en ese punto, salvo que exista algún otro tipo de compensación.*

*En verdad si bien la mecánica del regateo es la misma podemos ver que existe una parte del proceso que consiste en que los participantes lleguen hasta el valor límite en el que llegará el acuerdo, y una vez que el participante alcanzó su límite estará*

*realizando un verdadero regateo, en dónde estará realmente ganando por encima de su límite. Dado que los límites de cada participante son desconocidos por el otro, no es posible poder saber en que momento se llega al mismo, salvo las señales que nos dé el participante. Y en tal sentido Samfrits nos señala que:*

*“Los arranques emocionales pueden constituir un buen medio para hacer sentir a su oponente que ha llegado demasiado lejos, que se está propasando, y que debería detenerse aquí y ahora.”(9)*

*En algunas mediaciones, es posible que el participante esté dispuesto a revelar sus límites al mediador- basado fundamentalmente en los principios de confidencialidad y de imparcialidad – sobre los que éste hace su labor profesional, pero ello dependerá del clima logrado y de la habilidad del mediador.*

*Si los límites no se superponen no habrá acuerdo posible, dado que los mismos son realmente incompatibles entre los participantes.*

*El caso extremo, donde apenas si los límites se superponen, podría llegarse a un acuerdo si el proceso de acercamiento se hace apropiadamente.*

*Si bien la mecánica del acercamiento es similar al verdadero regateo, tal como lo anticipáramos, la gran diferencia está en que si ambos no alcanzan su límite, el acuerdo no es conveniente para el que no logre alcanzar su objetivo, y por ende no estará dispuesto a llegar al acuerdo por resultarle inconveniente.*

*La situación donde los límites entre los participantes ofrecen una verdadera zona de regateo (aquella que está entre los límites superpuestos de ambos) es donde cada uno puede obtener más o menos provecho según su actitud y habilidad para regatear y para detectar los límites de los otros.*

*Una estrategia es asumir una oferta exagerada – sin ser absurda – para así tener un regateo mejor posicionado, y en tal sentido SPERBER nos señala:*

*“ Esta confirmado científicamente que cuando un negociador asume una posición excesivamente exigente en relación a una cuestión, o cuando se muestra obstinado o agresivo, surgen cuestiones intangibles con efectos negativos de sometimiento del otro negociador, perjuicio de imagen y pérdida de autoestima. Cuando esas cuestiones intangibles provienen de exigencias irrazonables o de comportamiento obstinado por parte de uno de los negociadores, el otro se sentirá injustamente avasallado y fijará una fuerte presión para restaurar el equilibrio o reivindicar los insultos con cualquier amenaza y forma de resistencia que juzgue necesario”.*

*Y el mismo autor nos señala: “...su mejor estrategia será una posición extrema y hacer exigencias muy elevadas. Ya se probó psicológica y estadísticamente que el negociador que al comienzo exige más y ofrece menos, acaba obteniendo más y cediendo menos. Esas investigaciones presentan algunas explicaciones interesantes para este fenómeno...”.*

*“Primero el negociador que hace las exigencias iniciales extremas, consigue más tiempo para reunir informaciones sobre las preferencias y las intenciones de la otra parte”.*

*“Segundo, el negociador transmite la expectativa que ira a recibir un tratamiento correcto y no admitirá ser explotado”.*

*“Tercero, exigencias altas reflejan mucha convicción”.*

*“Cuarto, una posición extrema asumida desde el inicio tiende a reducir el nivel de las expectativas de la otra parte”.*

*“Quinto, con la exigencia inicial extrema Usted está en condiciones de hacer concesiones de modo de atender las necesidades de realización y control del otro negociador”.*(10)

*Los límites de valor pueden estar establecidos por valores racionalmente cuantificados o por valores psicológicos.*

*Estos valores límite de tipo psicológico pueden resultar arbitrarios y hasta caprichosos, pero pueden resultar tan inamovibles como los racionales.*

*Entre las organizaciones comerciales el análisis de costos del proveedor, tiene como objetivo establecer el límite hasta dónde racionalmente se puede llegar.*

*Otro límite al regateo está dado por el tiempo del que se dispone para mediar, dado que cuando ya no se dispone de más plazo debe aceptarse el punto alcanzado hasta ese momento, y si el mismo no está más allá del límite que posee cada uno de los participantes, el acuerdo no será apropiado y por ende no debería celebrarse.*

## **11. Acercamiento.**

*El acercamiento que realizan los participantes puede ser desequilibrado y no simétrico, es decir puede ser mayor de uno respecto del otro, y la proporción que uno*

*acerca respecto del otro puede variar de distinta forma ( en general debería ser la misma o menor la proporción de acercamiento).*

*En realidad el número de cesiones o de unidades de tiempo debería ser similar para ambos participantes, pues cuando uno de ellos hace una cesión el otro también debe hacer otra. No obstante como cada uno desconoce el límite del otro, si se dispone de tiempo para obtener más cesiones después de haber llegado a su propio límite, cabría la posibilidad de alcanzarlo, si el otro continúa cediendo.*

*Si el otro participante ya no hace más cesiones, es de suponer que ya ha alcanzado su límite, y un buen indicio de que el límite está próximo es cuando un participante va reduciendo cada vez más el valor de sus cesiones.*

