

224

KARL A. SLAIKEU

PARA QUE
LA SANGRE NO
LLEGUE AL RIO

Una guía práctica
para mediar en disputas

Directora de colección

Dra. Silvia Chavanneau de Gore

Edición original

Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Título original

When Push Comes to Shove

Traducción:

Gabriel Zadunaisky

GRANICA

© 1996 by Ediciones Granica S. A.
Bertrán 107, 08023 - Barcelona, España
Tel. 211 21 12 - Fax. (343) 418 46 53

Lavalle 1634 - 3º
(1048) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (541) 374-1456 / Fax: (541) 373-0669

© 1996 by Jossey-Bass Inc., Publishers, de la edición original en inglés.

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte en cualquier forma.

Esta edición se publica de acuerdo con el editor original.

ISBN: 950-641-234-0

Queda hecho del depósito que marca la ley.

Impreso en Color-Efe

Impreso en Argentina- Printed in Argentina

“La colección sobre resolución de conflictos” responde a la creciente necesidad de herramientas en el campo de la resolución de conflictos, con una definición amplia que incluye la negociación, la mediación, la resolución alternativa de disputas y otras formas de intervención de terceros. Nuestros libros tienden un puente entre la teoría y la práctica, abarcando desde el análisis descriptivo hasta la prescripción orientativa. Nuestra meta es ayudar a aquellos que están dedicados a entender y buscar modos más efectivos de abordar conflictos: profesionales, investigadores, docentes y a quienes participen de otras iniciativas profesionales y personales, aportándoles recursos para avanzar en su trabajo y para mejorar el mundo en que vivimos.

Sumario

Prefacio	13
El autor	25
Una breve introducción a la mediación	
1. El punto de partida: los conceptos clave de la mediación	29
2. Cómo utilizar el Cuadro del Conflicto para analizar disputas y generar soluciones	57
3. Cómo prepararse para ser mediador	89
Primer paso: el primer contacto	
4. Cómo orientar a las partes	101
5. Cómo preparar el lugar de la reunión	117
Segundo paso: la reunión inicial	
6. Cómo conducir la reunión inicial	131
Tercer paso: el procedimiento para las reuniones privadas	
7. Cómo conducir las reuniones privadas ...	151

10 PARA QUE LA SANGRE NO LLEGUE AL RIO

- 8. Aprendiendo de ejemplos: dos historias de reuniones privadas 181
- 9. Cómo generar soluciones y redactar un acuerdo tentativo 197

Cuarto paso: reuniones conjuntas/visitas del mediador a las partes

- 10. Cómo planificar la siguiente ronda 211
- 11. Cómo utilizar el Modelo SOS (síntesis-ofertas-síntesis) 217
- 12. Cómo resolver los "impasse" 231

Quinto paso: el cierre

- 13. Cómo poner a prueba el acuerdo 255
- 14. Cómo poner el acuerdo por escrito 263
- 15. Cómo cerrar el proceso 283

Variaciones

- 16. Cuándo hacen falta negociaciones de paz interpersonales 293
- 17. Cuándo no funcionan las reuniones cara a cara 311
- 18. Cuándo puede ser útil la mediación informal 317

Epílogo: la vocación del mediador 325

Recursos

- A. Reseña de las técnicas de comunicación 331
- B. Modelos de reglas de procedimiento y formularios 351

- C. Normas éticas 361
- D. Mediación de disputas en las que se da la violencia doméstica 367
- E. Organizaciones profesionales 375
- F. Casos 377
- G. La evaluación de los ejercicios 395

Lista de referencia rápida 425

Notas 435

Índice temático 439

Prefacio

¿Usted es un mediador “novato” o “principiante”? ¿O es usted un veterano probado, un instructor o entrenador de mediadores? Sea quien fuere, he escrito este libro pensando en usted. Quizá contar un poco de mi propia historia ayude a entender el porqué.

Soy un psicólogo que se ha convertido en mediador. Me inicié hace quince años creando instrumentos de investigación para evaluar el proceso de mediación en divorcios. Pronto llegué a la convicción de que el procedimiento era demasiado bueno para limitarlo a los divorcios y empecé a estudiar el uso de la mediación en los momentos iniciales de cualquier conflicto, no sólo en parejas y familias, sino también en el trabajo y en disputas entre empresas, en el vecindario y en el ámbito internacional. He hecho todos los cursos de cuarenta horas (el nivel inicial para nuevos mediadores) que pude encontrar y no tardé mucho en convertirme en un “creyente” en la idea de que la mediación, en su concepto más amplio, no es sólo una manera humana de que los seres humanos resuelvan sus diferencias, sino que ofrece potencialmente a los individuos y organizacio-

nes una cantidad adicional de beneficios: menor desgaste emocional, ahorro de dinero (gastos en procedimientos legales) y la preservación de relaciones de trabajo, por no hablar de salvar vidas. A partir de mi experiencia como profesor y psicólogo clínico, he llevado cuadernos de notas durante años, desde que comencé a ofrecerme como mediador en una amplia variedad de disputas: familiares, por agresiones personales o entre organizaciones, en las que a veces estaban involucradas sólo dos partes, pero a menudo también un gran número de individuos y grupos. Al mismo tiempo empecé a ofrecer formación como mediador a un nuevo tipo de profesionales: los que se ocupaban de la mediación interna en empresas, instituciones educativas, oficinas públicas e instituciones religiosas. Estos mediadores "novatos" constituyen el público principal al que va dirigido este libro, aunque creo que el modelo que presento responde también a una necesidad de los mediadores veteranos y de los educadores.

Estas son las cuestiones a las que he tratado de dar respuesta en este libro de iniciación sobre la mediación.

1. *¿Cuáles son los pasos esenciales que debe aprender cualquier profesional novel para poder guiar a dos o más partes en un proceso de mediación?* Por ejemplo, ¿qué se puede lograr en un primer contacto telefónico con una de las partes, en una reunión de apertura, en reuniones privadas con cada parte, en reuniones conjuntas/entrevistas de ida y vuelta del mediador con las partes y en el cierre? El libro lo conducirá, uno a uno, a través de estos cinco pasos clave.

2. *¿Cómo puede apoyarse en los puntos fuertes de su "vida cotidiana" para desarrollar su capacidad como mediador?* Este libro parte del supuesto de que usted tiene mucho a favor como ser humano porque, sino no habría llegado hasta aquí en la exploración del tema de la mediación. El Apéndice A sintetiza las técnicas de comunicación que son críticas para situaciones de conflicto. En todos los capítulos encontrará sugerencias que complementarán las otras capacidades que haya adquirido en la vida hogareña, en el trabajo y en su barrio.

3. *¿Cómo puede conciliar las diferencias metodológicas entre los diversos modelos de mediación, por ejemplo, el papel de las reuniones privadas con las partes por oposición a las reuniones conjuntas?* Este libro presenta un modelo integrador para mediadores noveles y veteranos. El modelo de cinco pasos usa una combinación de reuniones privadas con las partes y reuniones conjuntas para toda situación de mediación y se basa en tres focos importantes en cada fase:

- *Tomar conciencia/facultar* el mediador ayuda a cada parte a hacerse consciente de los intereses subyacentes y los puntos calientes que han ido creando el conflicto o que motivan ahora la disputa. A través del asesoramiento y otras formas de apoyo, el mediador ofrece una estructura que puede facultar a cada parte para manejar el problema y tratar con el otro bando.
- *Comprensión/reconocimiento*: el mediador alienta a cada parte a comprender con precisión los intereses del otro bando, los hechos y las soluciones propuestas, con la opción adicional de que cada

parte eventualmente reconozca explícitamente los derechos e intereses de la otra (aunque pueden no haber llegado a ningún tipo de acuerdo).

- *Acuerdo/reconciliación*: el mediador ofrece un procedimiento que puede resultar en acuerdo o no (un callejón sin salida, o más propiamente un punto muerto). El acuerdo puede tomar la forma de un compromiso de no atacar al otro (física o verbalmente) por un breve período de tiempo o puede incluir el reconocimiento de errores pasados, disculpas, nuevos planes para el futuro, compensaciones y un perdón.

Si bien se entiende habitualmente que la mediación apunta a lograr algún tipo de acuerdo, el modelo integrador, al identificar estos tres focos, acepta el hecho de que algunas mediaciones pueden resultar una toma de conciencia/facultar y quizás también comprender/reconocer sin lograr el acuerdo/reconciliación.

4. *¿Qué ejercicios podemos utilizar —los mediadores novatos, los veteranos, los formadores— para afinar nuestras capacidades?* Sin que sea mi intención que este libro sirva como manual formal de entrenamiento, he incluido al final de cada capítulo ejercicios breves que reforzarán el acento que pone el libro en la práctica. También a través del uso discrecional de “consejos de orientación” (presentados como textos en recuadro), busco referirme a una variedad de cuestiones sencillas pero muy significativas, que pueden establecer la diferencia entre un proceso de mediación exitoso o uno insatisfactorio.

Qué es la mediación

En su forma más simple, la mediación es un procedimiento a través del cual un tercero ayuda a dos o más partes a encontrar su propia solución a un conflicto. El valor de este procedimiento está en que permite a dos o más adversarios examinar un problema tanto en privado como en reuniones conjuntas, con el objetivo de crear una solución en la que todos ganen, y que responda suficientemente a los intereses individuales (y comunes). Y les permite descartar otras salidas, como juicios o el recurso a la fuerza, acordando en cambio concretar voluntariamente el plan acordado. A diferencia de un abogado en una corte, el mediador no toma decisiones por las partes, sino que prefiere escuchar, preguntar, sondear, intercambiar ideas en forma creativa y, a veces, provocar, desafiar y confrontar, para ayudar a las partes a elaborar un plan integrador al que todos puedan decir que sí. En este sentido la mediación es una negociación *asistida*. A menudo se logra por esta vía que las partes estén dispuestas a revelar a un mediador intereses subyacentes y preocupaciones que no soñarían siquiera revelar a un adversario, por temor a que esa información sea usada en su contra. El mediador es más que un amortiguador entre las partes. A través de reuniones privadas y confidenciales e indagaciones cuidadosas con cada una de las partes, el mediador obtiene más información de la que tiene cada parte por sí sola y, a menudo, puede usar esta información para ayudarlas a elaborar una solución que no se hubiese podido alcanzar si hubiesen confiado solamente en sus propios esfuerzos.

Si bien la mediación no es nada nuevo ni algo exclusivo de Occidente (ya existía en culturas primitivas y tiene una larga tradición en China), el interés por la mediación a fines del siglo XX es sorprendente. El extendido descontento con el coste financiero y el desgaste emocional de los procedimientos legales, tales como las demandas, ha convertido a la mediación en la piedra fundamental del movimiento de resolución alternativa de disputas (RAD) en Estados Unidos. Entre los acontecimientos que constituyen hitos en el creciente recurso a la mediación, se cuentan:

- Empresas como Motorola informan que han reducido en un 75 por ciento sus costes de defensa utilizando la mediación para resolver disputas sin juicios.¹
- Se utiliza en forma creciente la mediación como un segundo paso crítico —después de la negociación y antes del arbitraje o el juicio— para resolver quejas de consumidores u otras disputas comerciales o de seguros.
- Muchos jueces ahora ordenan que se intenten mediaciones antes de aceptar un caso en la corte.
- En los años ochenta y noventa ha crecido exponencialmente el número de afiliados a organizaciones profesionales tales como la Society of Professionals in Dispute Resolution —SPIDR— (Sociedad de Profesionales de la Resolución de Disputas), la Academy of Family Mediators (Academia de Mediadores Familiares), la Association of Family and Conciliation Courts (Asociación de Cortes Familiares y de Conciliación) y las secciones de RAD de las asociaciones de abogados tanto en el ámbito del condado como en el estatal.

- Contando con la bendición de los departamentos de recursos humanos y de asuntos legales, las corporaciones utilizan en forma creciente equipos de mediación interna para resolver una amplia gama de disputas laborales, mucho antes de que éstas necesiten ser llevadas a los tribunales.

La premisa clave

Este libro se basa en la premisa de que la mediación es tanto una habilidad o destreza que aparece en la vida de relación como una disciplina profesional emergente. Los mejores ejemplos de lo primero son los programas que entrenan a chicos en edad escolar para mediar en disputas entre sus pares y el creciente reconocimiento de que la capacidad de resolver disputas por intereses es imprescindible y básica para las relaciones personales y de trabajo. Junto al énfasis puesto en la mediación como destreza social está el reconocimiento de la mediación como una disciplina profesional emergente. Se necesita formación especial para mediar en conflictos en hospitales, disputas internacionales donde intervienen distintas culturas, disputas comerciales multimillonarias y la disolución de sociedades comerciales, donde la combinación de dinámicas económicas, sociales, religiosas y psicológicas, puede conducir no sólo a la intransigencia de las partes, sino que demasiado a menudo aparece también la amenaza de violencia física.

El modelo de cinco pasos

¿Qué se requiere para llevar a las partes en disputa al punto en el que voluntariamente dejen de pelear y se pongan a trabajar juntas para implementar una solución común? Yendo más al grano, ¿cómo se hace para que las partes “se sienten a la mesa”? y, una vez allí, ¿cómo se hace para descubrir cuál es el centro de la cuestión para cada parte, de modo de ver si serán posibles soluciones integradoras, soluciones que permitan a las partes dejar de lado los juicios o las armas o, incluso, que les permitan trabajar en forma cooperativa con sus antiguos adversarios?

Este libro está escrito en torno de cinco momentos clave en cualquier mediación: 1) el primer contacto, 2) la reunión de apertura, 3) las reuniones privadas con las partes, 4) las reuniones conjuntas/visitas del mediador a las partes y 5) el cierre. Para ser eficaz cuando “la sangre llega al río”, el mediador controla con calma una situación tensa y guía a las partes en la solución creativa del problema, prestando cuidadosa atención durante todo el procedimiento a los intereses de una amplia gama de actores.

He escrito este libro como si estuviera asesorándolo a usted mismo la semana antes de comenzar una nueva mediación. Nos vamos a referir a lo que puede pasar al hacer averiguaciones telefónicas, cuando se prepara para la reunión de apertura y, luego, cuando hable con las partes en reuniones privadas y confidenciales. Puede ser que en algún momento usted sienta que miro por sobre su hombro, ayudándolo a interpretar lo que oye, al contar-

le las partes sus historias y cuando usted revise sus notas para determinar si hay alguna esperanza de solución. Dado que el modelo de cinco pasos es genérico y puede utilizarse en una amplia variedad de situaciones, utilizaremos ejemplos de casos reales, con el objetivo de ayudarlo a aplicar los principios a su situación particular, sea su ámbito el de las cuestiones comerciales, familiares, corporativas, laborales o de cualquier otra área de resolución de disputas.

Si usted aborda por primera vez las cuestiones de mediación y resolución de disputas entonces los Capítulos 1 a 3, agrupados bajo el encabezamiento de “Introducción”, le aportarán conceptos que son básicos para todo lo que sigue después. Por ejemplo, el Capítulo 2 define un marco de referencia necesario para conducir reuniones privadas efectivas con las partes. Los tres capítulos incluidos bajo el encabezamiento “Variaciones” (Los Capítulos 16 a 18) son especialmente importantes para mediadores y administradores internos, ya que indican maneras de aprovechar lo esencial del procedimiento de mediación, ajustando los pasos a la realidad de cada organización.

Para mantenerme fiel a la tarea de aportar una breve descripción del proceso de mediación, deliberadamente he excluido varias cuestiones importantes de este texto. Están fuera del marco de este libro introductorio las cuestiones relacionadas con la habilitación profesional, la capacitación, el marketing y cómo establecerse profesionalmente como mediador, así como las guías para crear programas de mediación interna. Cada uno de estos temas es motivo de considerable debate en las asociaciones profesiona-

les de mediación, apareciendo frecuentemente artículos sobre los mismos en publicaciones profesionales.

Agradecimientos

Estoy en deuda con numerosos individuos que me ayudaron a dar forma al modelo presentado en este libro. Estoy particularmente en deuda con William Ury y Richard A. Salem, cuyos trabajos me inspiraron a lo largo de los años al hacer la transición de psicólogo a mediador. Por cierto que tuvo influencia sobre los aspectos prácticos del modelo presentado en este volumen Ralph Hasson, con quien he tenido el placer de servir como co-mediador y entrenador, por cierto ha influido mucho sobre los aspectos prácticos del modelo presentado en este libro, incluyendo la ayuda en el desarrollo de juegos de roles para definir capacidades y selección de metodologías (Apéndice F). Más que ninguna otra persona, Diane Weimer Slaikeu, en su calidad de abogada-mediadora y docente, me ayudó a verificar que fuera realista el marco conceptual general y su aplicación en una amplia variedad de ambientes, incluyendo las áreas empresarias, estatal, de entidades sin fines de lucro y cuestiones entre vecinos. Agradezco especialmente también a Ingrid Ramsey por haber tecleado más borradores de este libro de lo que cualquiera de nosotros quisiera contar. Finalmente, agradezco a los numerosos gerentes, voluntarios comunitarios y a los mediadores "novatos" de campos tales como el derecho, la salud mental, los negocios y la educación que participaron de seminarios y, con sus preguntas y

cuestionamientos, dieron una claridad al modelo que no habría sido posible de otro modo. Va de suyo que todo éxito que tenga este libro es tanto un reflejo de la influencia de esta gente como de mi organización de las ideas y de los principios que compartimos.

Karl A. Slaikeu
Austin, Texas, agosto de 1995

El autor

Karl A. Slaikeu es presidente de la Chorda Conflict Management, Inc., de Austin, Texas. Ha tenido cátedras en los departamentos de psicología de la Universidad de Carolina del Sur y la Universidad de Texas, Austin, y ha publicado dos libros y más de treinta artículos sobre crisis y manejo de conflictos. Se graduó en la Universidad de Nebraska, Lincoln (1967), en el Seminario Teológico de Princeton (1969) y la Universidad del Estado de Nueva York, en Buffalo (licenciatura y doctorado en 1973). Con frecuencia dicta seminarios sobre resolución de conflictos para dirigentes empresariales, abogados, profesionales de la salud, docentes, consejeros y administradores, y es especialista en el diseño de sistemas de resolución de disputas que apuntan a reducir el coste de los conflictos.

*A Diana,
cuya comprensión intelectual, profundidad espiritual
y fuerza interpersonal me inspiran como mediador
y me dan esperanzas como ser humano.*

Una breve introducción a la mediación

A cualquiera lo puede sacar de las casillas estar en medio de una pelea, aunque los mismos contrincantes hayan pedido su intervención. Habrá momentos en que uno se sienta como el árbitro que recibe la trompada dirigida a uno de los contendientes o el mensajero que clama: "¡No me maten!". Aun a nivel psicológico uno se puede sentir como una mancha de tinta viviente sobre la que individuos iracundos y agraviados proyectan sus propios sentimientos. Para usar el modelo de cinco pasos que se presenta en este libro, tendrá que tener una clara visión de qué es y qué no es la mediación. También necesitará un modelo para analizar problemas y una clara noción de los límites de su influencia. Los tres capítulos de esta sección buscan aportar a cada una de estas áreas. El Capítulo 1 será especialmente útil cuando las partes cuestionen o desafíen el procedimiento, así como a usted mismo y su rol. El Capítulo 2 presenta un mapa de conocimientos —el Marco del Conflicto— para analizar disputas y cualquier problema o cuestión que las partes puedan presentar para su exploración. Y, finalmente, el Capítulo 3 busca llevar agua a su

molino motivacional, ayudándolo a encuadrar los límites de control e influencia que puede ejercer sobre las partes en pugna.

CAPITULO 1

El punto de partida: los conceptos clave de la mediación

Si bien la mediación es comprendida y valorada cada vez más en los medios empresarios y comunitarios, todo nuevo mediador pronto descubre que, con certeza, alguien va a confundir el proceso con la meditación (confusión más que semántica, dado que a la mediación a menudo se la percibe erróneamente como un procedimiento relativamente suave de conciliación que resulta inapropiado cuando las partes están realmente enfadadas entre sí). En el otro extremo de la escala, también se tiende a confundirla con el arbitraje (un procedimiento que tiene más en común con la demanda legal que con la mediación). Este capítulo presenta definiciones y un marco conceptual para el procedimiento de mediación. Piense en lo que sigue como si se tratara de un material al que recurrirá para responder a una solicitud de mediación y para ayudar a las partes a decidir si la mediación es o no el tratamiento adecuado, en su situación particular.

Definición

La mediación es un procedimiento por el cual un tercero ayuda a dos o más partes a lograr su propia solución en una o más cuestiones. La mediación puede usarse cuando no hay disputa, por ejemplo, cuando un consultor ayuda a un comité ejecutivo a negociar un acuerdo sobre un plan estratégico. En el otro extremo, la mediación puede utilizarse como alternativa a la demanda legal o al enfrentamiento sangriento, para ayudar a las partes a resolver sus disputas. Los mediadores no toman decisiones por las partes (como lo hacen los árbitros y los jueces); en cambio ayudan a las partes a estructurar un procedimiento de comunicaciones y negociaciones que les permita analizar problemas, generar soluciones y eventualmente acordar una serie de pasos a seguir para resolver un problema.

Alternativas a la mediación

Es común que las partes confundan la mediación con otras alternativas. La tabla 1.1. presenta a la mediación en el contexto de cuatro opciones para resolver cualquier conflicto que involucre individuos o grupos (se trate de dos personas o dos o más países).

La evitación significa una actitud de "esperar y ver"; se evita cualquier acción con la esperanza de que el problema se resuelva por sí mismo o desaparezca. Por ejemplo, su adversario puede irse o ser trasladado.

En el otro extremo está *el recurso unilateral a la*

fuerza, que puede incluir la violencia física, huelgas o maniobras entre bambalinas para resolver un problema. Dietrich Bonhoffer, un pastor luterano que formó parte de una conspiración para asesinar a Hitler en los años treinta, eligió este camino porque otras opciones no habían funcionado. Las manifestaciones por los derechos civiles en los Estados Unidos en los años cincuenta y sesenta ofrecen otro ejemplo de recurso unilateral a la fuerza que buscaba violar las leyes, llenar las cárceles de gente y por esta vía sacar a luz las injusticias del sistema y lograr que se votaran leyes que protegieran los derechos de los afroamericanos.

Las opciones de *recurso a una autoridad superior* implican resoluciones de "cadena de mandos", a través de las cuales los empleados pueden canalizar cuestiones para su resolución en un escalón superior (yendo al jefe o a través de un panel de quejas). La demanda a través de las cortes es un ejemplo fundamental de soluciones por vía del recurso a autoridad superior en Estados Unidos. El arbitraje, por el que un individuo o panel da un dictamen, también es una forma de resolución recurriendo a una autoridad superior.

Tabla 1.1. Cuatro opciones

<i>Evitación</i>	<i>Colaboración</i>	<i>Autoridad superior</i>	<i>Recurso unilateral a la fuerza</i>
Esperar y ver	Negociación entre las partes	Mediación de un tercero	Remitir un problema hacia arriba en la cadena de mando
			Demanda a través de las cortes
			Violencia física, huelgas, maniobras entre bambalinas

Finalmente, la *colaboración* es una opción a través de la cual las partes mismas toman la decisión, siendo la negociación una forma de colaboración, y otra, la mediación. En la negociación, las partes hablan directamente entre sí (o a través de representantes legales) buscando llegar a una solución. En la mediación, un tercero elegido de común acuerdo cita a las partes, escucha sus posturas iniciales, se encuentra con las partes en reuniones privadas y confidenciales y luego conduce reuniones conjuntas o hace diplomacia viajera, visitando a cada parte, para ayudar a que éstas lleguen a una solución. El signo distintivo de la mediación es que las partes tienen el control del resultado. La mediación es simplemente una negociación asistida.

Se puede usar el modelo de cuatro-opciones de varias maneras:

- En algún momento usted puede simplemente identificar las cuatro opciones para ayudar a las partes a ver la mediación en el contexto de otras alternativas.

- Es común que las partes que se han sentido desalentadas por el resultado de sus negociaciones directas lleguen a la conclusión equivocada de que la mediación no funciona. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, la mediación, a través de las reuniones privadas, genera información que las partes pueden no haberse revelado mutuamente y, entonces, puede lograr resultados más satisfactorios que las negociaciones directas.

- La elección de una opción siempre dependerá de consideraciones sociales, políticas, culturales y religiosas. Anime a las partes a evaluar todas las opciones y a no confundir la mediación con ninguna de las alternativas.

- Las partes pueden avanzar paso a paso: primero negociar, luego probar con la mediación, teniendo como alternativa la demanda legal o el recurso unilateral a la fuerza.

La Tabla 1.2. define los principales elementos de las cuatro opciones, para hacerlas más fáciles de entender y para describirlas a las partes que consideren la posibilidad de recurrir a la mediación.

Resultados

Es común que se identifique a la mediación con salidas donde todos ganan, mientras que el recurso a una autoridad superior, la evitación y el recurso unilateral a la fuerza se identifican con salidas donde unos ganan y otros pierden o donde todos pierden. El centro de las salidas donde todos ganan son las *soluciones integradoras*, lo que significa que el plan de acción final incluye elementos que respon-

Tabla 1.2. Opciones para la resolución de conflictos

Opciones	Evitación	Colaboración	Autoridad superior	Recurso unilateral a la fuerza
Actividades	Esperar y ver Evitar la persona Cambiar la propia conducta	Negociación (vía conversaciones directas) Mediación (formal e informal)	Interna (cadena de mando) Externa (tribunales, demanda legal)	Acción política Huelgas, desobediencia civil Fuerza física
Toma de decisiones	Fortuita	Por las partes	Por terceros	Por la fuerza
Cuestión principal	Aislarse del problema	Solución integradora basada en intereses y otros factores	Lo que está bien y lo que está mal de acuerdo a criterios objetivos	Se miden las fuerzas
Resultado principal	Impredecible	Gana/gana	Gana/pierde (pierde/pierde)	Gana/pierde (pierde/pierde)

Forma constructiva

- Esperar a ver si el paso del tiempo produce cambios.
- Cambiar la propia conducta para resolver problemas sin esperar que el otro bando cambie.

