

MEDIACIÓN: RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

El conflicto

Para poder entender el sentido de la mediación, es necesario comenzar por aquello que le da origen, me refiero al conflicto. Según el diccionario significa: antagonismo, pugna, oposición entre personas o cosas. Edward Del Bono lo define como el choque entre intereses, valores, acciones o direcciones.

Donde sea que la gente se reúna para jugar, vivir o trabajar, hay potencial para el conflicto. Es común que una familia se enfrente al querer resolver cuestiones de autoridad o cuestiones particulares pero dentro de los límites de un hogar. El conflicto también puede surgir entre amigos. Cuanta más energía y emoción se invierte en una relación, mayor será el potencial para el conflicto. El lugar de trabajo es otro terreno fértil para que surjan conflictos; las personas tienen diferentes prioridades y estilos de trabajo y eso favorece la aparición de diferentes conflictos.

El conflicto no necesariamente es malo ni significa que algo ha fallado. Por el contrario, puede resultar un catalizador de interacciones más creativas y satisfactorias. Puede resultar beneficioso al obligar a las personas a producir un cambio. Por su misma naturaleza, el conflicto indica una necesidad de cambio. Cuando es tomado como una señal, el conflicto puede actuar como una fuerza constructiva sobre los disputantes forzándolos a hablar sobre sus diferencias de modo de poder trabajar sobre ellas.

Resolución de los conflictos: La Mediación

Frente a la aparición de un conflicto, existen varias maneras de enfrentarlo e intentar solucionarlo. Aquí nos centraremos en la Mediación; es un método alternativo de resolución de conflictos. En ella hay un tercero neutral, imparcial que ayuda a las partes en disputa a resolver la situación de manera satisfactoria para ambas.

La mediación es una técnica de resolución de conflictos que tiende a lograr un acuerdo sobre la base de los intereses reales de las personas, quienes mantienen el poder de decisión en tanto son ellas y no un tercero, quienes elaboran la solución para su caso. Es una negociación extrajudicial, facilitada por un tercero que se encuentra capacitado en técnicas especiales a fin de favorecer la comunicación entre las partes, ayudarlos a indagar las necesidades subyacentes y a ampliar las fórmulas de solución, manteniéndose imparcial y neutral respecto del conflicto.

La confidencialidad es otra característica definitoria de la mediación, antes de iniciar las sesiones se debe firmar un “convenio de confidencialidad” estableciendo que:

- El mediador no podrá revelar lo sucedido en las sesiones ante el Juez ni ante terceros ajenos al marco de la mediación.
- El mediador tampoco podrá revelar a la parte contraria lo que la otra le haya confiado en una sesión privada, salvo autorización.
- Las partes y todos los que hayan intervenido o presenciado la mediación también se comprometen a respetar el deber de confidencialidad.

La mediación es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero: el mediador, quien realiza reuniones conjuntas y/o por separado con las partes del conflicto a fin de:

- Reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- Ayudar a las partes a comprender las necesidades y los intereses del otro.
- Formular preguntas que pongan de manifiesto los intereses reales de cada parte.
- Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto o que no han recibido la suficiente atención.
- Ayudar a las personas a concebir y comunicar nuevas ideas.
- Ayudar a reformular las propuestas en términos más aceptables.
- Moderar las exigencias que no son realistas.
- Comprobar la receptividad de nuevas propuestas.
- Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales, salvaguarden las relaciones y permitan prever situaciones futuras.

Ventajas de la Mediación

** La mediación es flexible*

Debido a su flexibilidad, la mediación puede ser: formal (para resolver una disputa entre dos hombres de negocios), menos formal (para discutir problemas conflictivos dentro de una empresa u organización) o informal (para afrontar los problemas de las personas, discusiones de poca importancia en la oficina o la familia).

El grado de formalidad está determinado por la situación y las partes implicadas.

** La mediación es voluntaria*

Las partes en conflicto intentan una mediación por propia decisión; pueden determinar la información que revelan u ocultan; pueden decidir si llegan a un acuerdo o no; pueden retirarse en cualquier momento y sin perjuicio.

La mediación ofrece un medio sin riesgos para obtener datos sobre la situación y punto de vista de la otra parte. Brinda muy buenos resultados debido a la posibilidad de elección de las partes en conflicto de llegar a un acuerdo, a la

búsqueda del propio interés y a la libertad de continuar con un proceso judicial si así lo desean.

** La mediación es un proceso rápido*

Este proceso puede comenzar ni bien los participantes hayan aceptado la mediación y se fije una fecha conveniente para todos. Ofrece una oportunidad rápida para exponer los problemas y elaborar una solución que resulte equitativa y asegure la continuidad de una relación.

** La mediación permite encontrar soluciones basadas en el sentido común*

Debido a que no puede lograrse un acuerdo si ambas partes no están conformes, no habrá ningún “perdedor”. Además, los participantes ingresan al proceso de mediación con la seguridad de que tienen el dominio de la situación y de que la función del mediador es la de ayudar a que las cosas se aclaren y las partes se comuniquen.