## **12. Asuntos regateables.**

*Como ya señaláramos, el regateo es solamente una parte del proceso de mediación, y en general, casi todo lo que es negociable puede ser regateado, independientemente de la racionalidad o no del tema.*

*Para que algo pueda regatearse es menester que posea la condición necesaria de ser cuantificable o tener una magnitud que puedan apreciar los participantes.*

*Para que se dé un regateo, todos los que participen deben tener una predisposición hacia ello, pues cuando uno de los participantes al recibir una propuesta del otro solamente se limita a aceptarla o rechazarla, no puede presentarse ningún proceso de regateo.*

*Otro requisito del regateo es que tal como se plantean los temas que son objeto del proceso, lo que el uno cede es una pérdida que el otro gana, lo que lo transforma en una situación Gana-Pierde. Y esto sucede aún cuando la cuestión podría haberse transformado en una del tipo Gana-Gana, pero al menos uno de los participantes no lo permite, o ninguno se da cuenta que puede crear valor fuera de lo que está en disputa entre ellos.*

*Muchas veces el regateo es impuesto por uno de los participantes que cree tener más poder dentro del proceso de mediación, aún para asuntos que resultan apropiados, pero ese participante supone que eso es lo mejor para él –o su representado- en las circunstancias, en especial ello se da cuando se supone que las mediaciones no se repetirán con esas personas o grupos relacionados con ellos.*

*Todos los asuntos pueden ser objeto de regateo, en especial si a cada uno de ellos se lo trata en forma individual.*

*Es muy probable que para uno de los participantes existan asuntos que no posean valor alguno –o que ese valor sea insignificante- mientras que para otro participante ese mismo asunto posea un valor trascendental, por lo que en esos casos cabría la real capacidad de generar valor por ese intercambio de valores diferenciales. Y dado que también es sumamente probable que esos asuntos estén entremezclados entre los participantes, la combinación de tratamientos de varios de ellos coincidentemente pueden hacer que aspectos que individualmente serían regateados, puedan ser utilizados para crear valor mutuo.*

*Las cuestiones emocionales nunca están ausentes, por lo que, por más que estén mediándose cuestiones mensurables, coexisten valores psicológicos en juego, que de alguna manera agregan o quitan valor al balance de satisfacciones y sacrificios.*

*Por lo que, no tener en consideración a las emociones, en especial aquellas que surgen del sentimiento de derrota que pueda tener uno de los participantes, es poco realista y racional. Lamentablemente para poder evaluar este tipo de valores psicológicos no existe otra forma que la sensación o la percepción que se tiene de cómo le resulta al otro o a uno mismo.*

*Por ello estas cuestiones emocionales, que en muchísimas ocasiones tienen el máximo valor, no pueden ser cabalmente mensuradas, y quien posea mayor capacidad para captarlas o percibir las estará en mejores condiciones de negociar, y por ende de regatear.*

*Esto no solamente es una dificultad de medición que afecta a los procesos de mediación, sino que también ocurre en todos los órdenes donde se requiere una valuación integral de los diversos aspectos, y en especial si estos son de diferentes dimensiones (metros cuadrados, unidades de dinero, facilidades, etc.) o no mensurables.*

### **13. Estilo**

*El regateo tiene en su esencia una connotación de estilo competitivo de negociación, pero no obsta para que se apliquen técnicas de tipo colaborativa, y que la negociación se encare con un enfoque eminentemente racional.*

*En otras palabras en todo tipo de mediación existe el proceso de regateo, pero la forma en que se desarrolla el mismo será la diferencia de estilo y el resultado que se logre.*

*En el regateo ser duro y/o competitivo no es ninguna garantía para obtener un mejor resultado, dado que los participantes también tienen un comportamiento psicológicamente defensivo, que al comenzar a funcionar seguramente producirá menos concesiones que el que estaría dispuestos a dar en otras condiciones más acogedoras para aquellos que intervienen.*

*Estos mecanismos naturales de defensa actúan automáticamente y de esa manera equilibran las actuaciones agresivas o avasalladoras de los comportamientos duros y/o competitivos.*

*La racionalidad negociadora nos sugiere estar atentos al comportamiento de los otros participantes para actuar en consecuencia. El mediador y el negociador profesional –salvo circunstancias especiales- deberán actuar con una modalidad colaborativa, para crear un clima propicio o más adecuado y así lograr mejores resultados en los tramos de regateo. La cuestión de hacer un regateo racional está centrada en:*

- a) exhibir un accionar colaborativo (aunque más no sea en las formas),*
- b) tener una estrategia clara, evaluando permanentemente las perspectivas hacia donde nos conducen las proyecciones actuales,*
- c) mostrarse coherente y firme en las posiciones asumidas, cediendo equilibrada y razonablemente,*
- d) conocer los límites y los objetivos propios,*
- e) procurar detectar los límites y los objetivos de los otros participantes,*
- f) en el caso de actuar parte de un equipo, trabaja coordinadamente con los otros componentes, que deben responder estrictamente las acciones y directivas de quien los lidera,*