Forma constructiva

- Tanto para la negociación como para la mediación
- Se protegen los derechos individuales.
- Se evalúan las alternativas (mejor alternativa a un acuerdo negociado).
- Ambas/todas las partes están dispuestas a dialogar, sea a través de encuentros directos o con la ayuda de un mediador.

Forma constructiva

- Se identifican desequilibrios de poder y se hacen ajustes para proteger a los individuos.

Forma constructiva

- Se respeta el procedimiento establecido.
- Se protegen los derechos legales individuales de las partes.
- Se reconoce el equilibrio entre los intereses generales y los individuales.
- Se puede volver a la mediación para controlar los costes y/o intentar nuevamente una decisión consensuada.

Forma constructiva

- Se recurre a estrategias políticas no violentas como primera elección, dejando la violencia como último recurso.
- Existe la posibilidad de volver a la mediación al igual que cuando se recurre a una autoridad superior.

Tabla 1.2. Opciones para la resolución de conflictos (continuación)

Opciones	Evitación	Colaboración	Autoridad superior	Recurso unilateral a la fuerza
Forma destructiva	<ul style="list-style-type: none"> -Negar la existencia del problema. -Se evita la confrontación debido a la falta de dotes para la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Tanto para la negociación como para la mediación: -No están garantizados los derechos legales individuales. -No se toman en cuenta ni se ofrecen otras opciones. -Se obliga a una o más de las partes a utilizar este procedimiento. -Los desequilibrios de poder operan en forma descontrolada. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay procedimiento establecido. -No están garantizados los derechos legales individuales. -No hay equilibrio entre "bien" público y privado. -No hay posibilidades de volver a otras alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se recurre a la violencia sin agotar otros medios.

Cuándo usarlo

- Cuando no hay oportunidad de hablar con la otra parte.
- Cuando el paso del tiempo podría ayudar.
- Cuando la postergación no perjudica.
- Cuando están temporariamente bloqueadas otras alternativas.
- Cuando el consentimiento de cada parte es importante para el eventual éxito de un acuerdo.
- Cuando existe el deseo de preservar la relación una vez resuelta la disputa.
- Cuando hay interés en proteger contra repercusiones emocionales y otros efectos secundarios de soluciones logradas por el recurso a una autoridad superior.
- Cuando se necesita establecer un precedente legal o administrativo.
- Cuando se necesita poner en práctica una política a base de reglamentos.
- Cuando se ha rechazado la colaboración.
- Cuando han fracasado las actividades requeridas en todas las demás opciones.
- Cuando no se puede cambiar por otros medios leyes o políticas percibidas como "injustas".
- Cuando se enfrenta el mal.

den a los intereses de todos los bandos. Entonces, el plan de acción tiene algo para cada parte o, más precisamente, incluye acciones que dan respuesta a los intereses de cada bando. Le resultará difícil si no imposible crear soluciones integradoras, a menos que utilice un análisis similar al del Capítulo 2 (separando los intereses de otros factores y de las posiciones de cada bando). Sin embargo, como resultado de tal análisis, la mediación tiene el potencial de crear soluciones que a veces parecen mágicas a los observadores legos, dado que es común que no estén al alcance de quienes recurren al regateo posicional. Si bien comúnmente se considera a la mediación como un enfoque basado en los intereses, definiremos las soluciones integradoras en el Capítulo 2 como aquellas que superan una triple prueba: 1) responden (o al menos no violan) los intereses clave de las partes; 2) cuadran con una gama de otros factores (por ejemplo, leyes relevantes o la política interna de una organización); y 3) son mejores que la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), un concepto definido por Fisher y Ury.¹

El resultado de cualquier mediación es un acuerdo o un no acuerdo (punto muerto). Si bien la mayoría de las mediaciones comienzan con una cuestión definible (por ejemplo, los pasos que podrían dar las partes para llegar a un acuerdo en una demanda de pago de seguro o resolver una disputa por terminación de contrato entre un empleador y un empleado), no es infrecuente que surjan nuevas cuestiones sobre la marcha. Esto significa que el resultado eventual de una mediación sobre cualquier cuestión particular puede ser muy distinto de lo que las partes pensaban al comienzo. Las partes pueden

llegar a un acuerdo en relación con una o más cuestiones y aun seguir en un punto muerto en relación con otras. En este caso, pueden convivir con las restantes cuestiones tal como están o buscar otros caminos de solución, tales como el recurso a una autoridad superior a través de paneles de reclamos o las cortes.

Las reuniones privadas

Las reuniones privadas son la instancia que permite al mediador ayudar a las partes a lograr resultados que no podrían alcanzar por su cuenta. Al hacer reuniones con cada bando, el mediador conocerá intereses y otras cuestiones de fondo que las partes a menudo se sienten renuentes a revelar a sus adversarios. El mediador se encuentra así en posición de ayudarlas a idear soluciones que de otro modo no hubieran alcanzado, dado que tiene más información sobre la cuestión que las partes mismas.

Las reuniones privadas son importantes por otra razón. Cuando hay amenaza de violencia física, sea entre los integrantes de una familia, vecinos, empleados o naciones armadas, el mediador debe explorar en privado los intereses y preocupaciones de los bandos. En algunos casos, el mediador no se enteraría de estas amenazas si él o ella se basara exclusivamente en reuniones cara a cara. Piénsese en la esposa que ha sido golpeada por su marido y aún recibe amenazas de éste de recurrir a la violencia durante el proceso mismo de negociación del divorcio. Es muy improbable que ella plantee esta cues-

ción de un modo claro en reuniones conjuntas, pero muy bien puede revelárselo al mediador en una situación de privacidad donde esté garantizada la confidencialidad. Un mediador que proceda sin contar con este tipo de información estaría en peligro de provocar un desastre, de ahí el requisito de que haya al menos una rueda de reuniones privadas al comienzo mismo de la mediación.

El modelo integrador

En el modelo integrador de mediación se pueden distinguir tres aspectos.

Resultados

Tal como se describe más arriba, la mediación apunta a soluciones integradoras con acciones que respeten (o al menos no violen) los intereses de las partes, cuadrando con una gama de otros factores presentes y produciendo, al mismo tiempo, beneficios que son superiores a las MAAN individuales (lo que se analiza en el Capítulo 2). A lo largo de este libro se evaluará el resultado de la mediación en términos de su capacidad de integrar en un texto unificado acciones que responden a estos criterios.

Los puntos centrales del procedimiento

¿El acuerdo es la meta última y única? ¿Qué lugar ocupan los objetivos igualmente valiosos del cre-

cimiento personal y la comprensión que pueden alcanzar las partes y que se pueden dar sin que se llegue a ningún acuerdo? Un modelo integrador ofrece tres puntos centrales para el mediador, tal como se señala a continuación:

- *Tomar conciencia/facultar.* A través de las entrevistas individuales y de los comentarios que hace el mediador en todas las sesiones para allanar el camino, se pone el acento en que cada parte sea cada vez más conciente de sus intereses, sentimientos, puntos de vista, necesidades, deseos y puntos sensibles y en que lleguen a apreciar cómo y por qué ciertas soluciones adoptadas pueden no haber logrado hasta el momento satisfacer necesidades individuales o logrado el acuerdo con un adversario. En este sentido, el mediador, a través de la estructura del procedimiento y el uso de técnicas aquilatadas de comunicación, cumple la misma función que un buen consejero o terapeuta en cuanto a elevar la conciencia individual. Se parte del supuesto de que ante la falta de conciencia a algunos niveles, las partes tienen menos libertad para crear acuerdos que luego puedan respetar, y tienen más limitaciones para abrirse en forma constructiva los unos a los otros. Y aún más; al aconsejar a cada parte en relación a cómo analizar el problema (véase el Capítulo 2) y cómo comunicarse y negociar con el otro bando, las partes pueden llegar a ver al mediador como alguien que las faculta para manejar la situación.

- *Comprensión/reconocimiento.* No es suficiente que una parte sea conciente de su situación. La comprensión del otro bando es un segundo foco de atención de cada paso en el proceso de mediación. Este se da cuando el mediador asiste a las partes pi-

diendo que reformulen lo que han escuchado del otro bando, haciendo pruebas de realismo (en reuniones privadas) para ver si cada parte conoce realmente los intereses, necesidades y propuestas del otro lado. Sea alentando la comunicación directa o ayudando a interpretar datos, el mediador tiene un segundo foco de atención durante todo el proceso promoviendo la comprensión por la Parte A de las Partes B, C y otras, así como de sus motivaciones. Una forma más avanzada de este foco de atención es el reconocimiento explícito por la Parte A de los derechos, intereses y necesidades de la Parte B, reconocimiento que se puede dar en reuniones conjuntas. Al igual que la conciencia, el reconocimiento tiene un valor en y por sí mismos, más allá del eventual acuerdo al que arriben las partes para dar ciertos pasos que resuelvan un problema.

- *Acuerdo/reconciliación.* Un tercer foco de atención de la mediación es que las partes lleguen a un acuerdo de algún tipo para resolver el problema, para dar pasos hacia la implementación de un plan. Como veremos, esto puede involucrar algo tan sencillo como una suma de dinero para responder a un reclamo por mala práctica médica o algo tan complejo como un examen de conciencia interpersonal que lleve al reconocimiento del daño provocado, disculpas, nuevos planes para el futuro e incluso al perdón.

Al atender a los tres aspectos en cada punto del procedimiento, el mediador crea condiciones para un posible acuerdo, en parte al facilitar la autoconciencia de cada bando y la comprensión de la parte contraria.² Los dos primeros focos de atención pueden considerarse como resultados adicionales de la mediación aunque son beneficios que pueden termi-

nar teniendo un valor significativo para las partes, independientemente de que lleguen o no a un acuerdo. El valor del modelo integrador consiste en que el mediador se concentra en los tres focos de atención al mismo tiempo en cada punto y permite que las partes eventualmente determinen cuál de los focos de atención (la conciencia individual, la comprensión del otro bando o el acuerdo y la reconciliación) es el más importante. A veces lo serán los tres. La Figura 1.1. presenta el diagrama del rol del mediador en cada foco de atención del proceso.

Métodos

El modelo integrador usa tanto las reuniones conjuntas como las individuales. Después de una reunión conjunta inicial, el mediador realiza una ronda de reuniones privadas para obtener información confidencial y también para escuchar si existen amenazas potenciales de violencia que podrían o no revelarse si no hubiera conversaciones en privado. El proceso entonces continúa con reuniones conjuntas o con visitas del mediador a las partes, según lo requiera la situación. Por lo tanto el modelo se basa en lo mejor de ambas alternativas y escapa a la controversia de algunos modelos que se apoyan exclusivamente en la diplomacia viajera, de visitas del mediador a las partes o las reuniones conjuntas.

El mediador mantiene el foco de atención sobre los tres aspectos en los cinco pasos del proceso de mediación. Si bien los tres focos de atención adquieren especial importancia en las reuniones privadas y conjuntas, el mediador los toma en cuenta desde el

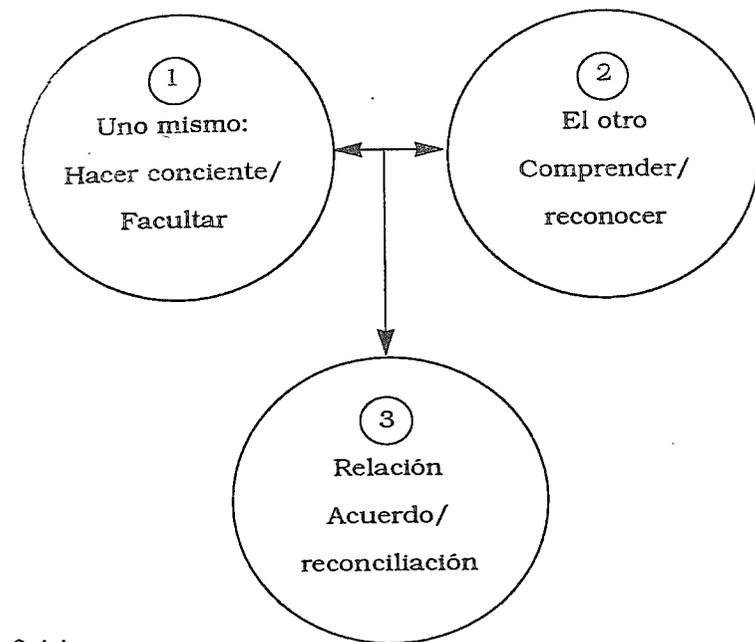
comienzo mismo, en el primer contacto y hasta en el cierre. Cada uno de los cinco pasos en el proceso de mediación da la oportunidad para que el mediador asista a las partes en una o más de estas tres áreas: hacer conciente/facultar, comprender/reconocer y acuerdo/reconciliación.

Las técnicas de comunicación identificadas en el recurso A (escuchar activamente, auto-expresión, interrogación, reencuadre, producción de nuevas ideas y confrontación) buscan lograr avances en las tres áreas o focos de atención. Por ejemplo, que el mediador escuche activamente es una de las maneras de ayudar a las partes a tomar conciencia de los intereses clave (por oposición a las posiciones). El mediador también ayuda a avanzar en estas tres dimensiones al alentar a las partes a que cada uno utilice estas técnicas con el otro. Por ejemplo, la autoexpresión de una de las partes puede enriquecer la comprensión/reconocimiento del otro bando y escuchar activamente e interrogar pueden ser utilizados para ajustar esta comprensión.

Cuándo mediar

Frecuentemente aparece en la literatura y los seminarios sobre mediación el tema de cuáles son los casos apropiados para la mediación y cuáles no. Las respuestas más comunes son que la mediación debe ser voluntaria, cada parte debe estar abierta a soluciones creativas a la vez que dispuesta a dar y recibir (o a llegar a un compromiso) y las partes deben estar en condiciones de negociar entre sí (o al menos deben poder hacerlo a través de abogados).

Figura 1.1. Focos de atención del proceso



Definiciones:

- ① El mediador ayuda a cada parte a tomar conciencia de los intereses, datos y otros factores del Marco del Conflicto (véase el Capítulo 2) que son importantes para esta parte. En una reunión privada, esto incluye la exploración de cuestiones críticas o sentimientos arraigados para comprender mejor los intereses clave. Al mismo tiempo, al ofrecer respeto a la parte, y a veces consejo acerca de cómo utilizar el proceso de mediación, el mediador faculta a la parte a resolver problemas.
- ② El mediador ayuda a cada parte a comprender los puntos de vista, intereses, necesidades y sentimientos del otro bando y posiblemente a reconocer o dar por aceptada la validez de sus intereses o, al menos, su derecho a que sean satisfechos determinados intereses suyos.
- ③ El mediador ayuda a las partes a crear soluciones aceptables para todos, con pasos que podrían incluirse en un acuerdo de texto único. La forma más elemental de este foco de atención puede ser un acuerdo parcial de recoger nuevos datos y continuar las discusiones y la forma más avanzada puede ser una verdadera reconciliación en la que las partes reconocen errores pasados, se piden disculpas, se indemnizan mutuamente, hacen planes para el futuro y se perdonan mutuamente al avanzar en la implementación de un plan aceptable para todos.

La perspectiva a largo plazo

Sin embargo, es posible tener una visión más amplia de esta cuestión. Como regla general, el único caso totalmente inapropiado para la mediación es aquel en que las partes necesitan establecer un precedente legal, dado que la mediación es normalmente inadecuada como método para la creación de casos de jurisprudencia. Por tanto, si las partes que lo requieren necesitan una decisión judicial, aconséjeles tomar el camino de la demanda legal.

En casos donde hay amenazas de violencia o intimidación (en la familia, la comunidad de vecinos o el trabajo), la adecuación principal tendrá que ser el recurso a las reuniones separadas en vez de las sesiones cara a cara (que podrían aumentar la intimidación de una o más de las partes).

En todos los demás casos usted puede considerar a la mediación como el siguiente paso lógico a dar si las negociaciones mismas no han logrado una solución. La mediación se convierte entonces en un segundo método de colaboración (siendo el primero la negociación, véase la Tabla 1.1). Aun si las partes se odian o ya han adoptado conductas que han llevado al derramamiento de sangre, la mediación puede ser un ámbito para lograr una solución. Las soluciones requeridas para la resolución de conflictos a menudo resultan más accesibles a través de la mediación que a través de los tribunales. Incluso se puede mediar en el castigo, y el procedimiento es ideal para ayudar a las partes a disculparse y ofrecer perdón.

Una condición necesaria

Para que la mediación comience en forma apropiada, las partes deben confiar en el mediador y el proceso de mediación. Es mucho menos importante que las partes confíen la una en la otra. No se sorprenda si uno u otro bando dice: "Bueno, aquí es importante la confianza, ¿no es cierto? Pues, no confío en él". Su respuesta puede ser: "Usted no tiene por qué confiar en el otro bando. Lo más común justamente es que la gente no confíe la una en la otra cuando comienza la mediación. Sin embargo es importante que usted entienda y confíe en el proceso de mediación y confíe en que el mediador servirá a ambas partes siguiendo las reglas de la mediación".

Influencias culturales

Se considera que algunos rasgos de los conflictos son universales. Por ejemplo, es válido para todas las culturas que los seres humanos tienen cuatro maneras de resolver conflictos: evitación, colaboración, recurso a una autoridad superior y recurso a la fuerza. De modo similar, la estructura de cinco pasos para la mediación que se ofrece en este libro puede servir como un marco general para gente con valores y raíces culturales muy distintas. Sin embargo otros aspectos del proceso de mediación son muy distintos en las diferentes culturas.

Para ayudar exitosamente a las partes, los mediadores deben prestar atención a los valores culturales y a las pautas de la cultura popular en relación con la comunicación, las expresiones de desconten-

VARIABLES CULTURALES COMUNES

Moore³ ofrece ocho categorías en las que pueden evidenciarse las diferencias culturales en una mediación. Estas conforman un marco para recoger información y construir un entendimiento.

1. *Relaciones.* ¿Hasta qué punto se alienta a expresar sentimientos y puntos de vista? ¿Cómo influyen los roles jerárquicos y de poder sobre la capacidad de las partes de hablar directamente entre sí?
2. *Puntos de vista sobre cooperación y competencia.* ¿Qué forma adoptarían en esta cultura las variantes de gana/gana, gana/pierde y pierde/pierde?
3. *Solución de problemas.* ¿Cuáles son las principales dimensiones para el análisis de problemas: los sentimientos, los intereses o los resultados?
4. *Tiempo.* ¿Qué es "demasiado" tiempo dedicado a un problema, por oposición a plantearlo a una autoridad superior tal como la justicia?
5. *Lenguaje y comunicación.* ¿Cómo aparecen las variaciones en la comunicación no verbal dentro del marco cultural de esta disputa? Si una parte dice que sí, ¿eso significa que la parte acuerda con la propuesta o significa: "Sí, quiero seguir dialogando, aunque no acuerde con lo que usted ha dicho; simplemente no quiero ofenderlo diciéndole no".
6. *El impacto de estructuras sociales mayores.* ¿Cuáles son los roles de las estructuras religiosas y legales en la comprensión de las disputas?
7. *El papel de terceros.* ¿Sobre qué bases puede intervenir un tercero y cómo se lo verá: ¿como una autoridad superior, un mediador que facilita las cosas o un entrometido?
8. *Medio físico.* ¿Qué significado tiene el hablar con una mesa de por medio o sin ella, como protección o barrera entre las partes?

Nótese que antes del primer contacto (y en todas las fases de la mediación), el mediador presta atención a la forma particular que adoptan estas cuestiones culturales para las partes en la mediación. Si está mediando entre partes de una cultura distinta a la suya, interroga al agente que ha promovido su participación en el conflicto en relación con las dimensiones particulares de la cultura, utilizando como guía la lista precedente. Los cinco pasos de mediación descritos en este libro son genéricos y pueden ajustarse para que se acomoden a las dimensiones culturales identificadas aquí.

to, la confrontación, las prácticas religiosas y los valores asociados con las diversas formas de resolver conflictos. Por ejemplo, ¿bajo qué condiciones se inclinarán las partes a resolver las cosas por vía del recurso a la fuerza (recurriendo a la fuerza física o a actos de guerra) en vez de las vías pacíficas de solución? El principal requisito es que el mediador le preste mucha atención a los factores culturales, tanto en relación con el actual conflicto como con la forma que puede adoptar una resolución aceptable para las partes.

Los mediadores y la mediación

Los mediadores son una raza especial de solucionadores de problemas. Si bien no hay ninguna fórmula definitiva y probada para seleccionar buenos mediadores, la literatura y los comentarios de gente que ha recurrido a la mediación apunta a ciertas características comunes, aquellas que generan confianza y entendimiento con las partes y que también son conducentes a soluciones mutuamente aceptables.

- *Los mediadores saben escuchar.* Saben cómo dejar de lado sus propios puntos de vista y prestar atención a los intereses, sentimientos, pensamientos y al relato de los hechos de las partes en disputa.

- *Los mediadores son capaces de adoptar una postura objetiva (algunos la llaman neutralidad).* Esto les permite atender a los intereses de todas las partes en la cuestión.

- *Los mediadores son conscientes de sus propios condicionantes.* Están dispuestos a dar a conocer los

conflictos de intereses que pudieran limitar su objetividad.

- *Los mediadores están acostumbrados a que las partes en disputa expresen sentimientos fuertes.* Por lo tanto no se sienten incómodos al estructurar un proceso en el que las partes puedan expresar sentimientos de ira y temor tanto en privado como en reuniones conjuntas.

- *Los mediadores tienen una valoración realista de sus propias capacidades así como de sus limitaciones para ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo.* Saben que las partes mismas deben hacerse responsables del resultado, si bien el mediador se hace responsable de estructurar un procedimiento justo y equitativo.

- *Los mediadores son buenos comunicadores.* Saben cómo expresar sus propios pensamientos, sentimientos y preocupaciones y cómo ayudar a las partes a comunicarse entre sí.

- *Los mediadores son afirmativos.* En vez de quedarse pasivos mientras las partes se pelean en su presencia, los mediadores estructuran un procedimiento constructivo para discusiones y análisis de problemas que lleva a la creación de soluciones. Esto incluye hacer respetar las reglas que protegen a las partes en el proceso de mediación.

Experiencia de procedimiento versus experiencia sustantiva

Los mediadores tienen que ser expertos en los procedimientos para la resolución de conflictos, y "rápidos" para comprender las cuestiones sustanti-

vas que las partes debatirán. Este requisito es distinto para la mediación y para el arbitraje, donde la tercera parte neutral en muchos casos tendrá que manejar conocimientos especiales sobre el tema en disputa, se trate de mala praxis médica, ingeniería civil o cuestiones laborales. Dado que los mediadores no deciden en lugar de las partes, su cualidad primordial debe ser la capacidad de reunir las partes bajo reglas específicas de comunicación y resolución de conflictos, y así estructurar y conducir el procedimiento de modo tal que las partes puedan desenredar el problema, dejar de lado posturas rígidas y encontrar un nuevo espacio de entendimiento. De los mediadores también se requiere que adquieran una clara comprensión de temas nuevos, leyendo documentos y especialmente escuchando atentamente las explicaciones de las partes, para entender los puntos más delicados en disputa. Puede ayudar que un mediador tenga un conocimiento sustancial previo de una disputa (por ejemplo, un ingeniero que sirva como mediador en una disputa por cuestiones de construcción), pero muchos mediadores toman casos nuevos y aprenden acerca de las cuestiones importantes antes y durante el proceso mismo de la mediación.

Destreza social, disciplina profesional emergente

La mediación es tanto una destreza social que puede ser adquirida por niños en edad escolar (empezando al nivel de cuarto o quinto grado, de acuerdo con los modelos desarrollados en las escuelas públicas) como una disciplina profesional, por la que

las partes en una disputa pueden llegar a pagar varios cientos de dólares la hora. Dado, que en su forma más simple, la mediación es un procedimiento por el que un tercero ayuda a dos o más individuos a solucionar un problema, es un tipo de destreza que quisiéramos que los niños adquirieran a temprana edad y luego aplicaran en situaciones familiares, con sus amigos, en la escuela y en el trabajo. Al mismo tiempo, la mediación en disputas en las que están involucradas muchas partes, las que incluyen aspectos legales complejos y aquellas en las que intervienen actores en ámbitos internacionales, requiere un nivel de formación profesional que exige experiencia académica y de otro tipo, así como el dominio de técnicas de alto nivel, por las que las partes abonarán una tarifa profesional. El supuesto del que parte este libro es que el modelo de mediación puede ser aplicado por los niños en sus juegos, por los voluntarios de los centros de resolución de disputas barriales, por gerentes de recursos humanos que actúen como mediadores dentro de su organización o por los mediadores profesionales que cobran por sus servicios. En cada uno de estos casos, las partes tendrán que ajustar el modelo y crear una relación contractual con las partes en disputa que sea apropiada a la formación del mediador y los requerimientos de la situación.

La ética del mediador

El papel creciente de la mediación en medios vecinales y como servicio profesional que se ofrece a gente que paga altas tarifas por los servicios del me-

diador, crea el requisito adicional de que los mediadores examinen el procedimiento que utilizan, buscando medir sus propios valores y definir las normas éticas de su práctica. La Sociedad de Profesionales de Resolución de Conflictos está a la vanguardia en la formulación de tales normas (véase el Recurso C). El nudo central de estas normas éticas es la noción de que se llama (o emplea) al mediador para que sirva a todas las partes en disputa, no a una sola de ellas; que debe comportarse de tal modo que las partes retengan la responsabilidad por el resultado del proceso y que debe estructurar el procedimiento de modo de garantizar la integridad y seguridad de las partes en disputa en su transcurso. Si los mediadores no tienen claridad sobre estas pautas corren el riesgo de participar en un proceso que no sólo lleve a resultados pobres sino que, aun más importante, signifique una amenaza para las partes.