Por otro lado, la mediación proporciona un medio para que cada uno examine sus reclamos y expectativas. Las partes pueden ajustar sus diferentes percepciones y demandas de manera que resulten más realistas, de esta manera se accede fácilmente al sentido común.

** La mediación establece relaciones en vez de destruirlas*

El esquema ganar-perder de muchos de los procedimientos de resolución de conflictos significa que parte del proceso de ganar puede implicar el descrédito del perdedor.

Cuando la relación es de fundamental interés para todas las partes, debe intentarse una mediación antes que recurrir a métodos de enfrentamiento.

** La mediación produce acuerdos creativos*

El mediador trabaja con las partes en conflicto para generar todas las soluciones posibles al problema, buscando arreglos creativos para resolver la situación en cuestión y para establecer nuevas áreas de asociación y acuerdos para el futuro. La mediación es una respuesta creativa al conflicto que toma y utiliza lo mejor de su impulso a la vez que evita y atenúa sus peores aspectos.

Tiene el efecto de:

- ayudar a aceptar el acuerdo
- establecer relaciones
- asegurar que se ponga el acento en las oportunidades del futuro y no en los problemas del pasado.

** En la mediación se utiliza un lenguaje sencillo*

Los mediadores emplean un lenguaje simple que la gente pueden entender y que les permite comunicarse entre sí. Cuando se trata de generar comprensión no hay sustituto para el lenguaje llano.

Cuándo debe recurrirse a la mediación?

- La relación es importante
- Las partes quieren conservar el control del resultado
- Las dos partes tienen un buen argumento
- La rapidez es importante
- La causa del conflicto es, en buena medida, consecuencia de una mala comunicación y sus consiguientes malentendidos
- Un precedente adverso sería inconveniente para ambas partes
- Es importante mantener un carácter confidencial
- Se desea evitar los altos costos y el excesivo tiempo de una intervención judicial
- Las dos partes necesitan exponer sus argumentos

La eficacia de la mediación

Los conflictos siempre nos afectan emocionalmente y es bueno que los demás comprendan cómo nos sentimos y cómo nos afecta una situación. La mediación brinda diversas oportunidades y alienta a las personas a expresar sus emociones. Una vez aclarada la confusión emocional, las partes pueden abordar cuestiones fundamentales de la discusión.

La mediación reúne a todos, a pesar de que, tal vez, puedan mostrarse reticentes, su presencia indica que tienen interés en resolver la disputa. Además la mediación es un proceso de habilitación porque da a las partes el poder de tomar sus propias decisiones, devolviendo el control de su vida y la confianza necesaria para afirmar sus necesidades y derechos. El control de la situación es muy importante para las partes en conflicto que pueden estar sintiéndose amenazadas y vulnerables.

Otra ventaja de la mediación es que permite que todas las personas involucradas vean la situación como la ven los demás, objetiva y desapasionadamente; los hechos pueden seguir discutiéndose pero se intercambian otras maneras de percibir e interpretar y se oyen otros puntos de vista aunque no se esté de acuerdo con ellos.

En este proceso se contempla toda la situación de ambas partes, de modo que el terreno común y las áreas de intereses compartidos pueden explorarse a fondo. El resultado puede ser una solución en la que ninguna de las partes había pensado porque estaban demasiado concentradas en las cosas que las separaban. El mediador puede ayudarlos a admitir una solución que no solo reduzca los compromisos exigidos a cada una de ellas sino también, que abra un nuevo ámbito potencialmente provechoso para las dos.

El Mediador

El mediador es un tercero neutral que tiene como tarea escuchar a las partes, cerciorarse de haber entendido la situación en su totalidad desde el ángulo de cada uno de sus protagonistas para luego determinar con ellos cómo pueden llegar a resolver su problema. Es un intermediario que deberá explorar opciones pero no debe (ni puede) dictaminar soluciones. No es juez ni tiene autoridad para imponer una decisión ya que ésta debe provenir de los interesados. Su rol consiste en considerar y evaluar junto con las partes diferentes posibles opciones y soluciones a la situación.

Si bien las partes son las dueñas del acuerdo, el mediador es el dueño del procedimiento en el sentido de establecer las reglas básicas sobre cómo se llevará a cabo la audiencia.

El papel del Mediador

Los mediadores atenúan el nivel de tensión y agresividad

El mediador debe ser un buen conocedor de los distintos caracteres para poder reconocer cierto tipo de personas y darse cuenta de antemano de cómo poder orientar sus exabruptos hacia el problema para que no los dirijan a los demás. El mediador debe ser paciente, reflexivo y tolerante.

Los mediadores escuchan con atención e interés

Deben ser capaces de escuchar para comprender muchas situaciones y percepciones diferentes y, además, para ayudar a los otros a que hagan lo mismo. La escucha atenta es la clave fundamental de una buena comunicación, herramienta indispensable de todo mediador.