- g) *poseer una idea clara de nuestras necesidades, intereses, deseos y objetivos,*
- h) *tratar de interpretar las necesidades, intereses, deseos y objetivos de los otros participantes con el fin de poder determinar con mayor aproximación cómo lograr la satisfacción de los mismos y así evitar desperdiciar esfuerzos o sacrificios en satisfacer cuestiones de poca o ninguna utilidad para otros.*
- i) *No entrar en un juego de ganar al otro y hacérselo entender a los otros participantes,*
- j) *Tener consideración las emociones y aspectos psicológicos propios y ajenos, para procurar que en lugar de perturbar el proceso nos ayuden a alcanzar nuestros propósitos y los de los otros.*
- k) *Reconocer que en todo proceso de mediación existe alguna dosis de ambigüedad y asumirla en el tratamientos de los asuntos, pues en algunas cuestiones la estricta racionalidad y sistematicidad puede resultar contraproducente.*

*Uno de los peligros o riesgos en un proceso de regateo está en aquellos individuos que toman a una mediación como una competencia de tipo deportivo en donde debe existir necesariamente un ganador y un perdedor en cada encuentro, y por ende tratan de ganar a toda costa, o sea cueste lo que cueste, y para ello pueden llegar a desarrollar conductas poco éticas y escasamente constructivas, que pueden llegar a ser hasta agresivas y algo inmorales, por lo que en esos casos difíciles es cuando debemos actuar lo más racionalmente posible, y en este sentido Casse, nos sugiere:*

*“Cada situación es diferente, y exige una aproximación adaptativa. A pesar de ello, algunos principios básicos pueden encontrarse para casos difíciles:*

- a. *No reaccione de inmediato, y mucho menos violentamente.*
- b. *Siempre busque opciones, no una sola, al menos tres.*
- c. *Analice los pro y los contra de cada una de las opciones, y luego actúe. Observe cuidadosamente las reacciones de sus oponentes, y realice los ajustes necesarios.*
- d. *Confíe en su propia intuición, y confirme las vibraciones de sus oponentes, y realice los ajustes necesarios.*
- e. *Administre la ambigüedad”.*(11)

*En conclusión, el estilo que le impriman los participantes al regateo dará la posibilidad de crear alguna forma de valor.*

*En donde si la satisfacción es mayor -o al menos igual- que el sacrificio, para todos los participantes habrá posibilidades de culminar exitosamente el proceso de mediación con un acuerdo adecuado. En cambio cuando el sacrificio supera a la satisfacción es seguro que no podrá haber acuerdo, y si éste se alcanza habrá dificultades de cumplimiento.*

*Una forma de salir del regateo puro, es tratar de mediar en forma condicionada y conjunta de dos, o más, asuntos que estén de alguna manera interrelacionados entre*

*sí y que sus efectos resulten complementarios. Estos aspectos interrelacionados pueden ser aquellos que creen valor o no, y entre este tipo de asuntos es típico interrelacionar: precio con plazo y/o con costo de la financiación.*

*Ese encadenamiento debe hacerse en forma explícita condicionando la interrelación entre los temas, procurando –de ser posible- crear regateos cruzados, de manera tal que lo que se gane en un tema se pierda en el otro, y así se neutralicen los efectos del Gana-Pierde que implica el regateo aislado.*

*El regateo es un proceso que suele darse dentro de algunos aspectos de la mediación, lo cual implica que para poder desarrollar una labor de mediación apropiada se le debe dar la debida atención al regateo.*

*Es importante ser un mediador o un negociador racional en el regateo, incluso para la manipulación de las emociones propias y ajenas, pues debe lograr, en las circunstancias, lo máximo posible, independientemente del estilo que apliquen los otros participantes.*

*En aquellos aspectos donde no existe la posibilidad de generar valor el regateo es la única forma que tienen los participantes de modificar su satisfacción o su sacrificio.*

*Si existe la manera de combinar aspectos entre los participantes, cabe la posibilidad que de allí surja alguna forma de valor psíquico, y aun material, para alguno de ellos, y consecuentemente habrá alguna forma de creación de valor, que mejorará el resultado del regateo.*

*En todas las meditaciones existen valores que son transparentes o inmedibles, por lo que uno no sabe lo que realmente quieren los involucrados.*

# **HERRAMIENTAS Y TECNICAS BASICAS**

## **1. Consideraciones preliminares**

*La mediación y la conciliación deben trabajar con un conjunto de técnicas, conceptos y herramientas que son de gran utilidad para un desempeño apropiado de quienes trabajan en el tema.*

*Estas herramientas son fundamentales para que el terciador pueda desarrollar un proceso de negociación efectivo, eficaz y eficiente entre los disputantes, pero para ello debe poder establecer un nexo apropiado entre él y los involucrados, ya sea ganándose su confianza, ayudándolos a intercomunicarse, a generar valor genuino, a tomar decisiones, a analizar cuestiones, etc. Con la finalidad de alcanzar un acuerdo que sea aceptablemente cumplible.*

*Una de las primeras cuestiones a tener en cuenta es que en el caso más simple de mediación, la negociación es entre tres participantes (los conflictuados y el mediador).*