Aprender a mediar

Lo común en todo el mundo es que la gente aprenda el procedimiento de mediación después de años de trabajo en otro campo. Esto significa que los mediadores podrán trasladar una parte considerable de su experiencia anterior al proceso de mediación: la realización de entrevistas, la capacidad de escuchar y el conocimiento amplio de la dinámica de las personalidades individuales o los parámetros legales de una disputa. Al mismo tiempo, tendrán que adquirir otros conocimientos y desarrollar nuevas capacidades al aprender a mediar. La premisa de este libro es que la mediación requiere, en primer lugar,

conocimientos sobre la naturaleza del conflicto y, a continuación, técnicas de comunicación que pueden integrarse al modelo de mediación de cinco pasos.

Credenciales

Al escribirse este libro, no existe ninguna licencia oficial para los mediadores, aunque muchas organizaciones certifican que determinada persona ha participado en seminarios de formación como mediador. De modo similar, en la arena internacional, lo más común es que se escoja a un mediador por la confianza que inspira, porque es aceptable para las partes y por sus antecedentes y no por sus credenciales profesionales ni por su formación académica. Si el desarrollo de la mediación como disciplina profesional sigue el camino que ya recorrieron otras disciplinas, tales como la medicina, el derecho y la psicología, entonces lo más probable es que pronto los mediadores tengan que contar con licencia oficial y su actividad sea regulada por diversas agencias estatales. El presente volumen busca ayudar a los mediadores y a las partes en disputa en un mundo en el que la acreditación y certificación están en etapas muy iniciales. Hasta que llegue el momento en el que existan entes que reglamenten la práctica, nuestro consejo a los que se inician como mediadores es que 1) se afilien a organizaciones profesionales locales o nacionales para beneficiarse del control de sus colegas en el desarrollo de modelos y pautas profesionales; 2) que sigan las normas éticas de organizaciones tales como la Sociedad de Profesionales de Resolución de Conflictos o creen normas alternativas (y las

publiquen para beneficio de sus colegas) allí donde pueda haber discrepancias; y 3) apliquen un modelo publicitario digno de fe con todos sus clientes, dando a conocer sus credenciales, su formación y otros elementos de información significativa para aquellos que puedan requerir sus servicios.

EJERCICIOS

1. Usted puede hacer este ejercicio con un compañero o como miembro de un grupo. Imagine que la Parte A ha sugerido a la Parte B que lleven su disputa a mediación y lo han elegido a usted como candidato. La Parte B se muestra escéptica en relación con la mediación, convencida de que no es necesaria la ayuda de terceros para resolver esta cuestión. Sin embargo, la Parte B acordó hablar con usted por teléfono para hacerle algunas preguntas. Pídale a su compañero o a un miembro del grupo que haga el papel de la Parte B mientras usted cumple el papel de mediador.

Nota a la parte B: lea los principales títulos del Capítulo 1 (por ejemplo, definiciones, alternativas, resultados) e invente sus propias preguntas trampa para el mediador. Por ejemplo: "¿Por qué deberíamos utilizarlo como árbitro cuando usted ni siquiera tiene formación médica?" Debata los puntos fuertes y débiles de las respuestas del mediador. Intercambie roles y repita el procedimiento, haciendo un balance al final de cada ronda.

Cómo utilizar el Cuadro del Conflicto para analizar disputas y generar soluciones

Una vez se le preguntó a un famoso escultor cómo tallar un caballo a partir de un trozo de madera. La respuesta del maestro fue simple pero iba derecho al grano: "Tome el trozo de madera y elimine todo lo que no se parezca a un caballo".

Al igual que los escultores, los buenos mediadores aprenden a visualizar posibilidades y salidas que los demás no ven. Usted puede empezar a aprender a analizar casos con el Cuadro del Conflicto (Figura 2.1.), una herramienta que he creado para sintetizar las variables de diagnóstico clave para cualquier mediación. Piense en el Cuadro del Conflicto como si se tratara de su guía de conocimientos para recoger información y analizar las partes que componen un problema. La fase media del procedimiento (Paso 3: las reuniones privadas) sirve fundamentalmente para recoger datos basados en las categorías del Cuadro del Conflicto, pero usted comenzará a recoger información en su primera conversación sobre el caso.

Usted recogerá datos para el Cuadro del Conflicto fundamentalmente a través de las conversaciones con las partes: el primer contacto, la reunión inicial, las reuniones privadas. Utilizará las técnicas están-

dar de comunicación: preguntar, escuchar activamente y la autoexpresión (descriptas en el Recurso A) para obtener información, clarificar su significado y organizarla para las subsecuentes negociaciones. También puede usar informes escritos, artículos en los periódicos y cualquier otra fuente de información que identifique a las partes, sus intereses, datos relevantes y posibles soluciones. El Cuadro del Conflicto también puede servir de guía para otras actividades, tales como la planificación estratégica, en las que los variados componentes ofrecen modos de identificar tanto a las partes interesadas como los datos que serán importantes para que cada parte convalide el plan que eventualmente se formule. En cada contacto que tenga con las partes, empezando por la primera llamada telefónica y a través de reuniones conjuntas y privadas y con cada trozo de papel que lea en relación con la disputa, ya sea un artículo periodístico, una carta, un memorándum o una declaración, utilice la información para precisar su análisis de la situación de acuerdo con las categorías del Cuadro del Conflicto.

Las partes

Lo primero que se quiere saber en cualquier disputa es cuáles son las *partes* —los actores directos— y a quién éstas tienen que rendir cuentas. En la versión del Cuadro del Conflicto que aparece en la Figura 2.1., hay lugar para cinco partes en la primera fila, pero puede haber más o menos, según cada situación particular.

Siempre habrá por lo menos dos partes. Un em-

pleado y un supervisor pueden ser las dos partes principales en una disputa laboral. Si dos jefes de equipo dialogan entre sí sobre un proyecto que los involucra junto con dos proveedores, entonces hay al menos cuatro partes involucradas en las negociaciones.

Cada parte también rinde cuentas a otra gente. Algunos mediadores se refieren a estos otros como la *base social* o de apoyo de cada parte. Un jefe de equipo puede tener que conseguir la aprobación de cinco coordinadores para cualquier cosa que haya negociado. El negociador que representa a un gobierno puede tener que volver a su país para obtener aprobación parlamentaria de un tratado. También se debe considerar a los cónyuges y la familia como la *base* de una parte. Un mediador sagaz siempre piensa en los individuos y grupos a los que las partes que están negociando tendrán que rendir cuentas o con quienes tendrán que hablar antes de llegar a un acuerdo. Si no se toman en cuenta los intereses de esa otra gente en el procedimiento, el acuerdo final puede ser rechazado o saboteado.

Hay una regla básica para identificar a las partes. Obviamente se empieza por los individuos que son parte de la disputa, por ejemplo, una supervisora y su subordinado. Sin embargo, hay que incluir también en el análisis la gente o los grupos que, si se respetan sus intereses, podrían ayudar a las dos partes originales a llegar a un acuerdo. Por ejemplo, en reunión privada, usted le preguntará a las partes por otros que estén involucrados en la cuestión, tales como los demás miembros del equipo cuya calificación podría verse afectada positiva o negativamente, si el legado de determinado empleado se modifica

o no como resultado de la mediación. Una segunda pregunta que hay que hacer al identificar a las partes es: ¿hay gente que podría hacer descarrilar el proceso si no tomamos en cuenta sus intereses? Por ejemplo, en una mediación dentro de una organización: ¿hay individuos o grupos que puedan pensar que su "territorio" e influencia se ven amenazados si no se les da la oportunidad de intervenir en el proceso de mediación?

Figura 2.1. Cuadro del Conflicto

Variables	Partes				
	1	2	3	4	5
• Intereses (Puntos calientes)					
• Otros factores					
• MAAN					
• Posibles soluciones					

→ Soluciones Integradoras de "texto único"

Si usted aborda el conflicto o el problema de esta manera, entonces quizás haya dos partes con las que tenga que trabajar directamente, aunque al mismo tiempo deba tener en cuenta a otros individuos o

HACER PARTICIPAR A OTRAS PARTES INTERESADAS

Supongamos que un caso involucra un derecho protegido por la ley, tal como la protección contra el abuso sexual o la discriminación racial. ¿Qué papel debe cumplir en la mediación una institución oficial encargada de la protección de los derechos civiles, tal como la Equal Employment Opportunity Commission (Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo)? El mediador prudente incluirá a un representante de esta institución, sea como parte de la mediación o como una parte secundaria a la que se le consultará cualquier acuerdo potencial para que lo estudie antes de su implementación. En la primera reunión, el mediador puede pedir a las partes que discutan cómo incluir a las otras partes interesadas en el procedimiento. Las opciones del mediador incluirán la realización de una reunión privada con estas partes en algún momento apropiado o llamar a una reunión en la que se incluya a todos los involucrados para estudiar un acuerdo posible en un momento posterior del proceso. Es importante recordar que se debe usar la siguiente regla básica: identifique a las partes que podrían ayudar y a aquellos que podrían hacer descarrilar el procedimiento en su inicio y luego ayude a las partes principales a encontrar alguna manera apropiada de incluir a estos otros individuos en el proceso.

grupos en todo el proceso. Puede no incluirlos en las negociaciones cara a cara, pero tendrá que obtener información para el Cuadro del Conflicto sobre esta gente en el curso de la mediación. Luego de identificar a las partes, el mediador tendrá que averiguar cuatro cosas sobre cada parte involucrada en la disputa:

- ¿Cuáles son los *intereses* de las partes?
- ¿Qué *otros factores* relacionadas con esta disputa son importantes para esta parte?
- ¿Cuál es la MAAN o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado de esta parte?
- ¿Cuáles son las *soluciones posibles* para la parte en cuestión?

Intereses

Los intereses son el centro de la cuestión en cualquier disputa. Para ilustrar el concepto de intereses, piense en las razones por las que un gerente puede pedir un ascenso: ¿Mejor salario? ¿Prestigio? ¿Poder? ¿Influencia? ¿Una oficina con ventanas? ¿Más libertad?

Cada respuesta conduce a un interés subyacente que alguien puede tener al negociar un ascenso. Piense en los intereses como las necesidades de fondo de una persona cuando adopta una postura determinada en una negociación o al hacer un pedido. Si la posición es "Deme el ascenso si no quiere que... (... que me vaya, que proteste, que le ocasione problemas)", los intereses de fondo pueden ser "quiero tener más influencia, prestigio, salario más alto para poder comprarme una casa nueva", etcétera.

Otra manera de entender los intereses es pensar en la historia clásica de la naranja, que se narra en la mayoría de los seminarios sobre negociación. Dos niños riñen por la última naranja en la casa y llevan la disputa a uno de sus padres. El padre, en vez de cortar la naranja por la mitad y darle un trozo a cada uno, le pregunta a la niña qué quiere ha-

cer con la naranja. Ella dice que tiene hambre y que quiere comérsela. El otro niño responde a la misma pregunta diciendo que quiere hacer un pastel y necesita la piel. Así surge la solución integradora de pelar la naranja y darle la pulpa a la que tiene hambre y la piel al que quiere hacer un pastel.

Otra ilustración clásica de lo que son los intereses se atribuye a Mary Parker Follet, una partidaria de la resolución creativa de conflictos de comienzos de siglo. La historia es sobre dos estudiantes de posgrado que discuten si abrir o no las ventanas en la sala de una biblioteca. Parece una situación en la que habrá un ganador y un perdedor. Sin embargo un bibliotecario hábil pregunta por los intereses en juego y el primer estudiante le dice: "Necesito abrir la ventana, porque el aire está tan viciado que no se puede respirar". El otro estudiante contesta: "La corriente de aire me hace volar los papeles. Hay que cerrar la ventana". El bibliotecario piensa un poco y advierte cuál es la solución. Abriendo las ventanas en una sala contigua, se renueva el aire y no hay corriente.

Digamos que un empleado exige un aumento anual del 10 por ciento. Cuando se le pregunta, da a conocer los intereses que subyacen al pedido: "Necesito más sueldo para que me autoricen un préstamo para comprar una casa. Además a Harry le dieron un aumento anual del 8 por ciento. Yo soy mejor que Harry y quiero que eso sea reconocido". Un empleador que no pueda otorgar el aumento del 10 por ciento pero que conozca los intereses de fondo del empleado, puede encontrar otra manera de ayudar en la cuestión del préstamo para la vivienda y también responder a la exigencia de reconocimiento.

Los intereses subyacentes dan motivación a los conflictos y las disputas. Como datos internos se incluyen también en esta categoría los motivos, carencias y deseos. Esta es información que usted conocerá sólo si se la revelan las partes o si la infiere de sus conductas. Las partes en disputa comúnmente no hablan entre sí sobre sus intereses. Por el contrario, los ocultan y hacen demandas o declaran posiciones. Habitualmente no confían en el otro bando lo suficiente como para sacar a luz estas cuestiones, prefiriendo en cambio ocultarlas por temor a que si revelan sus verdaderos intereses, los que sienten realmente como propios, el otro bando utilizará esta información en su contra. Con la mediación se da la posibilidad de que las partes discutan estos intereses con un tercero en el que confían, que entonces puede facilitar un procedimiento de comunicación acerca de los intereses y las opciones que las partes no pudieron lograr hasta ese momento.

Esta categoría de datos internos (por oposición a los datos externos, observables, a los que nos referimos más adelante), incluye una gama completa de cuestiones críticas en el terreno psicológico, que pueden llevar a reacciones emocionales en el transcurso de las reuniones privadas y las reuniones conjuntas. Por ejemplo, cualquier experiencia de abuso sufrido en la infancia (maltrato sexual, físico o psicológico, por parte de un adulto autoritario que estuvo a cargo de esa persona en su niñez) puede resultar en vulnerabilidad del adulto, que se haga visible cuando se da algún conflicto que tenga que ver con relaciones personales, cuestiones de trabajo o cualquier otro evento en la vida. Las partes mismas pueden no ser concientes del temor, la ansie-

INTERESES QUE APARECEN COMUNMENTE

- Que se indemnice por un daño sufrido.
- Terminar con el problema.
- Evitar costes de litigio (tiempo y dinero).
- Evitar las tensiones y proteger la salud.
- Que se reconozca que se le ha causado a uno un perjuicio (disculpas).
- Proteger y preservar la reputación.
- Sentar un precedente.
- Castigar.
- Reivindicarse (¡demostrar que uno tenía razón!).
- Salvar las apariencias.
- Ahorrar tiempo.
- Defender los valores de equidad y justicia.

dad, la ira y otros sentimientos subyacentes, que potencian enormemente y cargan de tremenda energía a un conflicto en curso. Basado en las vivencias de su infancia, un empleado puede interpretar una evaluación personal negativa como un ataque personal, mientras que otro puede tomarlo simplemente como un problema a resolver. Un mediador puede verse enfrentado a dos tipos de preocupaciones: el acontecimiento inmediato que precipita el conflicto (por ejemplo, abuso sexual en el trabajo, un despido injustificado o que no se ascienda a un empleado), y, a la vez, una cuestión del pasado no cerrada, cuya reaparición viene provocada por el hecho reciente. Si bien el objetivo del mediador no es ofrecer psicoterapia en estas situaciones, es aconsejable escuchar atentamente y reflejar a la parte en cuestión los datos que aporta (especialmente en las reuniones pri-

vadas) repitiendo fielmente sus palabras. La importancia de esta dimensión del Cuadro del Conflicto está en que predispone al mediador a prestar atención, no sólo a los intereses que aparecen más comúnmente, tales como el deseo de salvar las apariencias, proteger relaciones de largo plazo y cosas por el estilo, sino también para estar atento a cuestiones psicológicas críticas.¹

Otros factores

Claramente en ninguna disputa basta con centrarse en los intereses. Hay una cantidad de otros factores que influyen en el conflicto. Quizás haya que contestar preguntas como las siguientes: ¿Cuánto dinero hay en la cuenta? ¿Qué exige la ley? ¿Cuál es la política interna de la organización que resulta significativa en este caso? ¿Cuánta gente compone el equipo? ¿Cuánto tiempo ha estado cada uno de ellos en la empresa? ¿Qué decía el informe de la policía? ¿Qué dice el contrato sobre esta cuestión? Estos otros factores pueden agruparse bajo diversos encabezados, tales como:

Historia de la disputa

¿Cuáles fueron los primeros signos, síntomas o indicaciones de que había un conflicto o disputa? ¿Quién golpeó a quién y cuándo? ¿Cuándo empezó a llegar tarde esta persona al trabajo? ¿Se presentaron cargos contra alguien? ¿Hay un registro escrito de los hechos? ¿Qué se escribió en su legajo personal?

OTROS FACTORES ESTANDAR²

- Historia de la disputa.
- Costes/pérdidas asociados con la disputa .
- Intentos anteriores de resolución.
- Características de las partes.
- Contexto organizativo.
- Pautas objetivas relevantes.
- Leyes aplicables al caso.

Aquí la cuestión se centrará normalmente en hechos observables, registros escritos y la narración que hace cada persona de la historia de la disputa.

Costes/pérdidas

¿Cuánto tiempo faltó al trabajo un empleado accidentado? ¿Cuánto ha costado reacondicionar la casa en la que hubo un incendio? ¿Qué pasa con los gastos futuros de cobertura médica? Todos estos son ejemplos de costes y pérdidas encuadrados bajo el encabezamiento general de otros factores.

Intentos previos de resolución

¿Alguien ha tratado de resolver el problema? ¿Cómo? ¿Por qué no ha funcionado? ¿Ha habido intentos de mediación? ¿Se ha iniciado un juicio, se ha hecho denuncia o hubo algún otro tipo de procedimiento formal? ¿Cuándo, quien lo hizo y con qué resultado? ¿Ha habido intentos unilaterales de recu-

rrir a la fuerza? ¿Ha habido peleas, violencia física o cualquier otra cosa como parte del intento de resolver la situación?

Un ejemplo. En un conflicto que involucraba a las secciones de *marketing* y de producción de una empresa de alta tecnología, la jefa del equipo de *marketing* declaró que habían fracasado todos los intentos de razonar con la gente de producción sobre un problema particular. Ella informó que había planteado el problema en dos ocasiones en reuniones del equipo gerencial y que había enviado un memorándum (con copias para otras tres partes involucradas en la cuestión). En términos de datos para el Cuadro del Conflicto, estos intentos de resolución representan otros factores que el mediador y las partes deben tomar en cuenta.

Características de las partes

¿Una de las partes es un alcohólico en recuperación? ¿Ha hecho un tratamiento? ¿Se ha diagnosticado que otra de las partes tiene una depresión clínica? ¿Está tomando medicación? Estos son otros elementos que usted tendrá que tomar en cuenta al analizar el conflicto. Según cuál sea su formación profesional, usted tendrá mayor o menor capacidad para evaluar estos elementos. Más tarde, con la cooperación de una o más de las partes, usted podrá obtener más datos de un profesional de la salud mental acerca de la exacta naturaleza de una enfermedad. Por ahora, sin embargo, tome la información como un conjunto de otros factores a ser evaluados y que se deben distinguir de los intereses de las partes.

Contexto de la organización

¿Cuáles son las reglas formales y las guías de política interna de la organización dentro de la cual se da la disputa? Si la disputa tiene lugar, por ejemplo, en un hospital, habrá procedimientos por daños y perjuicios, reglamentos médicos, reglas y reglamentos para los empleados y otras guías que dan un contexto a la disputa. Cualquier solución posible tendrá que darse en relación con estas pautas y, en particular, no puede violarlas si la solución ha de ser duradera.

Pautas objetivas relevantes

Fisher y Ury³ recuerdan a los negociadores que deben insistir en las pautas objetivas al resolver disputas entre adversarios. En el contexto del Cuadro del Conflicto, pregunte qué criterios externos podrían usar las partes para evaluar propuestas que estén bajo su consideración. Por ejemplo, ¿cuál es el valor de tasación de una propiedad, el valor de mercado de un automóvil, el sueldo inicial (y los beneficios adicionales) para determinado puesto de trabajo?

Leyes aplicables al caso

¿Qué pasa con las ordenanzas municipales o las leyes provinciales/estatales y federales que pueden aplicarse en esta disputa? En muchos casos, las partes necesitarán consultar con abogados para

identificar derechos legales y crear mecanismos para proteger estos derechos.

En síntesis, piense en los intereses como datos internos y piense en los otros factores como datos externos observables. En la mediación usted necesitará información de ambas áreas para ayudar a las partes a generar opciones para una solución.

MAAN

La tercera cuestión que el mediador quiere saber sobre todas las partes en disputa es la "Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado" (MAAN).⁴ Esto es aquello que la persona hará si él o ella no llega a un acuerdo con la otra parte. Por ejemplo: ¿Qué haré si no logro que usted acepte lo que yo propongo? ¿Dejaré la empresa? ¿Promoveré un juicio? ¿Pasaré por encima suyo e iré al patrón para lograr que otra persona tome una decisión a mi favor? ¿Qué haré?

Los buenos mediadores quieren saber qué hará la gente si no logra una solución por la vía de la colaboración. Piense en las opciones de conflicto que presentamos antes: evitación, recurso a la fuerza, a una autoridad superior y colaboración. Estas son todas MAAN estándar: 1) Soportar la situación (evitación); 2) llevar la cuestión a juicio (una autoridad superior); 3) hacer una denuncia o recurrir a un organismo oficial o a alguien con mayor autoridad (otra forma de autoridad superior); 4) hacer maniobras políticas entre bambalinas (recurso a la fuerza).

La importancia de la MAAN es que ofrece una pauta para medir cualquier solución que se proponga. Ninguna parte hará un trato que no sea mejor

que su MAAN. Sin embargo muchas veces las partes ignoran su MAAN (o tienen una visión no realista de su MAAN) cuando entran en la negociación o la mediación. Por ejemplo, la persona en el ejemplo anterior, que pedía un aumento salarial del 10 por ciento, puede suponer que le será fácil conseguir otro empleo donde le paguen ese sueldo. Si ese empleado no tiene otro empleo al que pueda cambiarse, confía en una MAAN que no existe. Una MAAN tiene que ser tan concreta y estar tan bien definida que uno pueda salir de una negociación y ejercerla inmediatamente.

Un segundo problema común con las MAAN es que una parte que no ha llevado bien sus asuntos puede sobreestimar la fuerza de su MAAN. El empleado en la disputa salarial, por ejemplo, puede no ver los aspectos negativos de abandonar la empresa repentinamente a causa de esa disputa. Ejercer la MAAN descripta puede tener consecuencias negativas de mucho peso en la carrera de una persona.

MAAN ESTANDAR

- Soportar la situación (evitación).
- Recurrir a una autoridad superior (juicio).
- Acción unilateral (recurso a la fuerza).

Soluciones posibles

El último cuadrante del Marco del Conflicto pide de *soluciones* posibles para la parte en cuestión. De-

finas las soluciones de esta manera: cualquier acción que resuelva una parte determinada del problema o todo el problema. Usted puede generar soluciones tal como las hemos definido generando ideas nuevas (véase el Recurso A). Para continuar con el ejemplo del empleado cuyos intereses incluyen obtener un salario suficiente como para poder acceder a un crédito para comprar una casa y reconocimiento de su desempeño superior, las soluciones posibles podrían incluir: un aumento, algún incremento salarial ahora, más el compromiso de negociar incrementos en el futuro, un plan para reducir beneficios como para incrementar el salario, adelanto del pago de un premio, promoción a un puesto de mayor responsabilidad, una ceremonia de reconocimiento de algún tipo, un artículo sobre los logros del empleado en la publicación interna de la empresa, etcétera.

Las soluciones son pasos que pueden resolver cualquier cuestión particular o todo el problema o conflicto. El objetivo en esta porción del Cuadro del Conflicto es generar tantas soluciones como sea posible.

Para continuar el Cuadro del Conflicto, usted hará el mismo análisis para cada parte. Esto significa que si tiene dos partes, usted buscará información sobre cada parte siguiendo estas cuatro variables: intereses, otros factores, MAAN y soluciones posibles. Si tiene cinco partes, debe hacer el mismo análisis para las cinco. Además, piense cómo podría variar la forma en que ve sus intereses la gente que constituye la *base social* de cada parte, de cómo puede ver esos mismos intereses quien representa a esa gente en la negociación.

Soluciones integradoras de texto único

Una vez que ha hecho un análisis como éste para cada parte, usted está en condiciones de refinar el material disponible para extraer las posibles soluciones que ha identificado y crear una solución integradora de texto único que puede acercar a las partes. La frase *texto único* está tomada de la literatura presentada por primera vez por el Programa de Harvard de Negociación y popularizada por el libro de Fisher y Ury *Getting To Yes* (Sí, de acuerdo...). La idea del texto único es que debe haber una lista única de conductas que las partes acuerden, que respondan (o al menos no violen) los intereses que hayan sido identificados, que concuerden con los datos disponibles y que, al mismo tiempo, sean mejores que la MAAN de cada parte. El término *integrador* hace referencia a los pasos que incluyen, o integran, las tres pruebas del Cuadro del Conflicto: 1) ¿El acuerdo responde a los intereses centrales de las partes?; 2) ¿Cuadra con los demás factores?; y 3) ¿Es mejor que las MAAN respectivas?⁵

Continuando con el ejemplo del pedido de promoción de un empleado, la solución tendría que responder a los intereses del empleado en cuanto a conseguir un aumento para que le otorguen un crédito hipotecario y a reconocer que el empleado es al menos tan bueno y se lo aprecia de modo apropiado en comparación con Harry. Desde el punto de vista de la compañía, hay condicionantes adicionales para lograr un acuerdo si no hay dinero disponible o una promoción viola políticas de la organización. Finalmente, cualquier propuesta debe ser mejor que las respectivas MAAN de las partes. ¿Entonces, qué co-

sa puede funcionar? ¿Qué soluciones podrían responder a los intereses de cada parte, cuadrar con todos los factores y aun así ser mejor que las respectivas MAAN? ¿Sería quizás la solución dar al empleado algún aumento ahora, juntamente con la asignación de mayores responsabilidades que signifiquen para él un reconocimiento (no dinero, que la empresa puede no tener), respondiendo así a su interés de ser reconocido por sobre Harry? Quizás se podría dar parte de la promoción ahora, con parte del aumento salarial este año y la promesa de una revisión para una mayor compensación el año entrante. Quizás la empresa podría enviar una carta al banco en el que el empleado ha solicitado el crédito hipotecario, demostrando su interés en la concesión del mismo.