Los mediadores permiten que los demás se definan y aclaren sus posturas

Escuchan una mezcla de hechos, emociones, prejuicios, percepciones, suposiciones, opiniones, etc. Algunos de estos elementos pueden ser pertinentes y otros no tanto, pero el mediador debe encontrarle sentido a todo con mucha rapidez. A menudo debe reformular algo que se dijo para que el emisor reflexione sobre lo que dijo y comprenda la repercusión que tiene lo que está diciendo. Este proceso de educar a las partes para que tengan una comunicación eficaz y precisa constituye un aspecto fundamental de la mediación.

Los mediadores piensan creativamente

La función del mediador varía: en algunos casos solo deberá reunir a las partes, en otros, tendrá que hacer un duro trabajo para ayudarlas a acercarse. El mediador debe realizar preguntas que estimulen a las personas a pensar creativamente. El mediador también cuestiona todo tipo de suposiciones; a las personas que se encuentran inmersas en un conflicto, la creatividad suele resultarles muy difícil: significa abandonar el terreno seguro y aparecer con extraños supuestos difíciles de aceptar. Sin embargo, cuantas más ideas se presenten, más probabilidades habrá de que la gente se distienda y comience a explorarlas.

Los mediadores trabajan para crear confianza

La confianza es uno de los productos de una relación bien llevada. Depende de que las personas hagan lo que dicen; tengan un comportamiento coherente, mantengan una actitud abierta hacia la otra parte y respeten las confidencias. La función del mediador es ayudar a establecer los acuerdos que comiencen a cimentar la confianza. Además, el mediador, debe hacerse acreedor del respeto y la confianza de las personas intervinientes en el proceso.

Los mediadores son profesionales

Las características que hacen que un mediador sea un profesional son:

- Integridad absoluta
- Imparcialidad en todo momento
- Capacitación en técnicas de comunicación

En última instancia, la mediación da buen resultado porque los protagonistas hacen que así sea; el papel del mediador es orientarlos en la dirección correcta.

Etapas de la Mediación

1) Organización del espacio físico. Discurso de apertura:

Esta primera etapa apunta a preparar el clima necesario para que las partes se sientan cómodas. El ambiente debe ser confortable pero neutral. El mediador, en este primer momento debe pronunciar su discurso de apertura; en él se presenta y expone las reglas básicas del proceso de mediación, especialmente el convenio de confidencialidad.

2) Escucha de las posiciones y comprensión del conflicto:

El eje central de la mediación es la comunicación; en esta instancia el mediador debe recopilar la mayor cantidad de información posible, comprenderla y asegurarse de que la comprendan. Para esto, cuenta con una herramienta: el parafraseo (consiste

en repetir lo que la persona acaba de decir, de esta manera chequea la información recibida y logra que las partes “se escuchen”).

3) Detección de intereses:

Lo que primero se escucha cuando una de las partes expone es la *posición*. A partir de ella, el mediador debe buscar lo que subyace a la misma: los *intereses*. Para llegar a descubrirlos básicamente se utilizan las preguntas, herramienta básica del mediador.

4) Pregunta de replanteo:

Una vez que el mediador detectó los intereses más allá de las posiciones, debe comunicarlos a las partes, lo hace replanteando el problema en términos de intereses en lugar de posiciones.

5) Generación de opciones:

Se logra a partir de la pregunta de replanteo. Las opciones deben venir de ambas partes en conflicto. El mediador guía esta etapa pero no genera las alternativas. Una técnica muy utilizada en esta etapa es el “torbellino de ideas”.

6) La propuesta:

Surge de las opciones presentadas por las partes. Debe ser analizada luego de pasarla por diferentes “filtros”: de la realidad, de la ley, etc.

7) El acuerdo:

El objetivo buscado por las partes en litigio: el acuerdo, luego de haber llegado a él, debe ser puesto por escrito y las personas intervinientes deben firmar dicho acuerdo.

Consideraciones finales

El conflicto es una realidad de la vida, por más que intentemos evitarlo, surge muy a nuestro pesar, pero lo hace. Sin embargo, lo que realmente importa es cómo resolverlo. En este punto, la mediación cobra especial importancia; además de ser otro método de resolución alternativa de conflictos, estimula la tolerancia, la paciencia, el respeto mutuo y la comprensión. Proporciona un medio por el que se puede ayudar a las personas con opiniones muy diversas a llegar a un acuerdo cuando pueden hacerlo o a vivir en paz con sus diferencias cuando no pueden.

La mediación brinda a las personas la posibilidad de asumir la responsabilidad de su propia vida y de tomar decisiones difíciles con un máximo de oportunidades de conocer las consecuencias de forma anticipada y a través del diálogo.

Daniela F. Trulls

Bibliografía:

- Edward Del Bono “Conflictos. Una mejor manera de resolverlos” Ed. Deusto. Bs. As. 1994
- Andrew Floyer Acland “Cómo utilizar la Mediación para resolver conflictos en las organizaciones” Ed. Paidós. Barcelona. 1997
- Beverly Potter “Del conflicto a la cooperación. Cómo mediar una disputa”
- Fundación Libra “Rol del abogado en la Mediación”
- Elena I. Highton – Gladys S. Alvarez “Mediación para resolver conflictos”