*No debe olvidarse que en una mediación –al igual que en la negociación– es clave que se trate de satisfacer las necesidades, intereses, deseos y/u objetivos de las partes involucradas, comparándolos con los sacrificios relativos de las mismas, pues si no logran un resultado positivo entre satisfacciones y sacrificios, el acuerdo no será factible.*

## **2. Escucha activa**

*Una de las técnicas más importantes con que cuenta un mediador es la aplicación de lo que se denomina “escucha activa”, en donde se demuestra a los interlocutores que se los está oyendo, y además entendiendo lo que ellos pretenden decir.*

*El escuchar es una tarea bastante más difícil de lo que en principio se piensa.*

*La primera cuestión que se debe demostrar a los interlocutores es que no solamente se los está oyendo, sino que debe exhibirse una atención efectiva a lo que se dice explícita e implícitamente.*

*Los interlocutores deben quedar convencidos que lo que están expresando es captado e interpretado por quien los está escuchando. Que eso se logre es de gran importancia, pues quien tiene la sensación de haber sido escuchado o mejor aún, de haber sido entendido, tendrá una mayor predisposición para escuchar a los otros interlocutores.*

*No solamente es importante escuchar lo que se dice sino tener una clara comprensión de:*

- *las necesidades, los intereses, los deseos y/o objetivos que presentan cada una de los interlocutores,*
- *los valores que están en juego,*
- *los mecanismos y ola percepción que dispone cada uno,*
- *las emociones que se encuentran presentes.*

*STRAUSS Y SAYLES nos señalan que una entrevista –dentro de la que estaría el diálogo en la mediación- consta de tres fases bien definidas que son los sentimientos, los hechos y las soluciones.*

*La fase de los sentimientos es donde “se alienta al conflictuado a que desahogue sus sentimientos: el mediador se ocupa de ayudar a que el disputante se exprese. Esta fase es la más pura en cuanto a no ser dirigida, puesto que el mediador tiene todavía una idea imprecisa de a dónde habrá de llevarle la conversación”.*

*La segunda de las fases es la que está centrada en establecer los hechos –el conflicto verdadero -. “Habiendo ya dado rienda suelta a los sentimientos reprimidos el conflictuado está ya a punto para poder ver los hechos en forma personal. En esta fase el mediador puede asumir una mayor dirección e incluso servirse de “sondas “ (de las que hablaremos más adelante) para obtener la información que el disputante todavía no le ha brindado. En realidad, el terciador puede aportar algo de información propia” (12).*

*La última de las fases está referida a la resolución del asunto.*

*“Una vez que se han reunido los hechos, el conflictuado está en situación de evaluar soluciones alternativas y de escoger mejor...es preferible que el disputante halle su propia solución; sin embargo, el mediador puede mostrarse marcadamente orientador – tal como veremos posteriormente- para asegurarse de que la solución será congruente con las necesidades de la organización”.*

*Escuchar es un difícil arte que le mediador debe aprender a manejar, pues los mejores diálogos surgen con alguien que escucha. Incluso un adecuado uso del silencio puede ser muy útil para hacer que hablen los interlocutores, o ir lanzando expresiones para ir incitando a que continúen hablando, tales como: “lo entiendo perfectamente”, “¿puede ampliar algo más?”, “ajá”, “lo comprendo”, etc.*

*“La escucha activa cumple varias funciones al responder a los sentimientos de la gente:*

- 1. asegura que el hablante fue tenido en cuenta;*
- 2. permite que el hablante y el oyente verifiquen que se ha percibido el significado exacto del mensaje;*
- 3. demuestra la aceptabilidad de la expresión de emociones;*
- 4. permite que el hablante explore y aclare sus propios sentimientos acerca de un tema, y la razón de su propia reacción; y*
- 5. es posible también que cumpla la función fisiológica de alentar el suavizamiento de la tensión a través de la expresión de los sentimientos” (13).*

### 3. Orientación

*Una de las principales dificultades con que llegan las personas a la mediación es que no están preparadas par encarar entre ellos procesos de negociación racional. Por ello el mediador debe dar alguna orientación par que las personas puedan sacar un mayor provecho del proceso de mediación, ya sea:*

- *siendo más colaborativos,*
- *comprendiendo que la satisfacción de uno se puede lograr, si el otro también logra la suya,*
- *generando valor genuino,*
- *buscando opciones beneficiosas para todos,*
- *no aferrándose a una posición,*
- *dando salidas elegantes a todos,*
- *comprendiendo la existencia de emociones,*
- *admitiendo otras formas de pensar,*
- *interpretando necesidades, intereses, deseos y/u objetivos propios o ajenos,*
- *fijando metas para determinar si se alcanzan posteriormente,*
- *no imponiendo soluciones que después no sean factibles o no se quieran cumplir.*

*Otra orientación que es imprescindible para los participantes, es ayudarlos a interpretar cabalmente el conflicto, y una vez que eso se logra es imprescindible poder administrar un método para tomar una decisión conjunta.*

*En general los conflictos se deben a la falta de claridad que tienen los interlocutores en cuanto a sus ideas y a la forma de dar solución a la cuestión.*