Una solución de texto único sintetiza el acuerdo. Considérese los acuerdos de Camp David. Un equipo de mediadores de Estados Unidos bajo la dirección del presidente Jimmy Carter, trabajó con representantes israelíes y egipcios para alcanzar un acuerdo que permitiera lograr la paz entre Israel y Egipto. Luego de pasar, una y otra vez de la cabaña que alojaba en Camp David a los representantes de Israel a la de los representantes de Egipto, los mediadores estadounidenses presentaron una lista de pasos que podrían acercar a las partes. Los mediadores entonces llevaron la solución de texto único —la lista de pasos— a unos y a otros, negociando correcciones al mismo.

Adviértase lo distinto que es esto de permitir que la negociación se base fundamentalmente en los escritos en los que cada parte presenta su posición. Los mediadores pueden permitir esto en un comienzo pero rápidamente ayudarán a las partes a mirar detrás

de los escritos que presentan sus posiciones, para ver cuál podría ser la información del Cuadro del Conflicto: los intereses, otros factores, las MAAN y las posibles soluciones. No hay nada más difícil que tratar de conciliar posiciones que se presentan en varios juegos de documentos escritos. Dos partes, dos documentos de posiciones. Cinco partes, cinco documentos de posiciones y así en más. Un negociador o mediador cuidadoso agradecerá a todos los involucrados por el esfuerzo que pusieron en la presentación de los documentos y luego iniciará una investigación para desandar el camino de la producción de éstos y llegar a los intereses, los otros factores, las MAAN y las posibles soluciones. El resultado final será el listado en un texto único del mediador, de los pasos acordados que son aceptables para todas las partes.

Piense en la declaración de texto único como el pacto, el convenio, el acuerdo. Lo común es que se lo escriba, pero no necesariamente será así. Puede ser una declaración verbal entre las partes. Al formularse, harán mayor el acuerdo a medida que se van formulando las soluciones que las partes identifiquen.

La Figura 2.2. ofrece una imagen visual del camino de texto único que involucra a cuatro partes. Trabajando con la información obtenida en reuniones privadas y conjuntas, el mediador alienta a las partes a mirar más allá de su propio "paquete" y, en cambio, diseñar pasos a seguir para tener un paquete de texto único que supere la triple prueba de responder (o, al menos, no violar) los intereses individuales y comunes, estar en correspondencia con los datos aportados por las partes y resultar mejor que

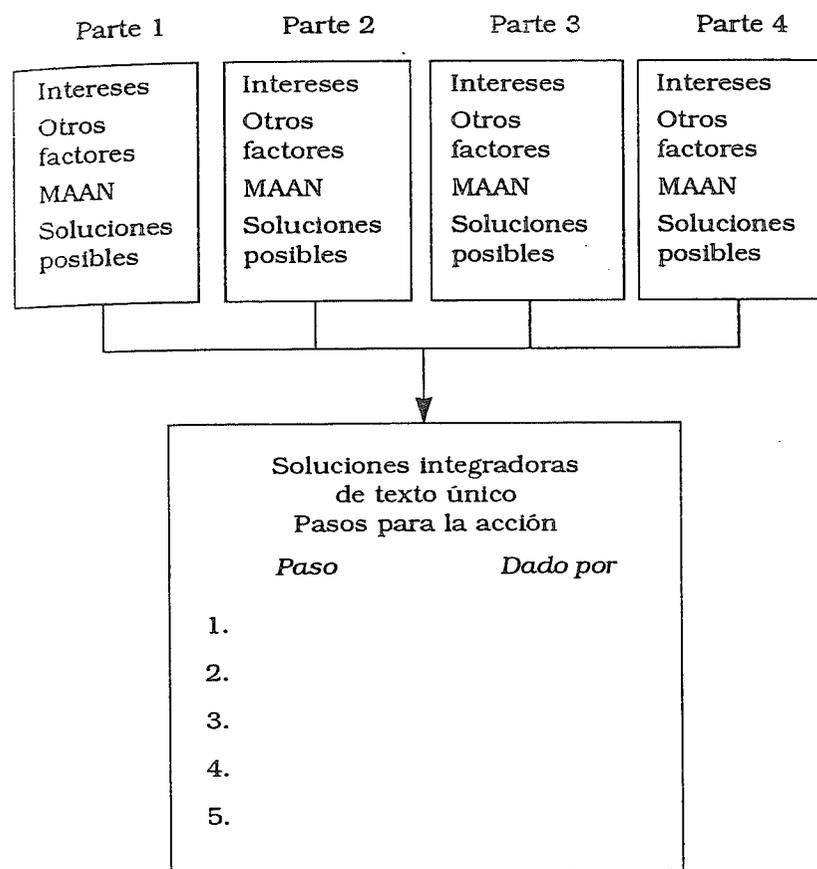
las MAAN individuales. En algunos casos, podría ser útil para el mediador dibujar una versión de esta figura para ayudar a las partes a visualizar un camino que lleve a cada uno a mantener su integridad individual, reconociendo al mismo tiempo los valores e intereses de la(s) otra(s) parte(s).

Soluciones estándar

Como ayuda, tenga en cuenta cuatro soluciones estándar que a menudo resultan de ayuda a los mediadores para generar soluciones integradoras de texto único: 1) pedido de disculpas o reconocimiento de que se ha hecho un mal, 2) indemnización, 3) un nuevo plan para el futuro, y 4) perdón.

Las disculpas pueden incluir expresiones de arrepentimiento por algo hecho en el pasado y deben comenzar con el reconocimiento de que existe un problema y de la culpa de una parte. Algunas partes temen pedir disculpas o reconocer hechos por miedo a que se abran las puertas al pago de indemnización y/o quedar en evidencia. Los mediadores a menudo tienen que ayudar a las partes a comprender el rol del reconocimiento y la disculpa en la solución de un problema, se trate de un conflicto interpersonal entre miembros de una familia o daños producidos a uno o más individuos por una gran organización. Como veremos en capítulos posteriores, la mediación sirve particularmente como ámbito para explorar el reconocimiento y las disculpas en reuniones privadas y confidenciales, en el camino hacia reuniones conjuntas y el eventual diseño de una solución integradora.

Figura 2.2.
El camino de texto único para cuatro partes



La indemnización implica el pago por algún mal o daño causado en el pasado. En los círculos legales esto puede incluir ayudar a una parte a resarcirse con el pago de dinero y también puede incluir pagos punitivos; es decir que un dinero cambie de manos para, en algún sentido, dar una lección por un mal cometido, con la esperanza de que éste no vuelva a ocurrir. Por ejemplo, imagine que la municipalidad está reparando la calle frente a su casa y tala dos árboles muy valiosos. Es evidente que el organismo correspondiente no puede reemplazar árboles que han tardado veinte años en crecer, pero el pago de dinero puede aliviar el dolor emocional y compensar el incremento en su consumo de electricidad debido a la necesidad de mayor ventilación en lugar de la sombra que antes le daban los árboles. La compensación también puede adoptar otra forma, tal como un servicio a la comunidad. Este es un área en la que el pensamiento creativo puede ser clave para diseñar una solución que responda a intereses tanto económicos como emocionales. Uno siempre debe ver la posibilidad de otras formas de indemnización, tales como bienes o servicios, para compensar a la gente.

Una tercera solución estándar es elaborar nuevos planes para el futuro. Esto es especialmente importante en el trabajo donde un empleado puede no estar rindiendo lo necesario o cuando ha habido problemas que se pueden corregir si las partes se comportan de un modo diferente en el futuro. Supongamos que usted es mi supervisor y determina que mi rendimiento es bajo debido a que mi capacidad como organizador y en las relaciones interpersonales es pobre. Si acepto hacer un curso para aprender a

manejar y planificar mi tiempo y quizás doy otros pasos concretos para mejorar mi relación con mis compañeros de trabajo, entonces este plan para el futuro puede ser una parte crítica para la solución de un conflicto. También tendremos que incluir medidas de evaluación para determinar si estos planes han sido concretados y si lograron el objetivo deseado.

Cuarto y finalmente, el perdón es una solución estándar en situaciones de conflicto. Si bien hay una rica tradición teológica para esta palabra en muchos contextos religiosos, en un contexto de colaboración perdón significa: si te perdono, acuerdo no tener presente este conflicto al trabajar juntos en el futuro.

Esto es válido tanto para disputas en el trabajo y los negocios como en la familia. Por cierto que es más fácil lograr el perdón luego de un pedido de disculpas, una indemnización y el acuerdo de cambiar un comportamiento en el futuro, que si uno o más de estos ingredientes está ausente. Por lo mismo, muchas veces un acuerdo puede no terminar de satisfacer a una o más de las partes; aunque haya habido una disculpa, una compensación y un plan para el futuro, una de las partes puede seguir aferrada al problema. Así que siempre considere al perdón como una de las soluciones estándar que tendrá que probar al ayudar a las partes a llegar a un acuerdo.

Sintetizando, usted puede usar el Cuadro del Conflicto para analizar cualquier situación de disputa, incluso un breve segmento de una conversación entre dos personas. Como veremos, se puede obtener información sobre una situación, de conversaciones y también de informes escritos, artículos pe-

riodísticos y otras fuentes. El Cuadro del Conflicto le dará un encuadre para recoger y ordenar esta información de las partes, y para trabajar con ella para crear soluciones integradoras para disputas.

EJERCICIOS

1. Elija uno de los dos artículos periodísticos que se reproducen al final de este capítulo (o use otro a su elección) y escriba lo siguiente:
 - a. Las partes identificadas en este artículo y su base social.
 - b. Para cada parte: los posibles intereses (tomados del artículo), hechos que la parte traería a la mesa de negociación, MAAN (si surge del artículo) y soluciones que cada parte podría proponer.
 - c. Finalmente, basándose sólo en este artículo, haga un bosquejo de un acuerdo de texto único que podría surgir de una mediación que involucrara a estas partes, sus intereses y los datos que aportan.
2. Eligiendo una de las partes que aparecen en el artículo, imagine que usted es un mediador que se prepara para encontrarse con esa persona en una reunión privada. Haga la lista de las preguntas clave que usted querría hacer para tener más datos disponibles a partir de la lectura del artículo, en términos de las categorías del Cuadro del Conflicto (por ejemplo, los intereses).

Demandas contra la diócesis, acusada
de ocultar abuso sexual.

Un abogado dice que los niños han sido
"corderos para el sacrificio"

por Mark Neuzil (Associated Press)

Austin American-Statesman

Miércoles, 15 de julio de 1992, p. A-6

ST. PAUL, Minnesota. El martes se presentaron demandas acusando a funcionarios de la Iglesia Católica de ocultar

informes de abuso sexual por un ex sacerdote que admitió haber abusado de docenas de niños.

Las demandas fueron presentadas por siete hombres de Minnesota que dicen haber sido objeto de abusos sexuales cuando eran niños a manos del ex sacerdote James Porter, cuando éste atendía una parroquia en Bemidji, en el norte de Minnesota.

Porter, de 57 años de edad, ya ha admitido haber abusado sexualmente de docenas de niños cuando estaba al frente de tres parroquias católicas en Massachusetts en los años sesenta. Un abogado de Boston explica que representa a 59 personas que dicen haber sufrido abusos por parte de Porter.

Se han presentado docenas de casos en los últimos años en los que se acusaba a sacerdotes de abusar sexualmente de menores. En su encuentro de junio pasado, los obispos de Estados Unidos se han comprometido a tratar con mayor rigor a los sacerdotes que incurran en estas prácticas.

El abogado Jeffrey Anderson, que presentó las demandas, dijo que la Iglesia sabía de la conducta de Porter. "Es su problema y es su práctica y ha hecho de estos niños corderos para el sacrificio", dijo Anderson.

En una declaración presentada por su abogado, Porter dijo: "Yo estaba enfermo cuando era cura católico en los años sesenta. Como resultado de mi enfermedad, abusé sexualmente de una cantidad de niños. Busqué ayuda para superar mi enfermedad en varias ocasiones y cuando finalmente comprendí que no podía controlar mi conducta mientras continuara siendo sacerdote, dejé los hábitos".

A Porter —que vive con su esposa y sus cuatro hijos en Oakdale, Minnesota, un suburbio de la ciudad de Saint Paul— no se lo acusa de ningún crimen específico individualmente.

Los acusados en las demandas son Porter, las diócesis de Crookston, Minnesota y Fall River, Massachusetts y The Servants of the Paraclete, Inc. (Los Sirvientes del Espíritu Santo, Inc.), un centro de tratamiento de la Iglesia Católica en Jemez Springs, Nuevo México.

La diócesis de Fall River publicó una declaración expresando su "profunda tristeza" por la acusación. La diócesis de Crookston y el centro de tratamiento en Nuevo México no hicieron comentarios sobre las demandas.

Hace un tiempo, funcionarios de la Iglesia habían pedido a los miembros de la parroquia de Bemidji que hubiesen sufrido abuso sexual por parte de Porter que lo denunciaran.

"Si hay víctimas, la Iglesia quiere responder pastoralmente en términos de lograr bienestar emocional y espiritual", dijo el reverendo Rick Lambert, pastor de la iglesia de San Felipe, en Bemidji.

Dos de los siete demandantes, Dan Dow y Jim Grimm, ambos de 34 años, estuvieron presentes en una conferencia de prensa el martes y dijeron que ambos habían sido monaguillos cuando Porter oficiaba en Bemidji.

"El Padre Porter abusó sexualmente de mí de todas las maneras que ustedes puedan imaginar, y en forma repetida", dijo Grimm.

Después de uno de los incidentes, Dow lo contó a su madre, que a su vez lo contó a su marido. El padre de Dow llamó a los padres de Grimm y fueron juntos al pastor de la iglesia. Al no ver satisfechos sus reclamos, los padres tomaron contacto con un abogado de Bemidji y fueron al obispo, amenazando con llamar a la policía, dijo Grimm. "El (Porter) ya no estaba al día siguiente", recordó Grimm.

Porter llegó a Bemidji procedente del centro de tratamiento de Nuevo México, a donde se lo había enviado en 1967, después de denuncias de abuso sexual en contra suyo en Massachusetts.

La diócesis de Crookston reconoció que Porter había sido nombrado sacerdote asistente en la parroquia de San Felipe en agosto de 1969, luego de haber recibido tratamiento por abuso de menores. Estuvo en funciones en Bemidji hasta septiembre de 1970.

Debido a que el abuso en Minnesota ocurrió hace más de siete años, ha transcurrido el plazo de prescripción lo que impide abrir una causa criminal.

Sostienen que la esposa del jefe de Estado es clave para lograr un acuerdo.
Equipo de Estados Unidos describe enredos en conversaciones el fin de semana.

por David La Gesse

Corresponsalía en Washington
del *The Dallas Morning News*

Martes, 20 de septiembre de 1994, p. 1-A

WASHINGTON.- Una personalidad poco conocida en Estados Unidos, apareció el lunes como pieza clave para un acuerdo entre Estados Unidos y Haití: la esposa del líder militar de Haití.

Yanick Prosper, la esposa del teniente general Raoul Cedrás, el domingo mereció una visita personal en su casa del ex presidente Jimmy Carter y los demás emisarios del presidente Clinton, buscando evitar una invasión.

"Su esposa (la de Cedrás) es una de las mujeres más fuertes y poderosas que jamás conocí y estaba decididamente en contra de cualquier tipo de acuerdo", dijo el señor Carter.

El sorprendente rol de la señora Prosper fue uno de las vicisitudes que despertaron mayor expectación en las conversaciones del fin de semana, según la descripción del equipo de Estados Unidos, conducido por el señor Carter y que incluye al presidente de la Comisión sobre las Fuerzas Armadas del Senado, Sam Nunn, de Georgia, y al general retirado Colin Powell, ex presidente de la junta de comandantes en jefe. En entrevistas difundidas por la CNN y en una conferencia de prensa en la Casa Blanca el lunes, recordaron las treinta horas convulsionadas que vivieron en Haití.

Describieron una negociación de paz casi torpedeada por el envío de aviones de combate desde una base militar de Estados Unidos, debiendo luchar los negociadores con el señor Clinton para que les diera más tiempo y encontrándose con que el presidente haitiano instalado por los militares ejercía una autoridad inesperada.

"Hemos tenido conversaciones largas y penosas, y ha habido mucha tensión en la sala", dijo el señor Powell.

Los negociadores de Estados Unidos viajaron a Haití el sábado por invitación del general Cedrás y con la bendición del señor Clinton. Se reunieron con miembros del gobierno de facto haitiano o los "de factos", de acuerdo a los términos utilizados por el secretario de Estado, Warren Christopher.

Los importantes de factos, según parece, incluyeron a la señora Prosper. El señor Nunn dijo que advirtieron la importancia de la mujer del general Cedrás, de 38 años, en una conversación con hombres de negocios de Haití en una cena el sábado por la noche.

Uno de los anfitriones de la cena sugirió que los estadounidenses se reunieran con la señora Prosper.

"Al momento que nosotros lo pedimos, el general Cedrás mismo había decidido que sería una buena cosa", dijo el señor Nunn.

El general Cedrás venía de un día muy tenso, habiendo dormido poco durante varios días y sin poder ver a su hijo de 10 años el sábado, día de su cumpleaños, dijo el señor Carter. "Así que estaban todos cargados de tensiones", dijo de la familia Cedrás.

El perfil de la señora Prosper, hija de una prominente familia haitiana, se hizo más notorio, a la par del de su marido, este verano. Uno de los diarios publicados por ex-patriados haitianos la llamó "la generala", luego de que asistentes de Jean-Bertrand Aristide buscaran su ayuda para el presidente exiliado.

Los informes de la prensa haitiana dicen que ella describió al señor Aristide como un izquierdista incendiario que amenazaba a la élite empresaria del país. Según se informó ella se ha beneficiado de la venta de licencias de importación luego de la subida al poder de su marido a consecuencia del golpe de septiembre de 1991 que desalojó al señor Aristide.

Los negociadores dijeron que el domingo la señora Prosper habló apasionadamente de patriotismo y soberanía.

"Tenía un alto sentido del honor. Viene de una familia de militares", dijo el señor Nunn. "Francamente, creo que esa familia había tomado la noche anterior la decisión de morir todos juntos".

La visita familiar el domingo por la mañana aparentemente exigió al señor Carter el empleo de lo mejor de sus capacidades de negociación.

"El presidente Carter habló muy bien, mostrando su sensibilidad", dijo el señor Nunn.

El señor Carter, sin embargo, dijo que el mayor mérito era del señor Powell, cuyo papel de mando durante la guerra del golfo Pérsico le ganó el respeto de los haitianos. El ex general sostuvo que el mayor deber del general Cedrás era proteger las vidas de los haitianos y no dar su vida o la de su mujer e hijos, recordó el señor Carter.

"El general Powell fue muy efectivo al decir: 'Esto es honor militar, esto es coraje'", sostuvo el señor Carter.

"No sé qué pasó cuando dejamos la casa".

La señora Prosper más tarde apareció varias veces en el balcón del edificio de la jefatura militar, sonriendo y charlando con los miembros del comando en jefe, mientras su marido negociaba el acuerdo.

Finalmente el general Cedrás dijo que no podía firmar el pacto. La autoridad última emanaría de Emil Jonassaint, el ex miembro de la Corte Suprema, de 81 años de edad, instalado por los militares como presidente.

Eso planteó una cuestión complicada, dado que Estados Unidos y las Naciones Unidas no reconocen la autoridad y el poder del señor Jonassaint. Pero después que la ronda final de conversaciones se trasladara al palacio presidencial el domingo por la tarde, el señor Clinton acordó aceptar la firma del presidente de facto.

El equipo de Estados Unidos esperaba encontrar en el señor Jonassaint una simple figura decorativa, que había ganado notoriedad en Estados Unidos recientemente al asegurar que los dioses vudú protegerían a Haití de la agresión de los Estados Unidos.

Pero en cambio, los mediadores de Estados Unidos dijeron que habían encontrado un hombre de Estado, que dirigía a todos a su alrededor, incluyendo, aparentemente, al general Cedrás.

"El señor Jonassaint escuchó las opiniones en contrario de los miembros de su gabinete, particularmente, su ministro de Defensa", dijo el señor Carter. "El señor Jonas-

saint respondió de una manera fuerte y emotiva, haciendo referencia a su edad, su experiencia como miembro de la Corte Suprema de Haití y su autoría en 1987 de la Constitución bajo la que se eligió al señor Aristide”.

El señor Carter recuerda haberle oído decir: “Les digo que tendremos paz y no guerra”.

Eso dejó sin habla a los subordinados del señor Jonassaint por un momento, hasta que el ministro de Defensa dijo que renunciaría, dijo el señor Carter.

El señor Nunn acordó que ése había sido un punto de inflexión.

“Es una persona muy fuerte”, dijo del señor Jonassaint. En último análisis, apuntó con el dedo en torno a la habitación... y dijo: ‘Esto es lo que vamos a hacer”.

También fue el señor Jonassaint el que apareció por la televisión haitiana en la noche del domingo para explicar el acuerdo. Su personalidad emergió nuevamente al término de la lectura en francés de un discurso mesurado, cuando se dirigió a sus compatriotas en su *creole* nativo.

“Había fuerzas norteamericanas en camino para ‘aplastarnos”, dijo. “No podíamos permitir la aniquilación de Haití sin razón. Por tanto firmamos un acuerdo.”

De hecho ya se habían enviado fuerzas de Estados Unidos cuando se realizaban las conversaciones. El general haitiano Philippe Biamby, el jefe del estado mayor del ejército, dio la noticia que aparentemente había recibido de ciudadanos norteamericanos de origen haitiano desde Estados Unidos, dijo el señor Carter.

La noticia sorprendió a las dos partes y el general Biamby amenazó con interrumpir las conversaciones para que los jefes militares pudieran ponerse al frente de sus tropas.

“Vimos que el acuerdo se derrumbaba ante nuestros ojos”, dijo el señor Carter.

En cambio los negociadores de Estados Unidos convencieron al general Cedrás de que se fuera solo y las conversaciones continuaron hasta su exitosa conclusión con el señor Jonassaint.

De acuerdo a su agenda original los mediadores de Estados Unidos debían irse el domingo al mediodía, pero se

encontraban demasiado cerca de un acuerdo como para retirarse y se lo dijeron al señor Clinton por teléfono, colocándolo en la tensa situación de otorgarles más tiempo sabiendo que la invasión estaba por comenzar.

“Permanentemente se postergaba la cosa. Han sido muy obstinados”, dijo el señor Clinton a los reporteros en la Casa Blanca. “Estaban decididos simplemente a quedarse hasta el último minuto”.

El presidente finalmente dijo al señor Carter que su vieja amistad lo hacía difícil, pero que les tendría que ordenar que se fueran en 30 minutos.

“Tenía que salir antes del anochecer”, dijo el señor Clinton. “Así que se las arreglaron para lograrlo”.

CAPITULO 3

Cómo prepararse para ser mediador

La buena mediación es muy laboriosa. Es común que uno sienta que está funcionando en una zona de guerra interpersonal y se puede perder el sentido de la orientación. Este capítulo ofrece una serie de indicadores para ayudarlo a mantenerse en la buena senda.

- *No dude de que va a tener la oportunidad de hacer un bien.* Una vez escuché a dos jóvenes abogadas hablando de sus primeros trabajos, y una dijo que le gustaba lo que estaba haciendo porque podía "¡estar del lado de los buenos!" En su caso se veía como una protectora y vocera de clientes privados acerca de sus derechos civiles, y su trabajo se correspondía muy bien con sus propios valores personales.

La mediación, a su manera, está "del lado bueno" en cuestiones en las que aparecen las tensiones, las dificultades, las pérdidas económica y de vidas. Como mediador, usted podrá ayudar a la gente a ahorrar dinero, preservar relaciones, crear un nuevo futuro y, en algunos casos, evitar que se maten entre sí. Aun cuando las partes no lleguen a un acuerdo, la mediación les habrá dado la oportunidad de

examinar las cuestiones en juego en un marco seguro. Sólo por esto ya vale mucho.

- *Como mediador usted será neutral en cuanto al contenido aunque defensor del procedimiento.* La cuestión de la neutralidad del mediador es un tema común y recurrente, no sólo en la literatura, sino también en las conferencias sobre mediación y en los programas de formación ¿Puede un mediador ser realmente neutral? ¿Debe un mediador ofrecer sus propias ideas o soluciones para el conflicto? ¿Hasta dónde debe llegar el mediador en el camino de conducir a las partes hacia un acuerdo?

Al responder estas preguntas, recuerde distinguir entre el contenido y el procedimiento. En cuanto al contenido o las cuestiones sustantivas, los mediadores son habitualmente neutrales. Por ejemplo, un mediador no empieza una mediación hablando acerca de quién tiene razón y quién está equivocado, qué intereses deben prevalecer o qué soluciones responden mejor a las circunstancias. Sin embargo, un mediador decididamente sí aporta puntos de vista muy específicos acerca de los pasos que deben darse para respetar pautas de justicia y para preservar la integridad y el bienestar de las partes en las negociaciones. Piense en sí mismo como el defensor de un procedimiento que recorre ciertos pasos (los que se definen en este libro) y como una persona que usa sus energías para orientar, alentar y a veces reprender a las partes, con la intención de que se siga el procedimiento. Por ejemplo, como mediador, no permitirá que haya interrupciones, amenazas verbales o intimidaciones de una parte hacia la otra.