*“Aunque nos hallamos sometidos al bombardeo de millones de bits de información, puestos a hacer malabarismos mentales no podemos manejar cómodamente más de seis o siete nociones al mismo tiempo; cuando se intenta jugar con más de siete, la mente se sobrecarga” (14).*

*Esta condición de las personas limita mucho su facultad de poder administrar sus decisiones, pues en la inmensa mayoría de ellas existen múltiples factores o nociones en juego –entre 50 y 100-, por lo que si no se emplean métodos que las sintetizen se estarán manejando no más de siete por vez. Para ello debe darse orientación con sistemas de síntesis y de decisión homogeneizadora.*

*Respecto de las ideas confusas, son un producto de falta de información o de formación. En este sentido cuanto mayor dominio del tema (especialidad) demuestre el terciador mayor entrega recibirá de los interlocutores.*

*DAWSON nos señala que:*

*“La decisión lógica ayuda a reducir la probabilidad de error, pero la decisión intuitiva desarrolla alternativas nuevas y originales”.*

*Esto nos indica que debemos tener un balance apropiado entre la lógica y la intuición, pues además de errar menos, con la lógica les estamos brindando seguridad psicológica a los interlocutores, pero necesitamos de la intuición para poder ser creativos y amplios de mente.*

*En lo referente a la decisión, es curioso advertir que en muchísimas ocasiones las personas permanecen disintiendo porque en realidad no saben encarar o tomar una decisión para resolver una disputa.*

*“En la selección de las mejores opciones que satisfagan los intereses de los participantes, es muy importante la búsqueda de criterios de legitimidad basados en análisis científicos sólidos, estudios estadísticos, revisiones retrospectivas objetivas, investigaciones de mercado, mediciones de resultados, comparación de estándares y todo elemento ajeno a los participantes, incluso ajeno al sistema, que ayude a cambiar las reglas del juego y muestre una manera diferente de proceder”.*

*“La presentación cuidadosa de esta información hace milagros, da solidez a las propuestas, tranquiliza frente a los temores y hace difícil la oportunidad para opiniones infundadas”(15).*

*Tal como lo marcamos esto suele ser debido a que en toda disputa coexiste una compleja red de muchos aspectos o nociones a tener en consideración, y dado que nuestras mentes están limitadas a poder evaluar unos pocos aspectos por vez, debe usarse un sistema que pueda sintetizar esas múltiples partes y que permita visualizar una solución clara y racional.*

*Pero esto dependerá de cada persona, a lo que DAWSON agrega:*

*“La capacidad para soportar la ambigüedad es el distintivo de los grandes decididores.... No todas las decisiones ofrecen soluciones perfectas”.*

*“Las personas con predominio del hemisferio izquierdo (1) suelen resolver los problemas por medio de un enfoque organizado”.*

*“Los individuos regidos por la actividad del hemisferio derecho, en cambio les gusta resolver los problemas ‘por olfato’, obedeciendo a su propio instinto así como las reacciones de las personas que los rodean”.*

*Todos podemos trabajar con ambos hemisferios cerebrales, aunque cada uno le da mayor prevalencia a uno de ellos. No obstante ello, existe una secuencia en la decisión en la que debe alternativamente usarse uno y otro hemisferio, a lo que DAWSON nos dice:*

*“La toma de decisiones eficaz requiere el perfeccionamiento de la atención a los detalles, propia del hemisferio izquierdo, con capacidad creadora del hemisferio derecho, regresando por último a la lógica del hemisferio izquierdo para someter los detalles a verificación”.*

*“Conviene disponer sobre la mesa el mayor número posible de opciones antes de seleccionar la mejor, a más opciones, mejores decisiones”.*

*Otra forma de orientación es la brindar criterios objetivos para que las partes decidan, y para ello pueden ser útiles las que propone el IANCA, y que a continuación incluimos(15).*

#### **4.Parafraseo**

*El parafraseo es otro instrumento importante para obtener información y alentar a hablar y decir más de los temas en análisis. Al respecto STRAUSS y SAYLES nos dicen:*

*“Uno de los instrumentos más efectivos para alentar a hablar al interlocutor es el resumen reflectante –parafraseo-, en el que intentamos resumir y reflejar los sentimientos expresados por el interlocutor, haciendo a un lado dos detalles de hechos e incidentes “.*

*Los mismos autores marcan que esto es de utilidad para varios “fines:*

*1.Le muestra al interlocutor que se está prestando cuidadosa atención a sus ideas y que se le comprende; en otras palabras, que se es justo con él.*

*2.Le da una ocasión para volver a indicar y a definir sus actitudes, si su impresión es que no se ha captado lo que quería decir.*

*3.Sirve para destacar lo que realmente ha estado diciendo. A menudo las personas se sorprenden al enterarse de lo que sus palabras han significado para otra persona, y con ello logran una visión más profunda de sus propias actitudes”.*

*4.Para que el otro participante –si está presente- pueda escuchar lo mismo desde otra óptica.*

*“También hay que tener mucho cuidado en presentar el resumen reflectante en tal forma que invite al Hay que hacer mucho más que limitarse a preguntarle si le hemos entendido correctamente. ”.*

*“El resumen reflectante no ha de dejar translucir ni aprobación ni desaprobación de lo que ha estado diciendo el conflictuado. Ha de limitarse sencillamente a indicar que se le está escuchando atentamente”.*