- *Piense en sí mismo como un agente de resolución de problemas y de negociación asistida.* Tal co-

mo ya lo hemos analizado, la mediación es simplemente una negociación asistida. Por lo tanto, como mediador, usted es un agente, un catalizador, un instrumento que permite que se desarrollen las negociaciones. Esto significa que si las partes están negociando bien por su cuenta, usted probablemente dará un paso atrás y dejará que ellas continúen. Sin embargo, si la negociación se descarrila, usted puede intervenir en forma más agresiva para volver a encarrilar las cosas.

En la mediación, la solución de problemas es el arte de traducir cualquier disputa, conflicto o ataque a una nueva forma que sea más manejable para las partes de lo que era la disputa original. Por ejemplo, imagine dos personas negociando entre sí. Según su propia percepción cada uno ve al otro como el problema. Sin embargo, como solucionador de problemas, el mediador alienta a las partes a poner su atención, no el uno en el otro, sino en un tercer ente, algo por fuera de los dos: el problema. Como mediador, usted los alentará a tratarse con suavidad, y al mismo tiempo enfrentarse en forma despiadada con el problema. A veces esto puede resultar fácil de decir pero difícil de llevar a la práctica, aunque el concepto puede ser salvador. Hágalo en relación con las partes: sea suave con las partes y duro con el problema.

En muchas disputas, un bando está (o se siente) desarmado para enfrentar al otro. Una persona puede tener menos información, menos capacidad de negociación, menos dinero o menos amigos en puestos influyentes y por tanto se puede sentir en desventaja frente a un adversario. El mediador claramente no puede cambiar muchas de las dimensio-

nes de poder en una negociación. Por ejemplo, el mediador no puede darle a una persona más dinero o más amigos. Por otro lado, en virtud del modo en que se estructura el proceso, el mediador puede asegurar que ambas partes tengan el mismo acceso a la información sobre aspectos que son decisivos en la negociación. De modo similar, el mediador, puede permitir que cada parte hable sin interrupción y, en privado, puede orientar a cada parte acerca de cómo dar pasos exitosos para negociar la cuestión que tienen en sus manos.

Al entrar en la negociación vaya convencido de que cada parte es un ser humano con intereses, necesidades, valores, deseos y sentimientos, y que esos sentimientos deben ser respetados en el proceso de mediación. Que todo lo que usted haga esté al servicio de la defensa de esos valores para ambos bandos, orientando a las partes a concentrarse en sus respectivos intereses y en crear soluciones.

- *Permitase estar activo y ser afirmativo a lo largo de todo el proceso.* En mi primera investigación acerca de la mediación en divorcios, iniciada a fines de los años setenta, entrevisté a mediadores experimentados en todo el país, y no olvidaré lo que un mediador experto en cuestiones laborales me dijo: "No se engañe, la mediación no es un proceso suave y tranquilo. Los mediadores tienen que ser agresivos y trabajar duro con las partes para lograr soluciones". La cuestión clave por supuesto es, ¿activo y agresivo de qué manera y con qué fin? Como veremos cuando definamos el procedimiento en los próximos capítulos, la respuesta está en asistir activamente a las partes en la identificación de sus intereses y otros factores y en crear soluciones integradoras.

Esté preparado para que lo pongan a prueba. Algunas partes se preguntarán: "¿Este mediador puede protegerme?" No hace falta decir que usted no le puede ofrecer protección total a nadie, aunque será su responsabilidad controlar lo que sucede en las sesiones de mediación e imponer reglas. Estar comprometido activamente como mediador significa actuar como convocante y árbitro en reuniones conjuntas (orientando, reforzando, alentando y a veces reprendiendo) y cómo habil entrevistador y consejero en reuniones privadas (canalizando activamente las energías de cada parte hacia el análisis de los problemas de acuerdo con el Marco del Conflicto).

Recuerde que el análisis debe centrarse en cada paso del proceso en 1) la toma de conciencia/evaluación de cada parte de su propia situación, 2) la comprensión/reconocimiento de los intereses y necesidades del otro bando, y 3) las áreas de posible acuerdo o las que puedan llevar a la reconciliación.

- *En la duda, escuche y escuche otra vez.* Un colega una vez me transmitió su pena al encontrar tan pocas referencias en la literatura a la importancia de que los mediadores sepan escuchar. Escuchar activamente es una de las técnicas de comunicación que el mediador necesita (véase el Recurso A). Incorpore su capacidad de escuchar al concepto que usted tiene de sí mismo, como un rasgo fundamental de lo que usted tiene para ofrecerle a la gente. Las partes en disputa no habrán sido escuchadas demasiado hasta el momento en que se encuentren con usted. Pueden estar, como me dijo una vez un fanático de la informática, en modo "descarga de datos". Usted puede hacer un gran servicio a la causa escuchando.

• *Esté preparado para enseñar y orientar.* Dado que muchas de las partes en disputa con las que va a tratar no saben negociar, habrá momentos en los que su mayor aporte a la causa será ofrecer un breve curso acerca de cómo hacerlo. Realizadas generalmente en reuniones privadas, estas sesiones educativas y de orientación pueden a menudo ser un factor decisivo en la resolución de una disputa. Quizá las partes no hayan aprendido aún a pensar en sus intereses. O quizás ni siquiera se hayan hecho saber mutuamente que les importen aquellos intereses que no sean los suyos propios. Su contribución puede ser enseñar este principio y orientar su implementación.

• *Conozca sus límites.* Aunque como mediador usted adopte todas las actitudes precedentes, es igualmente importante saber que no tiene el poder de hacer acuerdos, sino sólo el de ayudar a crear las circunstancias para que éstos se den. Recuerde que basta sólo una de las partes (o el mediador) para crear un punto muerto. Por ahora, recuerde que, junto con los altos objetivos de hacer el bien, ser activo en el procedimiento y enseñar y orientar a las partes, va el concepto de *límites*. No olvide nunca que en muchas circunstancias no habrá ninguna solución mediada, las partes no podrán acordar y tendrán que resolver la cuestión más adelante a través de alguno de los tres métodos restantes en el conjunto de posibilidades para hacer frente a un conflicto: evitación, recurso a una autoridad superior y recurso a la fuerza.

RECORDARE QUE...

1. Las partes no están obligadas a buscar mediación; las negociaciones directas, la evitación, el recurso a una autoridad superior y el recurso a la fuerza son otras opciones.
2. Lo que tengo para ofrecer es la negociación asistida; si pueden negociar bien sin ayuda, no me necesitan.
3. Debo intentar ser objetivo, equilibrado, justo, facilitar y, si es necesario, intervenir en forma decidida para estructurar el procedimiento.
4. A veces puedo tener que traducir, reorientar la comunicación, reforzar, alentar o confrontar (para detener una conducta negativa).
5. Es posible lograr una salida gana/gana, aunque no se puede darla por segura.
6. Debo apuntar a soluciones integradoras que 1) sirvan (o no violen) a los intereses fundamentales de cada bando, 2) cuadren con los datos presentados y 3) sean mejores que las respectivas MAAN de las partes.
7. Probablemente, al comienzo, las partes no confían la una en la otra, pero es mi tarea ayudarlas a que confíen en mí y en el procedimiento que ofrezco.
8. La buena comunicación es necesaria pero no suficiente para cumplir con la tarea; a veces, tendré que ayudar a crear alternativas que las partes no ven.
9. Se necesitará al menos una ronda de reuniones privadas al comienzo para escuchar los intereses clave (o los peligros) que las partes a la defensiva o amenazadas no revelarán en una reunión conjunta.
10. Debo ser experto en el *procedimiento* para la resolución de conflictos y rápido para entender todas las *cuestiones sustanciales*.
11. Si bien la mediación es también una destreza social, cuando la ejerzo al servicio de partes en disputa, estoy aportando un servicio profesional que se ciñe a normas éticas que buscaré respetar en todo momento del proceso (véase el Recurso C); por ejemplo, revelaré a

las partes desde el comienzo cualquier condicionante que me impida mediar en el conflicto.

12. Hay diferencias culturales que distinguen la manera en que los distintos individuos y grupos perciben los conflictos y las opciones de solución a su alcance; debo escuchar y descubrir cuáles son en cada caso en el que actúo de mediador.
13. Si bien el proceso de mediación cubre ciertos pasos formales, hay muchas variaciones sobre el tema y puedo ajustar el procedimiento para adaptarlo a la situación y las necesidades de las partes.

- *Cultive su sentido del humor.* El dicho tan repetido de que el dolor y el humor son en realidad dos caras de la misma moneda también se aplica a los conflictos. No es por accidente que las comedias costumbristas de la televisión, el teatro y los monólogos cómicos a menudo tienen que ver con conflictos que involucran a individuos y grupos. La comedia y el humor ofrecen maneras constructivas de manejar estas situaciones tensas. Y esto también vale para usted como mediador, en las sesiones privadas tanto como en reuniones conjuntas.

Es posible que si usted está leyendo este libro ya tenga un sentido del humor bastante desarrollado. De otro modo no hubiese podido llegar hasta aquí en este mundo en conflicto. Sigue siendo una máxima valedera que es mejor reír con la gente que de la gente (aunque a veces la línea divisoria puede ser muy tenue). Ríase de sí mismo: esa actitud puede evitarle tomarse demasiado en serio. En las reuniones privadas, deje aflorar el lado cómico del conflicto junto con el lado oscuro. Descubrirá que ésa puede ser una clave de su propia supervivencia y salud.

- *Piense en el proceso de mediación como si se tratara de una serie de pasos o fases.* La mediación, al igual que el ajedrez, tiene una apertura, un desarrollo y una fase final. Ciertas jugadas se deben hacer al comienzo y otras deben esperar a la parte media del juego, mientras que otras sólo pueden tener éxito en las etapas finales. Por supuesto que las partes en disputa no verán las cosas así. Cuando se encuentre con ellas, posiblemente ya hayan intentado imponerse mutuamente soluciones (¡avisos de jaque mate!) y pueden haber exacerbado el problema a través de negociaciones centradas en las posiciones. Su meta como mediador será usar ya el primer intercambio de palabras con la parte que tome contacto con usted para reorientar la disputa hacia un camino de pasos determinados y específicos para la solución de problemas.

En los capítulos siguientes, recorreremos el proceso de mediación del comienzo al fin, empezando con el primer contacto y avanzando hacia el cierre. Es totalmente posible que los cinco pasos se cubran en una sola sesión, o pueden desarrollarse en un período de varios meses. He aquí una síntesis del proceso:

- *Primer paso: primer contacto.* Alguien toma contacto con usted o usted hace la primera jugada; ¿qué dirá para ayudar a esta parte y también a las otras a sentarse a la mesa de negociación? Si la mediación ha de reemplazar un campo de batalla o una corte, ¿cómo debe preparar el medio para aumentar las posibilidades de que haya negociaciones exitosas?
- *Segundo paso: reunión de apertura.* ¿Cuál debe ser

el temario? ¿Qué puntos esenciales se deben cubrir para que las partes avancen dentro de las reglas de la mediación?

- *Tercer paso: reuniones privadas.* ¿Cómo puede llegar al meollo del asunto, los intereses clave que motivan la disputa para cada parte? Las reuniones individuales, bajo un paraguas de confidencialidad, son su principal herramienta.
- *Cuarto paso: reuniones conjuntas/encuentros del mediador con cada parte.* A partir de lo que ha descubierto en las reuniones privadas, ¿qué forma puede adoptar un acuerdo? ¿Qué tiene que suceder para lograr que las partes tomen una senda común? ¿Debe usted reunir a las partes para que trabajen juntas o debe ir ida y vuelta, de una a la otra, para ayudar a diseñar el acuerdo?
- *Quinto paso: cierre.* ¿Cómo puede poner a prueba un acuerdo que está a la vista para ver si puede durar? ¿Qué puede hacer en cuanto a seguimiento y a preparación para posibles disputas futuras?

EJERCICIOS

1. ¿Antes de interesarse en el proceso formal de mediación, bajo qué otras condiciones había actuado como mediador: por ejemplo, mediando en disputas infantiles en el hogar u ofreciendo una mediación informal como encargado de un equipo de trabajo? Haga una lista de todas las situaciones que se le ocurran, creando su propia historia personal de experiencias de mediación.

2. Analice esas experiencias. ¿Cuáles son sus puntos fuertes como mediador? ¿Cuáles son sus puntos débiles, es decir, las áreas en que necesita mejorar? Escriba sus respuestas y analícelas con un compañero o con el grupo de formación en el que participa.

El primer contacto

Imagine que suena su teléfono y, cuando contesta, quien lo llama dice: "Creo que necesitaremos un mediador para una disputa entre dos de nuestros vicepresidentes. Cuénteme sobre sus servicios".

O imagine que un juez le envía una carta en la que lo pone al tanto de un caso de divorcio, le propone que usted se encargue de una mediación y le pide que se ponga en contacto con los abogados de las partes.

O imagine que usted es representante de los pacientes en un hospital y una jefa de enfermeras le pide que hable con el esposo de una mujer que está en terapia intensiva: violando las normas del hospital, el marido se queda junto a la cama de su esposa y las enfermeras y otros pacientes empiezan a quejarse.

Imagínese en una de estas situaciones o cualquier otra que resulte más afín a sus actuales responsabilidades laborales. ¿Qué debe lograr primero y cómo lo hace?

Piense en todo lo que hace al responder al pedido inicial y asegurarse un acuerdo para proceder a una mediación como la *apertura del juego*. Al igual que en el ajedrez y en la mayoría de los deportes, los objetivos son limitados. Por cierto que el objetivo no es resolver el problema, ni mucho menos. Los mediadores experimentados consideran que la apertura

ra es exitosa si las partes se sientan eventualmente a la mesa (física o metafóricamente) dispuestas a hablar, aceptando ciertas reglas.

Podemos dividir la apertura en dos partes: la orientación de las partes (Capítulo 4) y la preparación del lugar de reunión (Capítulo 5).

Cómo orientar a las partes

Sea su primer contacto telefónico o cara a cara, los puntos en este capítulo pueden guiarlo para que sepa escuchar cómo se le presenta el problema y qué preguntas hacerle a la persona que toma contacto con usted. En algunos casos se le puede pedir que tome contacto con una parte en disputa y le presente la opción de una mediación. Esto puede suceder en una disputa interna de una organización, por ejemplo, cuando se le informa de un problema a un *ombudsman* y se le pide que tome contacto directamente con una de las partes. En cualquier caso hay que cubrir los mismos puntos y sus objetivos son:

- Lograr una síntesis del problema.
- Definir el procedimiento con suficiente detalle como para que las partes tengan todos los elementos necesarios como para tomar una decisión.
- Asegurarse un acuerdo preliminar para iniciar la mediación (o al menos como para realizar una reunión).

No se preocupe demasiado por el orden de los pasos que se describen a continuación. En algunos

casos pueden fundirse en uno solo y en otros casos ordenarse de otro modo. Lo importante es cubrirlos todos de alguna manera.

Síntesis

Pida una síntesis del problema y de los hechos que llevaron a esta consulta. En la mayoría de los casos, la persona que se dirige a usted comenzará con la síntesis de un problema que puede tener los mismos rasgos que los problemas descritos en la introducción a esta sección, tal como la necesidad de hacer que el esposo de la paciente en terapia intensiva tome contacto con un mediador. Haga preguntas abiertas y esté atento en particular a categorías tales como las siguientes:

- *¿Quién es la persona más afectada por la situación?* En el caso del hospital, podemos descubrir al comienzo mismo que las enfermeras están molestas y también los pacientes. Podemos suponer que la jefa de enfermeras que nos llamó percibe la situación como un problema, pero no lo sabemos a ciencia cierta. En algún punto, tendremos que pedirle a la jefa que lo clarifique. Especialmente preste atención para saber quién tendrá que quedar satisfecho para que se resuelva el problema.

- *¿Quiénes son las partes fundamentales y quiénes son las personas de su entorno?* Defina a las partes como cualquiera que esté involucrado en el conflicto o, más específicamente, como cualquiera que, si es incluido, podría ayudar a alcanzar una solución y que, si se lo excluye, podría malograr cualquier solución que se acuerde. Si el principal ejecu-

tivo de una corporación le pide que medie en una disputa entre dos departamentos y si el ejecutivo ha identificado a los jefes de los dos departamentos como las partes fundamentales, entonces usted debe considerar a los empleados de estos departamentos como el entorno de los jefes de departamento, como los grupos de personas a los que rendirán cuentas por los resultados logrados o la falta de ellos.

A veces las partes fundamentales están detrás de la escena y no se los identifica como parte de la cadena de mando. Esto es particularmente válido en las disputas en organizaciones, donde individuos importantes pueden no ser miembros de los organismos de dirección pero pesar mucho y ser muy activos en la creación de problemas y soluciones entre bambalinas.

- *¿Qué soluciones se han intentado hasta ahora?* ¿En el caso de un pedido de mediación por daños físicos, las partes han hecho ya una demanda o no? ¿Qué negociaciones han habido? ¿Hasta qué punto se encuentran distanciadas ahora las partes?

- *¿Hay límites de tiempo?* Una o más de las partes necesita alcanzar una solución en las próximas horas, días o semanas? ¿Hay que tener en cuenta plazos legales?

- *¿Se ha analizado la posibilidad de una mediación?* ¿Hasta qué punto saben las partes qué es una mediación y han respondido que sí o que no a esa posibilidad?

UN COMIENZO EQUILIBRADO

Para lograr un tono de equilibrio y objetividad desde el comienzo, dígame a la persona que hace el primer contacto con usted (y a otros cuando hable con ellos más tarde) que su política es responder a preguntas y aportar la misma información introductoria a cada parte antes de fijar la primera reunión. Puede hacer esto ofreciendo material escrito (véase el Recurso B) seguido de breves conversaciones telefónicas utilizando las guías incluidas en este capítulo. También puede pensar en una conferencia telefónica, de modo que todas las partes inicien el proceso juntas, al mismo tiempo.

Expectativas

Defina el proceso de mediación, su rol y cómo usaría el procedimiento en este caso. Recuerde que la mayoría de la gente no estará familiarizada con lo que es una mediación y aun los que tengan alguna experiencia pueden haber conocido un procedimiento muy distinto al que usted ofrece. Alguna gente puede no estar familiarizada con el papel de las reuniones privadas con las partes o puede tener preguntas acerca de la confidencialidad o de la representación legal de las partes en las reuniones de mediación. Esté preparado para que una de las partes haya rechazado ya la mediación basada en una idea equivocada de qué es el procedimiento. Aunque esto sucede cada vez menos ahora, he tenido muchas conversaciones con abogados que dijeron, incluso después de recibir una carta en la que yo definía la mediación, que ellos no querían "un arbitraje",

suponiendo que ambos procedimientos son lo mismo.

EL PAPEL DE LOS ABOGADOS EN LA MEDIACION

En algunas disputas el mediador tratará con abogados que actúan como representantes de las partes en todas las fases de la mediación. Esto es común en las mediaciones ordenadas por un juez, donde las partes probablemente habrán contratado abogados para manejar una demanda, y la cuestión ha sido encomendada a una mediación como alternativa al litigio. En estos casos, la regla básica es que el mediador trate a los abogados como representantes de las partes a menos que se le indique lo contrario. Por ejemplo, usted le preguntará a los abogados acerca de si es apropiado que las partes hablen por sí mismas durante la sesión (generalmente los abogados alentarán a las partes a hacerlo), y también si habrá reuniones a solas con las partes, sin la presencia de los abogados (lo que a menudo es un cambio positivo en el conjunto de la negociación que los propios abogados solicitan).

En otras situaciones una de las partes tiene un abogado y la otra no. Un ejemplo común es el de una evaluación de un empleado en la que el gerente ya ha consultado con el departamento legal de la corporación, mientras que el empleado puede o no haber hablado con un abogado. Esta situación presenta un problema especial para los mediadores en el terreno laboral y usted tendrá que dar respuesta adecuada a cada caso. Las guías para manejar esta situación incluyen:

- *Discuta la cuestión de la consulta a abogados al comienzo mismo (en el primer contacto o la primera reunión). Proponga la regla de que, en tanto la mediación incluye 1) derechos protegidos por la ley o 2) contratos que pueden comprometer a cualquiera de las partes, éstas deben consultar con abogados sobre sus derechos y la forma eventual del contrato.*

- *Ofrezca varias posibilidades para consultar abogados.* Algunas empresas progresistas facilitan consultas legales a empleados que estén involucrados en la solución de disputas a través de la mediación. Por ejemplo, Brown & Root, Inc., cubre honorarios hasta un cierto límite anual para que los empleados consulten abogados de su elección cuando están involucrados en mediaciones u otras formas de resolución alternativa de disputas con la empresa.¹

- *Sea cauteloso en cuanto a presentar su propia lista de abogados a las partes.* Dar referencias de abogados le puede traer problemas adicionales. En vez de ello, indíquelo a las partes que se dirijan a las asociaciones de abogados locales u otros grupos que pueden ser consultados.

- *Esté atento a conflictos de interés por parte de los abogados cuando participen en el proceso de mediación.* La realidad de la práctica de la ley indica que muchos abogados recibirán mayores honorarios si el proceso va a juicio que si se lo resuelve por vía de la mediación. Hasta que los abogados se ocupen de esta cuestión las partes pueden ofrecer sus propias soluciones. Ejemplo: una vez actué como mediador en un caso de divorcio en el que la pareja declaró que habían contratado a dos prominentes abogados especialistas en asuntos de familia para consultarlos durante la mediación. Las partes, sin embargo, estipularon que, si no lograban un acuerdo por la mediación, despedirían a ambos abogados y contratarían otros para un subsecuente proceso judicial. Esto eliminó efectivamente todo conflicto por intereses financieros del procedimiento.

En el Capítulo 6, abordaremos la presentación inicial del mediador y los puntos que debe tocar. Por ahora, piense que tendrá que referirse a algunas de esas cuestiones en la llamada inicial. Usted debe estar preparado para hacer una descripción simple y breve que incluya lo siguiente:

- *Qué es la mediación.* Es un proceso en el que una parte neutral trabaja con dos o más partes pa-

ra ayudarlas a alcanzar su propia solución a un conflicto o disputa (posiblemente tenga que agregar que se la debe distinguir del arbitraje y el litigio, en los que un tercero toma la decisión en lugar de las partes). (Véase el Capítulo 1 para una definición más detallada.)

- *Quién es usted.* Usted es un mediador (o representante de los pacientes u *ombudsman*, o abogado/mediador), y su rol es reunirse con las partes en conjunto y luego realizar reuniones privadas con cada parte, seguidas de reuniones conjuntas o nuevas visitas del mediador a las partes, para ayudar a alcanzar una solución. Usted estructura el procedimiento y facilita los contactos, pero no toma una decisión en lugar de las partes.

- *Por qué funciona la mediación.* El mediador a veces sirve como amortiguador; otras veces ayuda a que se mantengan las negociaciones y otras veces lleva mensajes de una parte a otra. A menudo el mediador, en las reuniones privadas, recibirá información que las partes no están dispuestas a revelar a sus adversarios. Al tomar estas revelaciones como confidenciales, el mediador puede ayudar a diseñar soluciones que las partes no hubiesen podido crear hasta ese momento.

- *Confidencialidad.* Bajo las ordenanzas estatales vigentes que rigen para la mediación y las resoluciones alternativas de disputas, lo que se comunica a los mediadores está protegido como información confidencial y no se les puede exigir que den esa información en una eventual acción legal. El mediador debe decir: "No revelaré a la otra parte nada que usted me diga en una reunión privada a menos que usted me indique específicamente que lo haga".

• *Honorarios.* En la mediación privada especifique sus honorarios, cuándo se pagarán y cómo su pago deberá ser compartido por las partes. En disputas internas en corporaciones, tales como las que son mediadas por el *ombudsman* y los representantes de pacientes, no habrá discusiones de honorarios, aunque quizás haya que precisar cuestiones de autoridad y confidencialidad. (Por ejemplo, alguien puede preguntar: "¿Esto irá a mi legajo personal?" Respuesta: "No, a menos que usted y el otro (los otros) bando(s) acuerden específicamente que así se haga".

HONORARIOS

Los honorarios del mediador deben discutirse en la conversación telefónica inicial. Muchas organizaciones cobran por el gasto administrativo que insume abrir un legajo y tomar contacto con las partes. Es distinto de lo que cobran los mediadores por sus servicios, siendo esos honorarios cubiertos en partes iguales por las partes en conflicto. En la mayoría de los casos, los honorarios se cobran en el momento de la sesión de mediación o las partes reservan un bloque de horas y reciben una devolución al fin de la mediación por las horas que no hayan utilizado.

Correspondencia preliminar

Organice el envío de paquetes de información y otros materiales escritos. En las mediaciones formales, las reglas que tengan que ver con el rol del me-

diador, confidencialidad y otras cuestiones serán informadas a las partes por adelantado. Durante la primera consulta, el mediador debe obtener información que identifique a las partes y sus abogados, incluyendo números telefónicos y también dirección para el envío de materiales por correo. En algunas otras mediaciones, tales como las que puede conducir un *ombudsman* o un equipo de mediación interno de una empresa, se puede entregar a las partes un pequeño folleto que describa el procedimiento (véase el Recurso B).

MATERIALES ESCRITOS ENTREGADOS ANTES DE LA MEDIACION

Sea cauto al solicitar a las partes que adelanten algún material escrito antes de la mediación. Si se les pide que escriban algo, lo más probable es que lo hagan haciendo declaraciones de posiciones (en vez de unas centradas en sus intereses fundamentales), lo que podría llevar a las partes a que se aferraran aún más a estas posiciones en términos emotivos, haciendo más difícil su labor después. En cambio pídale que le entreguen los materiales que ya hayan sido generados, tales como deposiciones, pedidos a la corte o cualquier otro material que quieran aportar como antecedente. Estos materiales deben ser distribuidos a todas las partes antes de la reunión inicial.

Un compromiso de ir a la mediación

Asegúrese un compromiso de participar en la mediación. El objetivo al inicio es muy simple y concreto, a saber, que se acuerde asistir a una reunión, la primera sesión de mediación. A menudo las partes se sentirán temerosas de comprometerse demasiado y este compromiso puede ayudar a simplificar las cosas. Por ejemplo, en una mediación de mala praxis médica, las partes tendrán que recibir cierta información (analizada más adelante) por anticipado, para poder decidir si irán o no a la mediación. Necesitarán que estén respondidas todas sus preguntas en el escrito que contenga las reglas de procedimiento y los materiales enviados por el mediador y a través de conversaciones telefónicas, antes de poder decidir si irán o no a la primera reunión.

En las mediaciones sobre cuestiones laborales, como las que conduce un *ombudsman* o un especialista en relaciones laborales, el mediador puede empezar el proceso inmediatamente si las partes están de acuerdo. En todo caso, no deje de tener en mente que el objetivo es lograr un sí o un no para avanzar.

SI DICEN QUE NO AL PROCEDIMIENTO

No es nada inusual que haya una parte que quiere la mediación y una o más partes que la rechazan de plano. A veces el rechazo es producto de la ignorancia y otras veces de una política de ganar tiempo o llevar la disputa a otro terreno, tal como las cortes. Si no hay una cláusula de mediación (abordada en el Capítulo 14), puede haber muchas idas y vueltas antes de llevar el caso a la mesa de negociación. Si una de las partes le presenta el problema de lograr

que el otro bando vaya a la mesa de negociaciones, tenga en cuenta lo siguiente:

- Asegúrese de comunicarle a la parte que se contactó con usted que quiere hablar igual cantidad de tiempo por teléfono con todos los demás bandos, *antes* de que tomen la decisión de recurrir a la mediación.
- Apunte a pequeños cambios de conducta. ¿El otro bando aceptará hablar con usted por teléfono? ¿El otro bando acepta que se envíe un paquete de información a cada parte para que puedan saber qué es la opción de mediación?
 - Si ha sido contactado por una de las partes, diga que su objetivo es dar información a todas las partes al mismo tiempo y pídale a esa persona que tome contacto con los demás para ver si están dispuestos a que se les envíen folletos de información.
 - Si la parte que toma contacto con usted no logra obtener autorización para que usted envíe los folletos de información, entonces piense en la posibilidad de llamar usted mismo a las partes.
 - Al hablar con una parte intransigente, escuche activamente (véase el Recurso A) a sus objeciones y preocupaciones, ofrezca información clarificadora, si es necesaria (por ejemplo, la mediación no es arbitraje), y siempre apunte a pasos limitados, por ejemplo, participar de una reunión.
 - Teniendo en mente que el objetivo es lograr que las partes vayan a la mesa de negociaciones una vez y permitir que se hagan presentaciones iniciales y al menos una breve ronda de reuniones privadas (que se pueden concretar en una hora), proponga ajustes al procedimiento para lograr ese objetivo. Por ejemplo, ¿las otras partes participarían si la parte que ha hecho la primera consulta pagara los honorarios de la primera hora? Si se sigue rechazando la propuesta de una reunión, asegúrese de dejar la puerta abierta a un cambio de actitud en fecha posterior. El paso del tiempo o que se agreguen nuevas partes y/o abogados, puede llevar a la aceptación de la mediación más adelante.

Agenda inicial

Fije la fecha de la primera reunión. Luego del objetivo de lograr que todas las partes vayan a la mesa de negociación, la necesidad inmediata es fijar un momento y un lugar que sea aceptable para todas las partes. Como lo saben los mediadores veteranos, esto en sí mismo puede convertirse en el motivo de un nuevo conflicto. Un abordaje posible de la cuestión es hacerla lo menos "cargada" que sea posible; la mejor manera de lograr esto es pedirle a las partes que no le den mucha importancia a la cuestión del momento y el lugar en que se hará la reunión. Otra alternativa es mediar en el proceso de selección explorando intereses clave (encontrar un terreno neutral, buscar un horario compatible con otros compromisos de trabajo) y ayudar a las partes a crear un plan al menos para iniciar el proceso.

Flexibilidad

Los pasos precedentes varían según las circunstancias. Para las mediaciones internacionales, es frecuente que cubrir cada uno de estos pasos en la apertura se extienda a lo largo de muchos meses y a veces por años. En el camino para lograr que se lleve un caso a la mesa de negociación, puede haber situaciones de estancamiento que se superen por acontecimientos externos (la amenaza de un conflicto armado, cambios repentinos en una u otra parte) que produzcan una nueva motivación para mediar. Aun si las partes no acuerdan ir a la mesa de nego-

LOS SI Y LOS NO DEL PRIMER CONTACTO

Si	No
Escuchar cuidadosamente la primera narración y tomar nota (como primer paso para llenar el Marco del Conflicto).	Ignorar intereses fundamentales y otros hechos que aparecen desde el comienzo.
Escuchar y hablar con equilibrio con cada bando. Como regla general, hablar con cada persona por teléfono de tal modo que no habría inconveniente en que lo escuche el otro bando. Pensar en la posibilidad de conferencias telefónicas con todas las partes simultáneamente para explicar las reglas.	Permitir que lo arrastren a una posición desde el comienzo.
Estar preparado para definir el procedimiento claramente y en lenguaje simple.	Permitir que la persona que toma contacto con usted avance con distorsiones sobre el procedimiento (por ejemplo, sugiriendo que no hay confidencialidad o confundiéndolo con procedimientos tales como el arbitraje).

LOS SI Y LOS NO DEL PRIMER CONTACTO (cont.)

Sí

No

Asegurarse un acuerdo de cada parte para proceder.

Ignorar una parte o permitir que se realice la reunión sin una de las partes, corriendo el riesgo de que esa persona se sienta excluida o que cuestione la neutralidad del mediador por haber avanzado con el procedimiento sin haber incluido a todos desde el comienzo.

Asegurarse de que todos reciban al mismo tiempo la misma información.

Enviar información a una persona antes de ofrecer enviarla a todas las partes al mismo tiempo.

Fije la primera reunión en un momento y lugar aceptable para todas las partes.

Permitir que una parte malogre el procedimiento por cuestiones de horarios.

ciaciones ahora, si usted cumple los pasos indicados de manera concienzuda, eso puede sentar las bases para una decisión diferente meses o incluso años más tarde.

EJERCICIOS

1. Haga este ejercicio con un acompañante. En la primera ronda, imagine que uno de ustedes es la parte que llama para consultar sobre una mediación. Como mediador, la segunda persona pedirá información sobre los antecedentes, responderá a las preguntas sobre el procedimiento y describirá cuáles serán los siguientes pasos (utilizando información de este capítulo). Tùrnense en cada rol, poniéndose a prueba con preguntas sobre el procedimiento y analizando luego de cada ronda los puntos fuertes de este primer contacto así como las áreas que necesitan mejorarse.

2. Utilizando la información en este capítulo y el material en el Recurso B, cree su propio juego de materiales escritos para ser utilizados en mediaciones en su ambiente.

CAPITULO 5

Cómo preparar el lugar de la reunión

Así como la sede de un tribunal está organizada para permitir una presentación ordenada de argumentos a un juez o jurado, incluyendo salas separadas para que las distintas partes puedan ir a reflexionar sobre lo que han oído antes de tomar una decisión, las salas de mediación deben ser preparadas de modo que las partes puedan presentar sus intereses y puntos de vista, escuchar los intereses del otro bando y hacerlo de tal manera que las partes comiencen a trabajar, cooperando entre sí para crear soluciones mutuamente aceptables. Los mediadores experimentados saben que pueden hacer el trabajo en muchas circunstancias diferentes: por teléfono, hablando con una parte en un corredor, dando una vuelta a la manzana o en una reunión en una sala de conferencias o en torno de una mesa de negociaciones.

Prepare los elementos básicos

La condición ambiental que es necesario cumplir es que las conversaciones por separado con ca-

da parte deben ser privadas; realizadas en reuniones o en circunstancias en las que nadie pueda escuchar lo que se dice. Fuera de esto, todas las demás consideraciones —tamaño del cuarto, forma de la mesa y el mobiliario y otros elementos de apoyo— variarán seguramente de acuerdo con lo que tenga disponible en la circunstancia particular. Dicho lo cual, al preparar la reunión inicial, las reuniones privadas o las nuevas visitas individuales a las partes, le resultará útil tomar en cuenta las siguientes cuestiones cuando deba ordenar la habitación y prepararse para el encuentro con las partes.

Terreno neutral

Para un bando puede ser incómodo ir al territorio del otro. Puede haber una gran preocupación por la ventaja que da estar en el propio territorio. Si usted es un mediador privado por cierto que puede invitar a las partes a su oficina. Si usted está median-do en un hospital o una empresa, podría invitar a las partes a una sala de conferencias donde cada uno está fuera de su propio territorio.

Espacio ideal

En la mayoría de los casos necesitará una sala de conferencias para la primera reunión y para todas las reuniones conjuntas que sigan, con suficientes asientos para todas las partes en torno de la mesa. Necesitará también al menos una o dos salas para reuniones privadas. Además usted debe apro-

vechar los corredores para breves charlas informales y considerar la posibilidad de caminar fuera del edificio como una opción adicional.

Sitúese como el anfitrión que recibe a todas las partes, del mismo modo que lo haría si tuviera gente invitada a cenar. Si la mediación se da en el territorio de una de las partes, no dude como mediador en tomar la iniciativa para estructurar el medio de modo que sirva a los objetivos de la mediación.

Privacidad

Si usted está en la sala de conferencias de alguien y advierte que la puerta no cierra bien o que hay una gran rendija debajo de la puerta o que usted mismo puede oír voces que vienen por el conducto del aire acondicionado, entonces debe solucionar esto. La opción más obvia es pedir otra sala de reunión. Si esto es imposible, entonces considere, por ejemplo, la alternativa de salir a caminar con las partes con las que mantiene reuniones privadas o hablar en el vestíbulo de entrada o fuera del edificio. Es importante prestar atención a las condiciones ambientales, dado que no deben tener una influencia inhibitoria sobre la parte con la que está hablando. Tenga en mente que le va a pedir a gente que le dé a conocer sus intereses clave, que le digan cosas que no han dicho al otro bando y que pueden sentirse renuentes a discutir con usted. Es muy importante que el medio sirva para esto y no sea un impedimento.

Al instalar sus propias oficinas de mediación, considere la posibilidad de usar materiales aislantes

de sonido. Especialistas en construcción pueden asegurarse de que se hagan los arreglos necesarios para garantizar la privacidad en las habitaciones. Si bien es costoso y a menudo inalcanzable hacer que una habitación resulte realmente a prueba de sonidos, hay mucho que se puede hacer para que las habitaciones sean más privadas, incluyendo rellenar las cajas de la instalación eléctrica con material aislante; extender las paredes hacia arriba, más allá del cielo raso; agregar materiales aislantes acústicos a las paredes y los cielos raso; y agregar enchapado a las puertas. También puede tomar un recurso prestado a los psicoterapeutas, que han aprendido que una "máquina de ruido blanco" nada cara, puesta en un corredor, interfiere con los sonidos que escapan del consultorio a la sala de espera.¹

Comunicaciones externas

Cuando se reúne en privado con una de las partes, la otra puede necesitar hacer llamadas, posiblemente a sus abogados o la gente a la que debe rendir cuentas. Asegúrese de que exista la posibilidad de realizar esas comunicaciones privadas en el espacio donde conduce la mediación.

Muebles y asientos

Mucha gente se sintió consternada durante las prolongadas negociaciones en relación con la forma de la mesa para las conversaciones de paz en París que pusieron fin a la guerra de Vietnam. Los media-

dores en todo el mundo observaron con ansiedad cómo Gorbachov y Reagan conducían sus negociaciones directamente enfrentados con una mesa de por medio, reforzando una postura obviamente "posicional" y "adversaria".

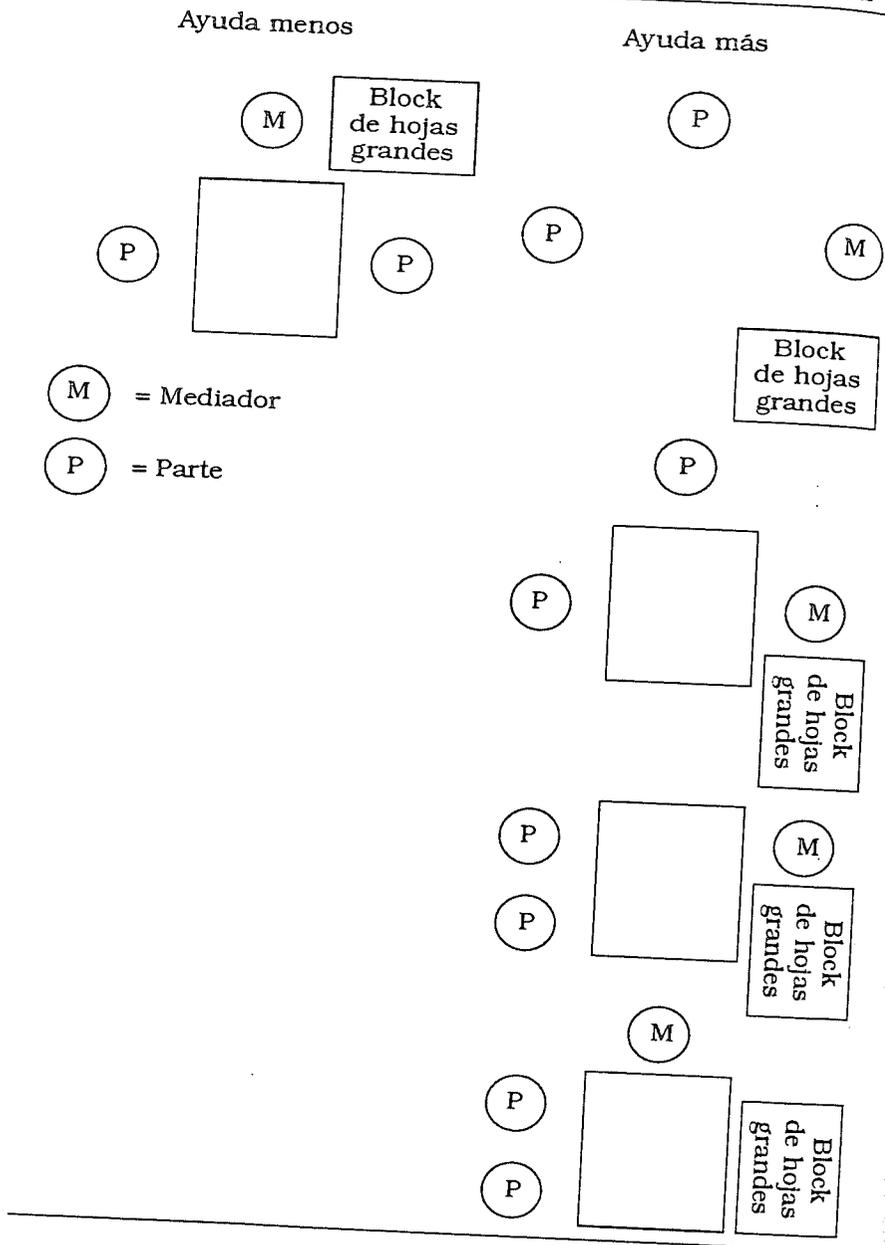
¿Cuáles son los arreglos ideales de habitaciones para mediación? Si bien los mediadores pueden diferir en su respuesta a esta pregunta, las siguientes guías serían aceptadas por la mayoría:

- *En la medida de lo posible, sitúe a las partes de modo de que no se sienten directamente enfrentadas, en lados opuestos de una mesa o confrontadas.* Por ejemplo, si las partes pueden sentarse a una mesa redonda o, incluso, en los ángulos de una mesa rectangular, el ambiente físico puede ser más conducente a una actitud de solución de problemas codo con codo y no ver a la otra persona como un adversario. Recuerde que el objetivo es conseguir que las partes se muevan de sus posiciones de tal modo de que identifiquen intereses, creen nuevas opciones y resuelvan el problema juntas. Que su ubicación en la mesa refleje esto en la medida de lo posible (véase la Figura 5.1. para distintas opciones).

- *Disponga sillas para las partes que sean de igual tamaño y altura.* Es malo que una parte esté sentada en un sillón bajo y otra parte sentada diez centímetros más arriba, en una silla de estilo. El "asiento de poder" da ventaja a una parte sobre la otra.

- *Sentarse a una mesa puede ayudar a las partes a ir al grano, pero los asientos de salón pueden ser útiles a veces para crear una atmósfera más relajada.* Los asientos de salón pueden ser especialmente buenos para algunas reuniones privadas (Figura

Figura 5.1. Arreglos de mediación estilo conferencia



5.2.) Por un lado, los asientos de salón pueden dar a las partes la sensación de encontrarse en una sala de estar y por tanto hacer más abiertas las sesiones. Por el otro lado, en reuniones que no son privadas, expone a cada parte al contacto con las otras (no hay mesa que las separe) y si las partes están particularmente enfrentadas, entonces es importante una mesa común en la que apoyar materiales y codos. También hace falta una mesa si hay que leer muchos materiales.

• *Los aparadores y pequeñas mesas auxiliares son útiles para tener materiales.* Recuerde que los abogados están acostumbrados a entrar en la corte con valijas y carpetas y necesitarán espacio para poner sus papeles. Entrar y poner materiales en la mesa también puede ser una manera de controlar el ambiente. Si usted no quiere que alguien domine la mesa de esta manera, entonces es necesario que provea un espacio alternativo. Los aparadores y mesas auxiliares pueden ser útiles para esto. Se deben mantener despejados para que la gente pueda poner cosas sobre ellos.

Figura 5.2. Arreglos estilo sala de estar



• *La flexibilidad y varias opciones en el mobiliario pueden aportar una herramienta adicional.* Moverse puede alentar la flexibilidad y la búsqueda de diversas opciones acerca de cómo las partes piensan sobre el problema. Un arreglo ideal de una sala podría incluir, en espacios diferenciados, tanto una mesa de conferencias como un extremo haciendo las veces de sala de estar, con pequeñas mesas auxiliares en ambas áreas. En la mediación es posible que resulte necesario levantarse de la mesa, caminar hasta otro lugar en la habitación y sentarse en otra silla, como para servir de modelo o alentar la actitud de analizar otro punto de vista del problema. Si usted como mediador tiene flexibilidad ambiental, podrá alentar a las partes de maneras más creativas. Por ejemplo, si hay una mesa, en algún punto usted podrá decir: "Hagamos números y veamos qué pasa". O usted puede entrar luego de un receso y sugerir: "Sentémonos aquí. Estas sillas son más cómodas", si usted juzga que eso puede ser útil. Más aún, si el edificio tiene corredores y acceso al exterior, entonces podrá salir a caminar con gente para un descanso, con la intención de crear flexibilidad y una actitud abierta y alentar abordajes creativos de un problema.

• *Los blocks de hojas móviles son focos de atención útiles.* Asegúrese de tener un block de hojas grandes con rotuladores (y cinta adhesiva para fijar hojas del block en la pared) para sesiones de resolución de problemas, especialmente en las reuniones conjuntas. Además de ser una representación visible de conceptos, el block de hojas le ayuda a lograr que las partes en disputa se concentren menos unos en otros, y más en los intereses que usted ha listado en

el block y en las posibles soluciones que los bandos generen juntos. Para que el block de hojas funcione a su favor, recuerde lo siguiente:

- Trate de asegurarse de ser usted mismo el que se encarga de escribir, dado que la persona con el rotulador en la mano ejerce, con su gestualidad, una influencia muy poderosa sobre los demás. La escritura de una de las partes en el block puede generar sentimientos y conductas adversas de los demás.
- Evite potenciar posturas intransigentes escribiéndolas en el block. En cambio haga una lista de los intereses que las partes pueden explorar e intentar respetar en las negociaciones, así como datos relevantes y opciones que aparecen en el intercambio de ideas.
- Que sus movimientos hacia el block de hojas sean movimientos de esperanza. Por ejemplo, al identificarse los intereses (el objetivo en cualquier mediación), usted puede pararse, acercarse al block y decir: "Escribamos esto".
- Los blocks de hojas que se llenen a lo largo de la mediación deben ser material confidencial y controlado. Ponga la fecha en cada hoja al final de la sesión para saber cuándo se ha generado el material.

• *Pruebe una cocina.* El Judicial Arbitration and Mediation Service, JAMS (Servicio Judicial de Arbitraje y Mediación) en Houston, instaló una cocina completa al estilo de los años cincuenta, con nevera, botellas pequeñas de Coca Cola, máquina lavavajillas, mesas y sillas, para crear la sensación de una

cocina familiar como ambiente para conversar problemas en reuniones privadas. Use su propia creatividad para crear en su lugar de trabajo cualquier ambiente que ayude a alentar a las partes a la resolución constructiva de problemas.

Refrigerio

Como mediador, usted deberá ofrecer café y té (descafeinados, dado que las tensiones estarán en su punto más alto y la cafeína puede ir en contra suyo), gaseosas, zumos y agua. Algunos mediadores ponen el café, el té y las galletitas en una parte del cuarto donde se alienta a las partes a servirse mutuamente. Esta es una variación de la técnica de negociación por rehenes, en la que a los individuos que han tomado rehenes no se les da simplemente bocadillos sino comida que hay que preparar. El objetivo es obligar a la gente a trabajar junta, con la esperanza de que se creen lazos humanos que puedan interferir con planes de hacer daño a la gente si se rompen las negociaciones. Los mediadores difieren en cuanto a hasta dónde están dispuestos a mediar en horarios de comida (por ejemplo, el almuerzo y la cena). La principal consideración es proveer a las necesidades físicas de las partes y hacer que la oferta de algo para tomar y comer sea una apertura que puede crear una atmósfera conducente al respeto mutuo y a conversaciones positivas.

Haga ajustes

Tenga en cuenta todas las consideraciones que le sea posible, aunque no se preocupe si las condiciones no son perfectas. Con la excepción de la privacidad, todo lo demás se puede obviar. En realidad, en unas investigaciones que hicimos hace tiempo sobre las distintas condiciones ambientales para ofrecer orientación, un colega y yo descubrimos que los consejeros que tenían las peores condiciones eran los que mejor se desempeñaban en una serie de aspectos.² Especulando sobre nuestro descubrimiento, concluimos que bajo condiciones más adversas, la gente realmente se esfuerza más por crear entendimiento y tender puentes con los que solicitan orientación. Se puede decir algo similar de la mediación. El principal punto a recordar es que usted es un defensor del procedimiento y debe preparar el ambiente lo mejor que pueda para alentar una atmósfera de equidad, respeto entre las partes y resolución de problemas (por oposición a un posicionamiento de confrontación). Puesta la mesa, usted está listo para la primera reunión.

EJERCICIOS

1. Habiendo revisado el material en este capítulo, haga una lista de cosas a hacer para mejorar su oficina o sala de conferencias, con el objetivo de equiparla al servicio de la mediación (por ejemplo, hacer que las salas de reuniones privadas sean a prueba de sonidos).

2. Describa el peor ambiente físico en el que usted haya participado como mediador o como parte en la solución de una disputa. ¿Cuáles eran los problemas del medio físico? ¿Cómo se los podría mejorar?

3. Describa el mejor medio físico en el que haya participado como mediador o parte. ¿Qué aspectos lo hacían inusualmente positivo para la mediación?

SEGUNDO PASO

La reunión inicial

Una vez que usted ha identificado a las partes y éstas han acordado iniciar la mediación, y una vez dispuesta la mesa y hechos los preparativos, el procedimiento tiene como siguiente paso una primera reunión en la que están presentes todas las partes. En algunos casos, esto puede hacerse por teléfono (por ejemplo, cuando las partes viven en ciudades diferentes y las consideraciones económicas van en favor de comenzar por reuniones privadas con cada parte, antes de que se las reúna a todas en una habitación). Muchas de las cosas que se digan en la primera reunión habrán sido cubiertas por teléfono durante el primer contacto, aunque crece la credibilidad del mediador y el procedimiento cuando todas las partes escuchan las mismas guías y reglas del mediador al mismo tiempo. El próximo capítulo define los principales puntos que se deben cubrir en la reunión inicial.

CAPITULO 6

Cómo conducir la reunión inicial

Imáginese que es usted una de las partes en disputa y que entra a la habitación para la primera sesión de mediación. Sin duda usted tendrá una —o más— sensación fuerte, quizás ansiedad por lo que irá a suceder o por lo que se le pedirá decir o hacer. Quizás sienta ira hacia su oponente y un verdadero pesimismo acerca de si puede suceder algo bueno aquí. Aunque usted haya participado en mediaciones anteriores, se puede preguntar si va a servir de algo esta vez. Aunque el mediador tenga buenas credenciales y aunque le haya impresionado o lo haya tranquilizado la primera conversación telefónica, puede estar nervioso al anticiparse a lo que puede suceder a continuación. Usted se pregunta cómo manejará este mediador la sesión. ¿Dónde debe sentarse? ¿Cuándo se le pedirá que hable? ¿Qué pasa si el otro bando lo ataca? ¿Qué pasa si pierde su autocontrol y se enoja?

Esta es su reunión: ¡tome la iniciativa!

Ahora cambie de rol e imagínesse como el mediador, cuando entran a la habitación dos o más partes ansiosas como la que se acaba de describir.

Como mediador, lo mejor que puede contraponer a las preocupaciones de las partes es conducir la reunión de tal modo que les dé seguridades sobre el procedimiento y les enseñe a aprovechar los beneficios que éste puede brindarles. La reunión inicial es su segunda oportunidad importante (luego del primer contacto) para empezar a educar a las partes acerca de cómo abordar el problema en cuestión y cómo abrirse a una actitud de colaboración para encontrar una solución. Todo lo que diga y haga, junto con la manera en que tenga preparada la sala, da el tono para alejar a las partes en disputa de la evitación, del recurso a una autoridad superior y de la utilización de la fuerza, y las orienta hacia la colaboración.