*“Es muy importante cuando el mediador habla que no tome posiciones que lo identifiquen con alguno de los participantes, ya que debemos olvidarnos que este terciador (mediador) es un tercero neutral (no es un árbitro, ni tampoco un juez)y sus mensajes no deben ser mal interpretados, sino que deben ser la guía para que los involucrados resuelvan con su ayuda el meollo del conflicto”(16).*

## **4. Parfraseo**

*El parafraseo es otro instrumento importante para obtener información y alentar a hablar y decir más de los temas en análisis. Al respecto STRAUSS y SAYLES nos dicen:*

*“Uno de los instrumentos más efectivos para alentar a hablar al interlocutor es el resumen reflectante –parafraseo-, en el que intentamos resumir y reflejar los sentimientos expresados por el interlocutor, haciendo a un lado los detalles de hechos e incidentes “.*

*Los mismos autores marcan que esto es de utilidad para varios “fines:*

*1. Le muestra al interlocutor que se está prestando cuidadosa atención a sus ideas y que se le comprende; en otras palabras, que se es justo con él.*

*2. Le da una ocasión para volver a indicar y a definir sus actitudes, si su impresión es que no se ha captado lo que quería decir.*

*3. Sirve para destacar lo que realmente ha estado diciendo. A menudo las personas se sorprenden al enterarse de lo que sus palabras han significado para otra persona, y con ello logran una visión más profunda de sus propias actitudes”.*

*4. Para que el otro participante –si está presente- pueda escuchar lo mismo desde otra óptica.*

*“También hay que tener mucho cuidado en presentar el resumen reflectante en tal forma que invite al Hay que hacer mucho más que limitarse a preguntarle si le hemos entendido correctamente.”.*

*“El resumen reflectante no ha de dejar translucir ni aprobación ni desaprobación de lo que ha estado diciendo el conflictuado. Ha de limitarse sencillamente a indicar que se le está escuchando atentamente”.*

*“Es muy importante cuando el mediador habla que no tome posiciones que lo identifiquen con alguno de los participantes, ya que debemos olvidarnos que este terciador (mediador) es un tercero neutral (no es un árbitro, ni tampoco un juez) y sus mensajes no deben ser mal interpretados, sino que deben ser la guía para que los involucrados resuelvan con su ayuda el meollo del conflicto”(16.*

## **6. Claridad en el lenguaje**

*El lenguaje debe ser acorde con las personas que asisten al diálogo. Deben emplearse términos tan simples como sea posible, debiéndose dejar de lado los tecnicismos.*

*Evidentemente el lenguaje no puede estar ajeno a la personalidad del mediador pero cuanto más simple y genuino resulte mejor interpretación tendrá por los participantes.*

*Debe procurarse usar términos neutros que no indiquen parcialidad.*

*Debemos tener presente que nuestra comunicación no solamente es por medio de las palabras, sino que tenemos una gran dosis de gestualidad que también es parte del mensaje, lo que denominamos lenguaje no verbal, y debemos tener presente que las personas reciben integralmente el mensaje y este debe ser consistente globalmente. Según GODEFROY y ROBERT nos dicen que las palabras son solamente el “ 7% de nuestras emociones. El 55% se comunica a través de expresiones faciales (ojos, labios, etc.) y gestos. Un 38% de lo que sentimos lo exteriorizamos a través del tono de voz y de las inflexiones”(17).*

*A lo que agrega GOLEMAN:*

*“Las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial y cosas por el estilo”.*

*Esto no significa que todo lo transmitamos emocionalmente, por lo que estas proporciones no son tan significativas como marcan estos autores. Pero no obstante no debemos dejar de lado la gestualidad para no mandar mensajes contradictorios, y también para observar la consistencia de los mensajes recibidos de los interlocutores.*

## **7. Informalidad y flexibilidad**

*El proceso de mediación es netamente informal, lo que no basta para que tenga una estructura, pero sí permite desarrollar cualquier acción mientras que los involucrados estén de acuerdo con ello.*

*Si no existiera esa informalidad en el proceso no habría cabida para la creatividad, que en muchas ocasiones tiene salidas muy desarticuladas.*

*Una de las principales ventajas de la informalidad es la flexibilidad que puede imprimirse al proceso de mediación.*

*El proceso de mediación tiene como características:*

- *Su proceso, incluye flexibilidad e informalidad.*
- *La cordialidad en el trato de los participantes,*
- *La existencia de reglas, que también pueden ser establecidas con el acuerdo de los involucrados.*

## **8. Imagen de comprensión**

*Uno de los instrumentos más importantes de la mediación es que el mediador debe demostrar que está comprendiendo cabalmente lo que los involucrados quieren.*

*“Debe estarse atento a la percepción o comprensión de cómo piensa el otro participante. Por útil que sea el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad como la percibe cada una de las partes lo que constituye el problema de la negociación y lo que abre la vía de la solución”.*

*Cuando el mediador logra dar la imagen de estar comprendiendo a sus interlocutores, estos comienzan a confiar en él.*

*Esa imagen se logra escuchándola atentamente, mirándolos a sus ojos –por lapsos adecuados -, con una postura corporal apropiada -una inclinación ligeramente hacia delante. Debe enviar sondas, hacer preguntas apropiadas, mantener el ambiente adecuado, orientar el cuerpo hacia quien nos habla –en señal de estar prestando atención- etc.*

*La comprensión es de suma importancia, porque las personas que se sientan comprendidas ven respetados sus sentimientos y emociones. Pudiendo de esta manera aflorar información muy útil para buscar aproximaciones y construir un puente hacia el acuerdo. De allí se desprende la importancia del trato que el mediador les dé a los involucrados. El trato debe ser:*

- *Tener autocontrol y control del grupo*
- *Tener respeto hacia los participantes*
- *Prestar atención como escucha activo*
- *Atender sus ideas y orientarlas*
- *No exteriorizar con gestos o palabras críticas posibles opciones que surjan, puesto que no debemos olvidarnos que las personas pueden estar afectadas emotivamente y por ello necesitan que se los trate bien; no nos olvidemos que son personas de carne y hueso que han llegado a este proceso para ser ayudados a llegar a un acuerdo. Con la comprensión de las personas y del procedimiento, probablemente lleguemos a la meta del éxito que no siempre es haber llegado a un acuerdo forzoso”.*

*El mediador debe tener empatía, que es comprender al interlocutor, pero sin tomar partido. Esta es la forma de demostrar que atiende e interpreta lo que se le dice, pero no se involucra, manteniéndose de esa forma imparcial.*

## **9. Control del grupo.**

*Es necesario que el mediador controle el desarrollo del diálogo dentro del grupo. Esto no significa que él deba manejarlo férreamente y deba tener un control absoluto y estricto, sino que él es quien debe marcar los ritmos, el uso de la palabra – en especial cuando los interlocutores son desordenados o se superponen-, los temas y su orden de tratamiento, las reuniones privadas, etc.*

## **10. Equilibrio de poderes.**

*Una de las funciones importantes que tiene el mediador es tratar de equilibrar o neutralizar la diferencia de poderes entre los participantes en el proceso de mediación.*

*Uno de los aspectos clave para equilibrar el diálogo es el manejo del mismo, y al respecto MOORE nos indica:*

*“Las intervenciones relacionadas con la promoción de una atmósfera emocional positiva incluyen:*

- *impedir las interrupciones o los ataques verbales;*
- *conducir a los participantes a concentrar el esfuerzo en el problema, y no cada uno en el otro;*
- *traducir el lenguaje de los litigantes, cargado de valores o de juicios, a términos con menor contenido emocional;*
- *aprobar las descripciones o los enunciados claros, las sugerencias de procedimiento, o los gestos de buena fe, sin tomar partido en las cuestiones sustanciales;*
- *aceptar la expresión de los sentimientos y mostrar empatía, aunque sin tomar partido;*
- *recordar a las partes las pautas de comportamiento que ellas mismas fijaron;*
- *reformular algunas amenazas concretas por referencia a la presión general hacia el cambio;*
- *intervenir para impedir la escalada del conflicto”.*

*En la mediación el terciador es un tercero neutral que tiene el rol de facilitador de la intercomunicación entre los conflictuados siguiendo las reglas fundamentales del proceso de comunicación y de respeto mutuo.*

*Otra forma de equilibrar los poderes es la de asignar tiempos equivalentes para que cada uno de los disputantes posea tiempos similares para poder hacer sus exposiciones.*

## **11. Neutralidad, imparcialidad y objetividad.**

*La imparcialidad es el aspecto según el cual el mediador no adhiere a ninguno de los participantes o no toma parte en las cuestiones que están en juego.*

*La neutralidad, es similar a la imparcialidad, y es cuando el mediador permanece sin inclinarse hacia ninguno de los involucrados, en especial absteniéndose de todo acto que pueda favorecer directa o indirectamente a alguno de los participantes.*

*Mientras que la objetividad es la carencia de sentimiento respecto de las cuestiones en análisis. Es la evaluación con exclusión de las personas y de las emociones.*

*Uno de los aspectos fundamentales en la función del mediador es la imparcialidad que el mismo debe demostrar a los participantes.*

*“La neutralidad absoluta no existe, pues todos estamos inmersos en la vida y cada uno ve las cosas desde su subjetividad. Es cierto que nadie puede ver o escuchar los problemas ajenos sin algún grado de identificación, emoción, tendencia a la parcialidad, etc., por lo que la objetividad total es imposible”.*

*El mediador debe dar una imagen de neutralidad, objetividad e imparcialidad, el menos aparente, aunque siempre estará tomando algún partido, debe tratar de no involucrarse en los asuntos para no perder en estos aspectos tan trascendentes dentro del proceso de mediación.*

*Una de las formas de ir haciendo preguntas sin tomar partido es:*

*¿Qué pasa si..... ?*

*¿ Qué le parece tal opción..... ?*

*¿ Usted analizó la cuestión en cuanto a pro y contra. ?*

*En materia de la proactividad que debe tener el mediador, es interesante la opinión de BUTLER que plantea luego del asentamiento de la profesión y de los primeros años de experimentación y adquisición de solidez, lo siguiente:*