Sus objetivos en la primera reunión son bastante simples:

- *Explicar el proceso de mediación*, diciendo lo suficiente sobre sí mismo como para que las partes entiendan quién es, y responder a preguntas sobre el procedimiento, de modo que las partes puedan decir que sí a la mediación y firmar el acuerdo para mediar.

- *Oír las declaraciones iniciales de cada bando* y luego responder preguntas de clarificación (no permitiendo ninguna transacción, negociación, discusión o pelea) como preludeo a reuniones privadas donde oírás mucho más acerca del problema.

- *Levantar la reunión e iniciar las reuniones pri-*

CONFIDENCIALIDAD

Uno de los rasgos distintivos de la mediación es la confidencialidad con la que el mediador maneja el material que presentan las partes. La confidencialidad es valiosa porque permite a las partes hablar abiertamente de sus intereses, sentimientos, preocupaciones, aprensiones y posiciones de reserva con un tercero en el que confían: el mediador. Más aún, permite a las partes evaluar estas cuestiones críticamente en un marco privado, sin peligro de que el material pueda ser utilizado contra la parte que lo da a conocer. Sus reglas de mediación deben decir claramente que las partes aceptan este punto, lo que significa que renuncian al derecho a llevarlo a usted, más adelante, a un procedimiento de autoridad más alta, tal como lo es una demanda legal. Hágales saber además que las notas que usted toma tienen el objetivo de permitirle hacer el seguimiento de los materiales que ellos le dan. Como protección adicional, los mediadores se comprometen a destruir todas sus notas al completarse la mediación.

El segundo aspecto de la confidencialidad, por supuesto, es la promesa que hace el mediador a las partes en relación con la información que se le dé en las reuniones privadas durante la mediación. El mediador aquí se compromete a usar la información para su propio conocimiento y promete no revelar la información al otro bando sin permiso o pedido de la parte originaria.

Las principales excepciones a las normas de confidencialidad son las comunes a todas las profesiones en la mayoría de los estados, es decir, las amenazas a la vida o la integridad de las personas, incluyendo los abusos contra niños. Algunos mediadores incluyen una cláusula en su acuerdo de mediar que identifica esta limitación a la confidencialidad.

vadas con una de las partes, haciendo los arreglos para que la otra parte o partes esperen en otra habitación, hagan llamadas o se vayan con el acuerdo de estar disponibles en otro momento específico.

La exposición inicial del mediador

Usted ha invitado a las partes a entrar a la habitación, las ha invitado a sentarse en torno de la mesa (o en el estilo de sala de estar), les ha ofrecido a todos un café, té o vaso de agua. Las presentaciones se habrán hecho en la sala de espera (presentando a las partes entre sí, del mismo modo que lo haría con los invitados a una cena; en algunos casos usted mismo tendrá que presentarse a gente nueva y luego introducir a los demás entre sí). Se habrán hecho los comentarios típicos sobre el clima, el estacionamiento, la decoración de la oficina y otras manifestaciones de nerviosidad. Si las partes están totalmente enfrentadas, tan airadas entre sí que no se hablan ni se miran, usted ya lo habrá advertido. Alguna gente puede posicionarse lo más lejos posible de la otra parte en disputa. Otros pueden buscar situarse más cerca o más lejos del mediador, según sus propios objetivos o buscando congraciarse con él. Algunos pueden venir con sus maletines ya abiertos con la intención de poner papeles sobre la mesa, como si fueran a repartirlos en un intento por obtener el control de la situación aportando información (quizás en prolijas carpetas), aunque usted no haya pedido que se distribuyan materiales de esta manera.

Al sentarse las partes y acomodarse en las si-

llas, los ojos se volverán hacia usted como mediador. ¿Qué dice?

Su primera declaración debe cubrir todas las cuestiones esenciales de la mediación. Sería un error que usted suponga que todas las partes han leído y comprendido plenamente sus materiales escritos, aunque digan que es así. Esta es su oportunidad de destacar los aspectos principales de la mediación, contar cómo media usted y cuál es su formación y estructurar las normas de procedimiento, en la tarea de lograr un acuerdo para mediar.

Este es un ejemplo de exposición inicial de un mediador:¹

Estamos aquí hoy porque su equipo de mejora de procedimientos se ha encontrado con problemas. Tal como ustedes me lo han descrito, ha habido un conflicto abierto en su última reunión. Esta se levantó y entonces algunos de los miembros del equipo me pidieron que tratara de ayudarlos a encontrar una solución

Tal como se lo he mencionado a cada uno de ustedes, la mediación es un procedimiento a través del cual un tercero ayuda a dos o más partes a buscar sus propias soluciones a los problemas planteados. No estoy aquí como juez, para decirle a nadie lo que tiene que hacer, ni como abogado de ninguno de ustedes individualmente.

La mediación es confidencial. Lo que se diga aquí se queda conmigo, a menos que ustedes me pidan que comunique un mensaje a las otras partes.

Así funciona el procedimiento:

Al terminar mi primera intervención, le pediré a cada uno de ustedes que diga por qué está aquí. Los invitaré a hacer preguntas y a clarificar algunas cuestiones.

"AQUI ESTA MI POSICION POR ESCRITO"

Lo último que quiere como mediador es que las partes entreguen declaraciones escritas con sus posiciones o propuestas. Al poner por escrito sus posiciones se pueden haber atrincherado con mayor firmeza. Más aún, pueden ponerse en una situación en la que es difícil cambiar la postura contenida en la declaración puesta por escrito y que generaron en el comienzo. La táctica que puede utilizar es simplemente "recibir" los materiales escritos, agradecer a la parte por traerlos y decir algo así como: "Hablaremos de esto en un momento". El momento en el que usted quiere hablar de estos materiales por supuesto es la reunión privada, cuando puede explorar los intereses que subyacen a las palabras escritas. De ahí en más, su mejor abordaje de la cuestión es simplemente no permitir que estos materiales adquieran una importancia decisiva y terminante, utilizándolos primordialmente como punto de partida para explorar intereses. No permitir que dominen la mediación. En vez de escritos con las posiciones de las partes, usted busca generar un debate de intereses y otros hechos y propuestas, como camino a la declaración escrita de texto único que *usted* va a redactar (basándose en las declaraciones de las partes). Y alentará a las partes a verificarlo y precisarlo.

A la primera reunión conjunta seguirá una ronda de reuniones. Se trata de reuniones privadas y confidenciales con cada parte. No transmitiré nada de lo que me sea dicho en estas reuniones privadas a las otras partes sin su autorización. El objetivo de las reuniones privadas es permitirme entender más acerca de lo que cada uno de ustedes quiere o necesita. Les pediré que no den ninguna importancia al orden o la extensión de las reuniones privadas. Las

conduciré de la manera que mejor nos ayude a avanzar.

Después de las reuniones privadas, convocaré una nueva reunión conjunta o seguiré visitando a cada uno por separado. Haré todo lo que haga falta y los ayude mejor a encontrar una solución.

Cerraremos con una reunión conjunta, para confirmar un acuerdo o para declarar un punto muerto.

Unas pocas reglas de procedimiento:

- Les pido que no se interrumpan.
 - Si tienen preguntas o comentarios, por favor anótenlos. Yo me aseguraré de que puedan plantearlos.
 - Parto del supuesto de que aceptan llamarse por sus nombres de pila.
 - Si llegan a un acuerdo o no, los ayudaré a decidir qué y cómo informarle a su equipo.
- ¿Hay alguna pregunta?

Muy bien. Normalmente le pido que comience a la parte que requirió la mediación. Juan, ¿podría decirnos por qué está aquí?

Pueden interrumpirlo durante su exposición. En ese caso responda usted brevemente las preguntas y continúe avanzando. Una vez que haya terminado, pida que se hagan preguntas para clarificar y responda de un modo directo. Tenga en cuenta toda expresión no verbal de las partes que pueda indicar confusión (miradas inquisitivas, cejas enarcadas, gestos de desaprobación...) o directamente descreimiento acerca de lo que lo oyen decir sobre el procedimiento. Es esencial para el proceso de mediación que haya una clara comprensión de qué es la mediación, cómo conducirá las reuniones el mediador y qué se espera de cada persona. No se sorprenda si se le hacen pregun-

tas sobre confidencialidad y sobre sus propias inclinaciones o su neutralidad. (“¿Cuánto tiempo ha estado trabajando para la compañía de seguros?”, puede preguntar el abogado de un demandante. Su respuesta debiera ser algo así: “No trabajo para la compañía de seguros _____. He mediado en casos en los que _____ ha sido una de las partes, pero en cada caso me emplean y pagan mis honorarios ambos bandos. Quizás usted quiera hacer alguna pregunta acerca de mi neutralidad en este caso. ¿No es así?”)

La mayoría de los mediadores crean una presentación que puede ser ajustada a circunstancias particulares, aunque siempre incluye los elementos esenciales para informar a las partes acerca del procedimiento. A muchos les resulta útil practicar la presentación con un colega para identificar áreas que puedan necesitar una mayor explicación o que planteen cuestiones adicionales.

La exposición inicial de las partes

Es posible que las partes ya se hayan hecho mutuas declaraciones, presentado información acerca de situaciones previas al contacto con el mediador y se hayan visto envueltas en batallas verbales en áreas de estacionamiento, oficinas de la empresa o dormitorios. Aun así, es importante que usted como mediador las invite ahora a hacer una exposición inicial simple y directa acerca de lo que cada una ve que son las cuestiones que se deben mediar y acerca del interés individual de cada una en participar en el proceso de mediación. En un sentido muy real,

CONTACTO VISUAL Y EQUILIBRIO

No se sorprenda si una o más de las partes en disputa trata de predisponerlo a su favor a través del contacto visual o quizás incluso diciendo algo positivo acerca de usted o el procedimiento. Su mejor protección contra tales maniobras de las partes es asegurarse de que su contacto visual vaya de una a otra de las partes naturalmente en el transcurso de su exposición inicial y que usted no se permita dar mayor atención no verbal a una de las partes por sobre las otras. Esto es algo simple que se aprende con la práctica.

Además, asegúrese de mantener su propia posición física (silla y arreglo de asientos) de neutralidad. He visto situaciones en las que una parte acerca su silla a la del mediador al dirigirse a su oponente, modificando así el equilibrio en el arreglo del cuarto. No sea tímido en cuanto a compensar la situación moviendo su propia silla de modo de mantener una posición de equilibrio con las partes.

ésta es su oportunidad de armarlos de un nuevo discurso, uno que pueda desplazar muchas de las otras expresiones ineficaces, inconducentes, y quizá desagradables que se han cruzado antes de comenzar la mediación.

Invite a hacer exposiciones iniciales del siguiente modo:

Ahora quisiera escuchar de cada uno de ustedes cómo ven la cuestión que los trajo a la mediación. En particular, me gustaría oír su propia síntesis de las cuestiones tal como ustedes las ven, y lo que quieren lograr con la mediación. En este momento no estoy

pidiéndoles que negocien o hagan cualquier tipo de transacción sino que, de la manera más simple posible, hagan una síntesis de cómo ven las cosas. Les pediré que sean breves y que nadie interrumpa. Luego de que cada uno haya terminado, pediré que se hagan sólo preguntas para clarificar: no habrá transacciones ni negociaciones ahora, sino que simplemente se compartirá información y se clarificará cualquier cosa que no hayan entendido en la exposición inicial del otro. Y después de que se contesten las preguntas, levantaremos la reunión conjunta y haremos reuniones privadas con cada parte.

Algunos traerán declaraciones escritas, otros repartirán materiales para que la gente lea. (Esto es una maniobra para controlar la situación. Vea los consejos en el recuadro "Aquí está mi posición por escrito" acerca de cómo manejar esta cuestión.) La cuestión principal es que usted sólo permita que las exposiciones iniciales duren unos minutos, a menos que le parezca que hace falta más tiempo. Este no es un momento para largas argumentaciones sino más bien para breves síntesis.

Preguntas de clarificación y respuestas

Yo encuentro útil invitar a que se hagan preguntas de clarificación sólo después de que todos han podido hablar. Al abrir esta fase de la reunión inicial, reafirmo que éste es el momento de las preguntas de clarificación. Esta es mi manera de decir que las partes ahora tienen la oportunidad de hacer preguntas sobre algo que se ha dicho y no se ha comprendido, pero sin dedicar mucho tiempo a explicar sus

REPRIMENDAS Y REFUERZOS

Si una de las partes interrumpe a la otra, cosa que puede suceder si alguien está muy enojado o molesto con otra persona, entonces tendrá que cortar la interrupción con firmeza, aunque con respeto hacia la persona que interrumpe: "Debo pedirle que no interrumpa. Pronto tendrá su oportunidad de hablar. Gracias".

Es una buena táctica dar las gracias o aliento inmediatamente después de una reprimenda o de haber pedido a alguien que haga algo, como para implicar que "le he hecho una reprimenda y le he pedido que deje de hacer algo y sé (o por lo menos espero) que dejará de hacerlo; de modo que le daré las gracias ya mismo". Esto le da la oportunidad de poner todo en términos positivos.

desacuerdos. Por ejemplo, en casos de daños físicos o de mala praxis médica, no es poco común que las partes descubran que no tienen copias idénticas de informes médicos u otra información aparentemente de rutina. Pueden efectivamente intercambiar estos materiales en ese momento si eso parece apropiado. O alguien puede hablar de que llamó tres veces a una oficina y no tuvo respuesta y otra persona podría decir que es difícil entender eso porque había gente allí. Al permitir que las partes digan tales cosas, simplemente les da la oportunidad de destacar sus puntos de vista diferentes sobre hechos del pasado.

De esto resultan dos cosas buenas. Lo primero es que se permite a la gente dejar sentado en la primera reunión que hay puntos de vista diferentes,

percepciones diferentes e información diferente. Esta puede ser una dimensión salvadora para la posterior resolución del conflicto: es decir, puede sugerir que si tienen información diferente, no es de sorprenderse que hayan diferido tanto al comienzo y ahora que tienen la misma información, pueden tener una razón para ponerse de acuerdo.

Además de clarificar acontecimientos pasados, en algunos casos la nueva información por sí misma puede conducir a soluciones que no estaban disponibles antes. Recuerde que como mediador, una de las cosas más poderosas que está haciendo es reunir a las partes en una misma habitación. Puede ser que compartir información sea la primera oportunidad que esta gente tenga para sentar las bases de un futuro acuerdo.

La firma del acuerdo para mediar

Una vez que las partes entienden la naturaleza del procedimiento de mediación y tienen la posibilidad de identificar las cuestiones que quieren poner sobre la mesa, incluyendo las preguntas de clarificación, el siguiente paso es que las partes y el mediador confirmen que están dispuestos a avanzar bajo las reglas fijadas para el procedimiento de mediación. Esto comúnmente se logra firmando un acuerdo escrito de mediación (véase modelo en el Recurso B). En algunas disputas (por ejemplo, una disputa dentro de un equipo en una organización), el mediador puede no hacer que las partes firmen un acuerdo formal de mediar. Pero de todos modos será importante lograr que las partes declaren verbalmente su

CO-MEDIACION

Hay varias circunstancias en las que puede ser ventajoso tener un co-mediador:

- *Varias partes.* Si hay varias partes y cada una incluye un equipo de negociación con muchos miembros, entonces ayuda que haya más de una persona que escuche, tome nota y reflexione sobre la información generada en las reuniones privadas y conjuntas. En una disputa dentro de una organización, por ejemplo, un co-mediador y yo hicimos reuniones privadas con algunos grupos que incluían veinticinco personas o más. Habría sido casi imposible para una persona hacer preguntas, tomar nota y observar la comunicación no verbal de ese grupo. Para dos personas la tarea era manejable.

- *Equilibrio de sexos.* Para algunas disputas, tales como una mediación de divorcio o cuestiones de equipo que involucren hombres y mujeres a varios niveles de la jerarquía organizativa, puede ser útil tener un equilibrio de sexos en el equipo de mediación. Se debe sopesar, sin embargo, las ventajas de tener un hombre y una mujer mediando, junto con el gasto que representa para las partes pagar dos mediadores en vez de uno.

- *Entrenamiento.* Un co-mediador que ocupe un "segundo lugar" puede aprender mucho sobre el procedimiento de mediación como "aprendiz" y, al mismo tiempo, hacer un juego adicional de notas y servir como control para el mediador al evaluar los datos. Yo he tenido experiencias siempre positivas con la co-mediación y la considero una de las formas más agradables de mediar. Alivia la presión de tener que asimilar una montaña de datos y siempre aporta oportunidades enriquecedoras de discusión con mis colegas en relación con el procedimiento.

aceptación de proceder con la mediación de acuerdo con las reglas propuestas.

Levantar la reunión

Una vez que se han hecho las exposiciones iniciales y se han contestado las preguntas de clarificación, usted puede dar por terminada la reunión inicial e iniciar la ronda de reuniones privadas. Al levantar la reunión, repase con las partes lo que harán a continuación (las reuniones confidenciales privadas) y pregunte quién prefiere tener primero su reunión privada. A veces puede haber una razón particular para que una persona vaya primera o segunda. En algunas mediaciones (tales como las que involucran varias partes en una gran organización o en una disputa en una comunidad), las reuniones privadas ocuparán varios días y usted fijará el momento de esas reuniones de modo que alguna gente pueda retirarse y volver en otro momento. En todas sus conversaciones con las partes, al igual que en su exposición inicial, mantenga su postura de neutralidad y objetividad y haga saber a las partes que hablará con todos, que no tiene importancia el orden y, tal como se dijo antes, que tampoco se le debe dar importancia al tiempo que dure una reunión privada con cada parte. Usted puede necesitar hacer más preguntas a unos que a otros o alguno puede tener más cosas que contarle.

Mantenga hasta el final el control sobre el conjunto del procedimiento, incluyendo la gente que sale de la reunión, adónde va y cuando volverá. Haga esto con firmeza y buenos modales y no deje lugar a

LO QUE HAY QUE HACER Y LO QUE NO HAY QUE HACER

Sí	No
Haga contacto visual de un modo equilibrado con cada parte.	No se deje arrastrar a prestar más atención no verbal a un bando que a otro.
Explique el procedimiento con palabras simples, asegurándose de que todos entienden.	No use lenguaje técnico o términos ambiguos.
Refuerce la conducta cooperativa siempre que pueda (por ejemplo, diga: "Es bueno que hayan dado el paso de reunirse ahora").	No deje pasar oportunidades de premiar verbalmente los pasos que van en favor de la cooperación.

dudas de que es su reunión y que usted ansía hablar con cada persona en las sesiones individuales y luego reunir las en otro momento.

Mediación telefónica

En muchos casos es ineficiente o demasiado costoso para las partes encontrarse personalmente y la mediación telefónica se convierte en la opción apropiada. Los mediadores pueden basarse en una larga y fuerte tradición del uso del teléfono que arranca de los años sesenta, a la que se suman las facilidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas recientes como las conferencias telefónicas, para

aprovechar esto a favor de las partes. Como de todos modos la mayoría de la gente de negocios se pasa una gran parte de su tiempo de trabajo hablando por teléfono, generalmente las partes tomarán a bien la variante de la mediación telefónica.

La investigación sobre las consultas telefónicas indica que existen las siguientes peculiaridades de las comunicaciones telefónicas de las que usted debe ser conciente al conducir la mediación por esta vía:

- *Alguna gente ama el teléfono y alguna lo odia* (a menudo debido a experiencias infantiles en las que el teléfono era un foco de conflicto), así que déjese guiar por las partes en cuanto a si debe utilizar el contacto telefónico a menudo o no usarlo nunca durante la mediación.

- *La ausencia de indicadores no verbales* (expresiones faciales, posturas) que indiquen aceptación o rechazo de mensajes es la principal desventaja de la comunicación telefónica.

- *Algunas personas hablan en forma más abierta* con el mediador en una conversación telefónica privada de lo que lo hacen personalmente.

- *El principal uso de la mediación telefónica puede ser como un complemento a las reuniones cara a cara.* Por ejemplo, en una disputa dentro de una organización con varias partes, una vez completada la ronda inicial de reuniones privadas, usted puede continuar con contactos telefónicos, a menudo fuera del horario laboral. La principal ventaja de esto es que no hay tiempo de viaje y a menudo es posible incluir entre otras actividades una conversación fructífera de veinte a treinta minutos de duración.

- *Es posible realizar toda la mediación por telé-*

fono cuando las partes viven a grandes distancias, siempre que se especifiquen las reglas de procedimiento con antelación. La manera más eficiente de hacerlo es enviar información a todas las partes al comienzo (cuando todos hayan dado autorización para que se les envíe), luego fije llamadas individuales con cada parte para explicar las reglas de procedimiento y luego acuerde una conferencia telefónica (cuando ya se hayan contestado las preguntas de cada parte), para iniciar lo principal del proceso de mediación. Es importante que el mediador tome la iniciativa para guiar el procedimiento, pidiendo a cada individuo que hable cuando le corresponda, luego de las declaraciones iniciales formales, del mismo modo que en la reunión cara a cara descripta más arriba.

- *Usted puede tomar nota con total libertad,* sin preocuparse de que el hecho de tomar notas pueda molestar a las partes.

- *Evite los teléfonos celulares,* dado que no garantizan confidencialidad. Será importante discutir esto con las partes y utilizar teléfonos que sí garanticen la confidencialidad de las comunicaciones.

- *Use teléfonos que dejen las manos libres.* Así puede estar en una oficina con varias partes en otra oficina y quizás otro grupo de partes en un tercer lugar y aun así lograr una discusión productiva sin que todas las partes tengan que reunirse cara a cara.

EJERCICIOS

1. Utilizando uno de los casos en el Recurso F (u otro de su elección), imagine que está en la primera reunión conjunta de una mediación y asigne roles al menos a otras dos personas. Haga su exposición inicial acerca de qué es el procedimiento de mediación y luego conteste preguntas de las partes. Al completar una ronda, haga un balance de los puntos fuertes y débiles de la declaración inicial y luego cambie los roles de las personas.

2. Repita lo anterior, pero en este caso, que una de las partes interrumpa al mediador desafiando a la otra parte y que la segunda parte responda de modo similar. En el balance, evalúe la habilidad del mediador para retomar el control del procedimiento con calma y firmeza, orientando a las partes a 1) permitir que termine quien estaba en uso de la palabra y 2) que se guarden sus comentarios o discrepancias para su propia declaración inicial, que también se completará sin interrupciones.

TERCER PASO

El procedimiento para las reuniones privadas

Usted ha identificado a las partes y las ha convocado a una reunión inicial. Ha explicado las reglas de mediación y las partes las han aceptado. Cada una ha hecho su declaración inicial acerca de cómo ve el problema y lo que espera de la mediación. Usted ha organizado las reuniones privadas con cada parte y ahora está listo para entrar en la habitación para encontrarse con la primera persona (o grupo) para una exploración privada del conflicto.

Cómo conducir las reuniones privadas

Piense en las reuniones por separado como si se tratara de la oportunidad de ir al meollo de la disputa. Usted tendrá la oportunidad de hablar con cada persona sin que lo escuche el adversario, lejos del público y los medios y hacer preguntas para descubrir lo que él o ella realmente quiere y necesita. ¿Qué lleva realmente a esta persona a la disputa? ¿Qué hará falta para que esta persona de un sí y avance por una nueva senda, o para que deje de lado la cuestión y avance en el futuro? Su objetivo en cada reunión privada es salir sabiendo más que cuando entró acerca de: 1) los intereses de esta persona, 2) cómo ve esta persona los hechos importantes, 3) qué hará esta persona si la mediación no logra un acuerdo, y 4) las posibles soluciones integradoras. Su enfoque será obtener suficiente información sólida como para empezar a llenar el Marco del Conflicto (Figura 2.1.) de este cliente.

También tiene un segundo objetivo: el seguimiento de las partes y mantener su compromiso y participación en el procedimiento. No va a ser fácil, porque las partes aún pueden estar desmoralizadas en relación con la disputa y desanimadas en cuanto

al posible resultado. Al fin de cuentas hasta aquí sólo han estado en una reunión inicial y es probable que aún no vean ninguna razón para abrigar esperanzas. Usted contrarrestará esto en las reuniones privadas creando una atmósfera de confianza y aceptación hacia esta persona y el dolor o la preocupación que tiene. Si usted hace bien su trabajo, la parte puede sentir que el momento de "comprensión" de la reunión es como una sesión de consulta. Su objetivo aquí es darle a la persona la oportunidad de abrir su corazón en relación con lo que siente acerca de esta disputa, con la confianza de que esos sentimientos y puntos de vista serán escuchados y respetados y no serán revelados al otro bando ni usados contra esa persona. Además usted le dará gran aliento, refuerzo positivo y premiará toda conducta que vaya en favor de la solución del problema, es decir, hablar del problema y sus parámetros, intereses y otros factores. Usted puede decir: "¡Eso es de gran ayuda!", cuando una persona describe el problema con gran detalle. O puede decir: "Me impresiona la cantidad de energía que usted invierte en esto", como una manera de alentar la solución del problema.