*“... los mediadores exitosos aplican una visión mucho más directiva de su rol. La persistencia de la doctrina no directiva debe mucho a la inseguridad y falta de experiencia de la primera generación de mediadores..., y a la incertidumbre del campo acerca de cómo trazar la línea divisoria entre el mandato del mediador de resolver disputas y, al mismo tiempo, evitar un acto o una apariencia de favoritismo o intimidación”.*

*A lo que agrega WELTON haciendo un comparativo entre la imparcialidad y la proactividad:*

*“... el componente crucial es la imparcialidad **percibida**. Siempre que un disputador percibe parcialidad –real o imaginaria-, la imparcialidad percibida puede estar afectada”.*

*“... en gran parte la neutralidad percibida está fuera de control del mediador, porque una acción neutral dada puede ser percibida por ambos participantes como indicador de una actitud favorable hacia el otro”.*

*“Los indicios investigadores indican que mientras el mediador sea capaz de demostrar que está preocupado por los resultados y los valores de ambas participantes,*

*a pesar de algunas preferencias personales que podrían indicar sesgo, es probable que los contendientes deseen trabajar con él y que los influya ”.*

*“El asunto no es la neutralidad absoluta entre las partes o los grupos que representan. Mejor dicho, el asunto es si el mediador está preocupado por los resultados de ambos participantes y puede demostrar esa preocupación a los contendientes. En la medida que esto logre el mediador habrá realizado su papel como tercer participante neutral”..*

## **12. Consideraciones finales**

*Una de las cuestiones fundamentales que deben tener presente el terciador y los involucrados es que la prelación de las cuestiones convenidas entre los participantes es mayor que la ley en sí misma, salvo que se alteren cuestiones de orden público.*

*Como hemos observado existen muchas formas, conceptos, herramientas de las que puede valerse el terciador para desarrollar su tarea de resolución de los conflictos, pero lo más importante es que posea una actitud positiva hacia la disputa de manera que pueda ayudar genuinamente a sus clientes.*

*Las herramientas deberán utilizarse según la voluntad y la personalidad del terciador, las partes en disputa y el momento del proceso.*

*“El mundo está frente a un cambio de paradigmas en la resolución de los conflictos, entonces cómo no empezar con los niños, que son nuestro futuro, para generar los cimientos y seguir avanzando hacia la pacificación y el entendimiento social. La utilización de la mediación desde la escuela ayuda al crecimiento personal y desarrollo de los alumnos”.*

*Silvia Iungman*

**Profesora Delia E. Méndez**  
Directora

Profesora Ana María Tocco  
Asesora Docente

Doctor Enrique Quintans  
Asesor Legal

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1-Ministerio de Justicia de la Nación, *Mediación Proyecto Piloto, edición propia, Buenos Aires, Argentina, 1996.*
- 2-Martín, Miguel Angel, *Conflictos y Disputas: Hacia una mejor forma de solucionarlos. Revista Aplicación Profesional, de Aplicación Tributaria, Bs.As., Argentina, N°4, noviembre de 1996.*
- 3-Ertel, Danny (Compilador), *Negociación 2000, Editorial Mc. Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1996.*
- 4-Ortemberg, Osvaldo, *Mediación Familiar, Editorial Biblos, Bs.As., Argentina, 1996.*
- 5-Nierenberg, Gerardi, *El negociador Completo, Editorial Espasa Calpe, Pamplona, España, 1991.*
- 6-Pinto, Eder Paschoal, *Negociacao Orientada a Resultados, Editorial Atlas, San Pablo, Brasil, 1992.*
- 7-Sparks, Donald B., *Dinámica da Negociacao Efectiva- Como ser bem-sucedido através de uma abordagem Ganha-Ganha, Editorial Nobel, San Pablo, Brasil, 1991.*
- 8-Steele, Paul; Murphy, John y Russill, Richard, *Negocio Cerrado! A Arte da Negociacao, Editorial Makron, San pablo, Brasil, 1991.*
- 9-Samfrits, Le Poole, *Nunca Aceptes un No de Respuesta. Editorial Deusto, Bilbao, España, 1998.*
- 10-Sperber, Philip, A., *Ciencia das Negociacoes, Editorial Ediouro, Río de Janeiro, Brasil, 1982.*
- 11-Casse, Pierre, *Preparánde-se en uma hora para negociar com sucesso, Editorial Nobel, San Pablo, Brasil, 1994.*
- 12-Strauss, George y Sayles, Leonard R., *Personal: Los problemas humanos de la Dirección. Editorial Herrero Hermanos, México, 1996.*
- 13-Moore, Cristofher, *El proceso de Mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 1995.*
- 14-Dawson, Roger, *Decidir lo correcto, Ediciones Grijalbo, Barcelona, España, 1994.*
- 15-Ertel, Danny (compilador), *Negociación 2000, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1996.*
- 16-Martín, Miguel Angel y otros, *Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación: Introducción a la resolución de conflictos, Ediciones Interocéánicas, Buenos Aires, Argentina, 1995.*

*17-Godefroy, Christian H. Y Robert, Luis, Cómo negociar con éxito, Editorial Martínez Roca, Barcelona, España, 1995.*