Los pasos en la reunión privada

Una reunión privada bien conducida se desarrolla de un modo fluido claramente identificable. La parte con la que está por hablar puede empezar con más preguntas sobre el procedimiento de mediación, una arenga acerca del otro bando, predicciones pesimistas acerca de lo que sucederá si la

mediación fracasa, o con una declaración bien pensada acerca de intereses y opciones de solución. No lo sabrá hasta que comience la conversación. Pero lo más probable es que la parte comience con algo muy distinto a lo que el modelo de cinco pasos considera el centro de la cuestión, es decir, los intereses centrales y otros factores a los que se debe dar respuesta para poder crear soluciones integradoras. Si bien no se puede esperar que todas las reuniones privadas se desarrollen de la misma manera, tome en cuenta los siguientes puntos de referencia para conducir a las partes a través del cúmulo de detalles, emociones, posiciones y ofertas que seguramente surgirán:

- Comience con una reafirmación de la confidencialidad y luego haga una pregunta abierta para comenzar la conversación.
- Cuando la persona empiece a contar su versión de la historia, escuche activamente y pregunte para clarificar y sintetizar datos para el Marco del Conflicto.
- Tome nota.
- Verifique las percepciones haciendo preguntas acerca de cómo ve esta parte los intereses y posiciones de la otra.
- Utilice la confrontación y la evaluación de puntos fuertes y débiles de las propuestas y haga centro en los intereses contrapuestos para destrabar posiciones fijas y alentar el cambio.
- Sintetice frecuentemente y, si es necesario, lance globos sonda para posibles soluciones integradoras.
- Cierre con un recordatorio de la confidencialidad,

una inquisitoria abierta sobre otros temas y un pedido de instrucciones acerca de cualquier mensaje que se quiera transmitir al otro bando.

- Continúe con las reuniones privadas con la otra u otras partes.

Análisis detallado de cada paso

Hay muchas cosas en las que pensar en cada uno de estos pasos.

- *Comience con una reafirmación de la confidencialidad y luego haga una pregunta abierta para comenzar la conversación.* Aunque ya lo habrá dicho en la reunión inicial, cada reunión privada debe comenzar con una reafirmación de la confidencialidad. Puede decir algo así:

Quiero recordarle que todo lo que me diga en esta reunión privada va a ser confidencial y no lo revelaré a nadie a menos que usted me lo pida y yo esté de acuerdo en hacerlo. Mi objetivo ahora es comprender lo mejor que pueda la situación y en particular entender sus intereses y lo que necesitará para alcanzar un arreglo o solución. Habiendo dicho esto, comience por donde quiera a decirme cualquier cosa que quizá no ha mencionado en la reunión inicial y que quisiera decir ahora o cualquier cosa que haya dicho en la sesión inicial que quisiera destacar o sobre lo que quiera llamar mi atención. Empiece por donde quiera.

Con una apertura en este sentido, su objetivo es ser abierto ("dígame lo que quiera") y, al mismo tiempo, dar lugar a que se expresen los intereses funda-

mentales ("dígame que es lo que más necesita o más le importa"). La reafirmación de la confidencialidad del comienzo se repite al final de la reunión privada. Recuerde que la mediación puede muy bien ser un procedimiento desconocido para las partes y usted deberá continuar estructurando el proceso, recordando ciertas reglas a medida que avanza. Destacar la confidencialidad es su manera de invitar a las partes a abrirse a usted en relación con sus intereses fundamentales.

- *Cuando la persona comience a contar su versión de la historia, escuche activamente y haga preguntas para clarificar y sintetizar datos para el Marco del Conflicto.* Escuchar activamente (véase el Recurso A) es una técnica de comunicación básica que le permite registrar información vital y, al mismo tiempo, le hace saber a quien habla que usted está prestando atención a lo que él dice. Escuchar activamente también es una manera de construir y mantener empatía con la persona que habla. Cuando usted dice cosas como "parece que lo que más le importa de esto es..." o "si lo entiendo bien, hay al menos tres partes de esto que deben incluirse en cualquier solución que pudiera surgir de la mediación" o cualquier cosa por el estilo, usted está construyendo un puente de entendimiento entre usted y la parte. Si bien puede no acordar con lo que se está diciendo, usted muestra respeto escuchando activamente y demostrando que quiere verificar que entiende lo que se dice. Si se hace bien, escuchar activamente comunica respeto por la persona y su derecho a tener sus propios puntos de vista, sentimientos o mirar desde su propia perspectiva la cuestión que se está discutiendo.

"VOY A TOMAR NOTA..."

Haga saber a las partes que va a tomar nota y sugiéralas que hagan lo mismo. Deles papel y bolígrafo, sugiriéndoles que registren lo que oyen, para comprender mejor lo que la otra persona necesita y clarificar puntos en discusión.

Para algunas partes la conducta de tomar nota también puede ser una alternativa a interrumpir y les puede sugerir que escriban las reacciones que les producen las afirmaciones del otro bando en vez de interrumpir a voluntad.

Tomar nota puede ser una herramienta muy útil para que el mediador utilice, al servicio de lograr una conducta de colaboración de las partes. Luego usted puede presentar un modelo de escuchar con respeto viendo sus notas y verificando su veracidad con las partes. Por ejemplo: "Al releer mis notas veo al menos dos intereses muy claros que ambos comparten y veo un par más que son exclusivos de cada uno. Esto es lo que tengo hasta aquí..."

Comenzar a trabajar con el Marco del Conflicto. Recuerdo una primera reunión privada con una esposa en una mediación por divorcio hace varios años. En la reunión inicial ella había dicho que de ningún modo aceptaría una tenencia compartida de los hijos (por la que tendría que tomar decisiones conjuntas con quien pronto sería su ex marido en relación con cuestiones concernientes a aquéllos) y que no aceptaría otra cosa que la tenencia no compartida. Aunque su marido le preguntó en la reunión de apertura por qué adoptaba esta posición, ella evitó dar una respuesta directa y, en cambio, hizo una fuerte afirmación en términos generales de que sus hijos "necesitaban a su madre" y que ella estaría en

"mejor situación" para cuidarlos. En la primera reunión privada ella empezó con las mismas afirmaciones. Le pedí que explicara más acerca de por qué sentía que estaría en mejor situación para cuidar de los niños y por qué la necesitaban. Fue recién aquí que ella reveló su verdadero interés, a saber, proteger a los niños de su padre alcohólico. Informó que, después del trabajo, cada noche su marido comenzaba a beber en cuanto volvía al hogar, seguía haciéndolo en la cena y eventualmente se quedaba desmayado en un sillón. Su preocupación era que si había un incendio o una emergencia que involucrara a los niños —de dos y cuatro años— él no estaría en condiciones de protegerlos, de ahí su posición de que los niños debían vivir con ella y que se le diera la tenencia sólo a ella. La esposa también admitió que la razón por la que no había planteado la cuestión en la reunión de apertura fue su temor de provocar la ira de su marido y su preocupación de que él pudiera vengarse de ella de alguna manera por haber planteado la cuestión en la mediación. Tengo pocas dudas de que si no hubiésemos mantenido reuniones en privado, la mujer no podría haber hablado con tanta claridad de sus preocupaciones y nunca hubiésemos logrado responder a sus intereses de fondo.

En la reunión privada de mediación, clasifique todo lo que escucha en alguna de las cuatro categorías del Marco del Conflicto.

- Intereses (también carencias, necesidades, deseos, puntos de vista y otros datos internos de la parte, es decir, lo que hay en su cabeza o su corazón).

- Otros factores (tales como afirmaciones sobre conductas visibles y datos observables tales como una propiedad o la narración en un informe policial o la política escrita de la organización o la ley).
- MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) para esta parte. Lo que él o ella hará si la mediación no logra un acuerdo.
- Soluciones posibles (en particular, pasos o acciones que —si se dan o se acuerdan entre las partes— responderán a los intereses identificados antes y se conjugarán con otros factores).

La esposa mencionada antes identificó uno de sus intereses clave en su primera declaración en una reunión privada: a saber, su interés de proteger a sus hijos y su preocupación de que el alcoholismo de su marido podía ponerlos en peligro físico. También expresó su temor de una represalia.

Adviértase que la posición que adoptó en la reunión de apertura y la que dio al comenzar la reunión privada fue claramente su propia versión de una posible solución. Si lo hubiera expresado todo explícitamente, hubiera dicho: "Si se me da la tenencia no compartida, entonces tendré la decisión final sobre todas las cuestiones que tengan que ver con los niños, incluyendo lugar de vivienda y otras cuestiones y así podré proteger a mis hijos del alcoholismo de su padre". También, implícitamente decía: "Mi silencio sobre esta cuestión es una manera de protegerme".

Llenar los blancos. Al hablar con esta parte había descubierto el primer juego de intereses y estaba listo para avanzar en la inquisitoria. Pedí más información acerca de la costumbre de beber de su mari-

do: ¿Cuánto bebía y cuándo? ¿Alguna vez había sido arrestado por conducir alcoholizado? ¿Había perdido algún empleo por este motivo? ¿Había algo más acerca de su alcoholismo que ella quisiera decir?

También pregunté qué pasos se habían dado para hacer frente al problema. ¿Había habido algún intento de tratamiento?

Le pedí que hablara de qué soluciones había intentado y lo que podría hacer ahora, invitándola a mirar alternativas distintas a la que denominaba la tenencia no compartida.

Al hacer estas preguntas (algunas abiertas y otras con repuestas del tipo sí/no), obtuve información y llené mentalmente los blancos en el Marco del Conflicto a medida que ella iba hablando. Al fin de la breve entrevista tenía la siguiente información para su columna del Marco:

Intereses

1. Interés en proteger a sus hijos y la preocupación de que el alcoholismo de su marido sería una amenaza física para los niños, dado que podría estar demasiado ebrio en una emergencia para ayudarlos.
2. Preocupación de que él pudiera vengarse y maltratarla físicamente si planteaba la cuestión de su alcoholismo a otra persona, tal como el mediador o un médico e interés en protegerse a sí misma.
3. Interés en que se resolviera la cuestión lo antes posible y en liberarse de las tensiones que la situación le provocaban a ella y a sus niños.

Otros factores

1. Su marido estaba desocupado desde hacía varios meses.
2. En la familia del marido había antecedentes de alcoholismo (padre y dos tíos habían sido diagnosticados como alcohólicos).
3. Si bien su marido nunca la había agredido físicamente, había hecho amenazas verbales de llevarse a los niños y lastimarla de un modo del que "no se olvidaría nunca".
4. El marido nunca había sido tratado por su alcoholismo.

MAAN

1. Si no se llegaba a ningún acuerdo en la mediación, pensaba pedirle a su abogado que lograra una orden temporaria de impedimento para mantener a su marido alejado de ella y los niños. Estaba preocupada de que esto empeoraría la situación pero lo haría si se veía obligada a hacerlo.

Soluciones posibles

1. Lograr que el mediador hablara con su marido para ver si él mismo planteaba la cuestión de la bebida (quizás en respuesta a una pregunta tal como: "¿Qué piensa que le preocupa a su mujer?"), dando así al mediador la oportunidad de hablar con el marido acerca de cualquier preocupación que el marido pudiera tener y evaluar cualquier flexibilidad o apertura de su parte a dar pasos que dieran tranquilidad a la esposa.

2. Explorar la posibilidad de un tratamiento para el marido y postergar toda decisión final sobre tenencia hasta que se hiciera una evaluación de la situación con la bebida y comenzara un tratamiento, permitiendo que el personal encargado de éste aportara su visión.
3. Diseñar algún acuerdo temporario acerca del cuidado de los niños (especialmente en las noches, cuando el marido bebía) que pudiera ser acordado por ambas partes.
4. Después de conseguir más datos sobre el potencial de violencia física (represalias), obtener un compromiso del marido de "no hacer daño" a la esposa, con un acuerdo de mantenerse alejado voluntariamente de ella, incluyendo un plan alternativo (orden temporaria de restricción), que la esposa podría poner en práctica unilateralmente si fuese necesario.

VIOLENCIA

La violencia es una forma unilateral de recurso a la fuerza (Tabla 1.1.), tome la forma de amenaza o de un ataque efectivo que resulte en daño físico o muerte. Los mediadores tienen que prestar especial atención a la historia de actividad violenta entre las partes, así como a amenazas presentes, dado que la presencia de esto tendrá un efecto significativo sobre la capacidad de negociación de las partes y su voluntad de considerar ciertas opciones que se presenten para su aprobación. También hay diferencia en la manera en que los mediadores manejan la posibilidad de acción violenta en la solución de disputas internacionales, comparado con disputas laborales o en situaciones domésticas, como la mediación en casos de divorcio. A lo largo de este libro partiremos de los siguientes postula-

dos en relación con las responsabilidades del mediador en estas situaciones:

- *Existe un potencial de violencia en la mayoría de las disputas, sean domésticas, laborales o internacionales.* Las variables clave de diagnóstico incluyen el estado psicológico de las partes y las variables culturales que rodean al conflicto. Y hay una gran cantidad de otros factores que pueden volcar la balanza en una u otra dirección en cualquier momento.
- *El primer contacto y la primera ronda de reuniones privadas son las ocasiones primordiales para que el mediador evalúe la historia de violencia y el potencial de violencia futura.* Por esta razón, el modelo que se presenta en este libro requerirá al menos una ronda de reuniones privadas para cada mediación. Como variación sobre este tema, algunos mediadores utilizan un cuestionario inicial para casos domésticos (véase el Recurso D).
- *Una vez que el mediador ha determinado que hay una historia de violencia o de amenaza actual, es importante que el mediador evalúe el peligro potencial con la parte.* Esto debe hacerse en el marco de la reunión privada confidencial. Según las necesidades, negocie medidas de protección que quizás haya que incorporar al procedimiento para que la mediación pueda avanzar: por ejemplo, el uso de reuniones por separado en vez de reuniones conjuntas o que se llegue a compromisos formales de las partes y sus abogados de mantener la separación física de las partes fuera de las sesiones de mediación. En las disputas internacionales, el mediador deberá buscar un acuerdo de renuncia a la fuerza por un período específico en el curso de las negociaciones.
- *Cuando ha habido una historia de violencia o hay amenaza de violencia futura, el mediador debe evaluar continuamente la situación con cada una de las partes, y estar preparado para hacer nuevos ajustes en el procedimiento para que la mediación pueda continuar.*
- *Los mediadores deben lograr formación en el papel de la violencia en las áreas sustantivas en las que ofrecen mediación.* (Por ejemplo, véase el Recurso D para guías sobre mediación en disputas que involucren violencia doméstica.)

• *Tome nota.* Usted escuchará tanta información en el curso de la mediación que será casi imposible recordarla toda sin tomar nota por escrito. Diga a las partes desde el comienzo mismo que las notas son para ayudarle a tener las cosas claras y que nadie más que usted las verá. Con este antecedente, las partes verán el hecho de que usted tome nota como signo de su diligencia y profesionalismo y no como algo amenazante. Recuerde que en la mayoría de las jurisdicciones, ni las anotaciones del mediador, ni ninguna otra declaración hecha en el transcurso de la mediación pueden ser utilizadas en un subsecuente juicio.

La taquigrafía por cierto que será de ayuda para anotar información cuando ésta le llega con la velocidad que a menudo caracteriza las reuniones privadas y conjuntas, aunque aún más importantes serán sus propias anotaciones sobre cuestiones decisivas para uso posterior. Yo utilizo una serie de signos, que presenté aquí sólo a modo de ejemplo:

- ✓ Pongo una tilde junto a cualquier cosa que considere un interés fundamental. Para mí ésta es la información más importante y cuando veo todos los tildes sobre el margen izquierdo, sé dónde están los intereses.
- Pongo una pequeña flecha cuando se menciona una posible solución. Esto es una indicación de que en el futuro, siguiendo por esta vía, en la dirección de la flecha, ésta puede ser una acción que ayude.
- MAAN Simplemente escribo la palabra "MAAN" cuando una de las partes describe su plan

de contingencia ante un punto muerto en la mediación.

* Un asterisco me indica algo que tiene especial importancia (junto con los intereses, es aplicable a cualquier tipo de información).

a.t. Escribo "a.t." para cualquier acuerdo temporario. Si estoy en una reunión privada con una de las partes que se llama María, y María acuerda con una solución, pongo "a.t.(M)" en el margen izquierdo junto a la solución. Le agrego un signo de interrogación si esto parece un acuerdo temporario posible con el que María acuerda aunque no hayamos terminado de discutirlo. Entonces la indicación sería "a.t.(M)?" como recordatorio de que en la próxima reunión debo volver a discutir esto con María.

a.f. Reservo la sigla "a.f." para indicar un acuerdo final. Cuando dicto el memorándum del acuerdo, el texto incluye todos los ítem de mis anotaciones que llevan la sigla "a.f."

Todas estas anotaciones aparecen en el margen izquierdo de una hoja de papel rayado tamaño carta y me permiten encontrar fácilmente información clave. Cualquier cosa que no tenga una de estas marcas o códigos seguramente entrará en la categoría de otros factores, es decir, narrativa e información de antecedentes.

Finalmente, al concluir cada reunión privada, hago una lista de tareas que sintetiza quién va a hacer qué antes de la próxima reunión. Luego, cuando reviso las notas tomadas en una reunión privada o

conjunta, puedo ver la información más importante y dónde dejamos la conversación la última vez.

• *Verifique las percepciones haciendo preguntas acerca de cómo esta parte ve los intereses y posiciones de la otra parte.* En medio de una disputa, cuando el ambiente está saturado de acusaciones, defensas y tejemanejes verbales, es raro que una parte tenga una apreciación cierta de los intereses subyacentes de la otra parte. Hay una lógica en esta confusión, ya que el otro bando a menudo oscurece sus intereses a través de la negociación de posiciones.

Usted aprenderá mucho acerca de la parte con la que está tratando si hace preguntas como las siguientes:

- ¿Qué piensa que necesita o quiere realmente el otro bando?
- ¿Cuáles son, tal como usted los entiende, los intereses del otro bando?
- ¿Qué piensa que hace falta realmente para que la otra parte llegue a un acuerdo con usted sobre esta cuestión?

Anote cuidadosamente lo que escuche y se beneficiará de varias maneras. Por un lado, tendrá un adelanto de lo que puede esperar cuando se encuentre con la otra parte. Teniendo aviso previo, puede conducir mejor la entrevista. También tendrá una medida de la distancia que media entre la realidad y esta persona con respecto al otro bando. Si usted descubre que la persona pasó por alto intereses clave, esto puede echar luz con respecto a por qué no han logrado un acuerdo hasta aquí y usted puede mencionar esto a la parte en cuestión como una se-

ñal de que hay esperanzas. ("Sabe, parece que usted ha estado en una situación muy dura, negociando sin saber qué debe recibir realmente la otra parte para llegar a un acuerdo. Quizás si podemos descubrirlo, podemos hacer que avance la negociación".)

O luego de hablar con el otro bando y averiguar cuáles son sus intereses y con su autorización, usted puede comparar los intereses declarados con lo que habían sido hasta entonces los intereses percibidos. Este tipo de contraste con la realidad es algo común en la mediación. Veamos la manera en que un mediador podría plantearlo a un cliente que no percibía el interés mayor del otro bando:

Mediador: Bob, usted parece actuar con el supuesto de que Joe quiere su empleo y hará cualquier cosa para conseguirlo. Si usted está en lo cierto y eso es todo lo que él desea y nada más, entonces supongo que su postura beligerante contra él (tratar de detenerlo y derribarlo a cualquier costo) tiene sentido. Es una postura de lucha que usted ha adoptado para contrarrestar lo que considera un interés agresivo y hostil de parte de él.

¿Pero qué pasa si usted está equivocado? ¿Qué pasa si él no busca simplemente quedarse con su trabajo? ¿Qué pasa si hay otra cosa que lo mueve? Imagino que también tiene otros intereses. Apuesto a que quiere seguridad en el trabajo. Sus hijos están en una edad en que cambiar de casa les puede resultar traumático. Quizá le interesa quedarse donde está. Quizás hay aspectos de su trabajo que él desea, aunque podría conseguirlos de otra manera. El hecho es

que, según usted mismo admite, él nunca le ha dicho qué quiere realmente. Todo lo que conoce de sus intereses ahora es por conjetura, extrapolaciones en su conducta de cosas que ha dicho y hecho.

¿Qué le parece si buscamos una manera de que usted comprenda mejor los intereses que él defiende? Quizá podamos estructurar una reunión donde los dos puedan hablar más acerca de lo que más necesitan aquí.

Bob: ¡No puede esperar que yo crea que él realmente va a decir la verdad acerca de si quiere o no mi trabajo!

Mediador: Tiene razón; puede no decir la verdad sobre eso. Pero puede abrirse en cuanto a otros intereses que tenga y, si lo hace, eso le dará más elementos de los que tiene ahora. Además, usted debe tener curiosidad en cuanto a cómo respondería si se le pregunta acerca de esto. Quizás yo pueda armarlo de modo que los dos puedan encontrarse para hablar de esto o, con su autorización, yo podría contarle a usted lo que él me dice. ¿Qué puede perder?

Bob: Creo que sé lo que va a decir; pero hágalo, si quiere.

Mediador: [desafiante] ¿Qué quiere decir "si yo quiero"? ¿Usted no quiere saberlo?

Bob: Sí, supongo que sí. Haga la prueba. Va a ser interesante.

Mediador: Estoy de acuerdo. Después de hablar con él vuelvo a ponerme en contacto con usted.

• Utilice la confrontación y la evaluación de puntos fuertes y débiles de las propuestas y haga

centro en los intereses contrapuestos para destrabar posiciones fijas y alentar el cambio. Es cierto que en la primera reunión privada con cada parte el objetivo primordial es comprender los intereses, los otros factores y cosas por el estilo. Sin embargo, también es cierto que se le presentarán oportunidades de hacer intervenciones breves que pueden ablandar el terreno, preparándolo para evaluar alternativas distintas a las posiciones fijas que las partes pueden haber traído inicialmente a la mediación. Cuando hable la persona esté atento a las oportunidades para hacer intervenciones que puedan aflojar su atrincheramiento en una posición particular o abrir la puerta a avanzar a un terreno nuevo y distinto.

Confrontación. La confrontación es una técnica de comunicación avanzada cuyo objetivo primordial es detener cierta conducta o canalizar la discusión en una dirección más constructiva (véase el Recurso A). Si una persona me ataca verbalmente entonces puede ser que quiera usar la confrontación para parar el ataque. Si una persona no se mueve de una posición que ha asumido, entonces también se puede utilizar la confrontación para lograr que la persona cambie.

Bien avanzada la reunión privada con un marido en una mediación por divorcio, después de la reunión inicial en la que tuve que actuar con mucha firmeza para controlar a las partes (que habían empezado por atacarse verbalmente), tuve absolutamente claro que el modo de hablar áspero, agresivo, dominante, del marido, con toda certeza había sido un ingrediente clave para la actitud defensiva de su mujer, no sólo en estas negociaciones, sino a lo lar-

go de toda la historia de su matrimonio, algo que la condujo a querer abandonarlo. Basado en la fuerza de mi percepción de su conducta (sabiendo cómo me hacía sentir a *mí* mismo oírlo hablar de ese modo) y a partir de mi experiencia con la confrontación en otras situaciones clínicas, le dije:

Sabe, Henry, puedo estar equivocado, pero quiero que sepa qué pasa escuchándolo sobre la base de la corta hora y media que he estado con usted. Usted ha estado hablando en voz bien alta, usando gestos ampulosos para afirmar su punto de vista y utilizando lenguaje bastante incendiario, como cuando dijo que su mujer "está loca", "tiene un lío en la cabeza" y dijo que "mejor que se ordenara las ideas" en la reunión inicial, justo antes de que lo interrumpiera. ¿Recuerda? Ahora, yo no vengo a decirle cómo debe hablar con la gente fuera de esta mediación, ni estoy tratando ahora de juzgarlo por lo que *piensa* acerca de su mujer, pero quiero decirle que al oírlo hablar de esa manera, si la comunicación estuviera dirigida a mí, me sentiría humillado, degradado y enfadado. Querría alejarme de usted o, más probablemente, vengarme. En todo caso, por cierto, no estaría muy abierto a escuchar sus propuestas. ¿Por qué le digo esto ahora? Me pregunto si su esposa no estará sintiendo algo de esto y, si es así, si no puede explicar esto por qué se ha mostrado ella tan intransigente en esta cuestión de la tenencia.

Las mejores confrontaciones son aquellas que no atacan a la otra persona (llevando a una defensa o un contraataque), sino las que utilizan datos (como en mi comentario a Henry acerca de las palabras que empleaba y mi propia reacción personal) para

hacer saber a la parte cómo le llega a su adversario (véase el Recurso A).

Para que la confrontación sea efectiva, necesitará generar suficiente respeto, confianza y empatía como para que la parte lo escuche. La gente que ha trabajado largo tiempo en el terreno de las relaciones humanas, tales como los consejeros y terapeutas, tiene experiencia en la confrontación y puede trasladarla a la mediación. Otros pueden adquirir esta técnica. Sea cual sea su formación, recuerde que puede haber oportunidades para hacer breves confrontaciones que lleven a aflojar una posición y crear una apertura a otras alternativas más adelante. En el caso mencionado, mi objetivo como mediador era que Henry supiera que uno de los factores que contribuían a la intransigencia de su esposa era su manera de comunicarse. Si él podía cambiar eso o suavizar en alguna medida la manera en que se comunicaba con ella, quizás empezaría a tener otra respuesta.

Los puntos fuertes y débiles de las propuestas. Es un servicio muy valioso a una parte en disputa que alguien de afuera le dé una evaluación del caso. Por cierto que algunos modelos de mediación se arman en torno del deseo de las partes de tener este servicio. Por ejemplo, cuando el mediador es un juez retirado, las partes a menudo pedirán la opinión del juez sobre el caso, en particular, "¿Qué diría otro juez o un jurado sobre este caso si lo llevamos a juicio?" Cada lado sopesa esta evaluación de los puntos fuertes y débiles al continuar la negociación en el proceso de mediación.

Como mediador tendrá que ser cuidadoso en relación con dar su opinión, ya que al hacerlo usted se

coloca como juez y el bando que considera que usted no se ha puesto de su lado puede considerarlo parcial. Esto vale tanto para reuniones privadas como para las conjuntas. La táctica fundamental debe ser ayudar a la parte a identificar los puntos fuertes y débiles pidiendo la opinión de la parte al respecto y usar preguntas tentativas para crear dudas acerca de posiciones fijas.

Un abogado defensor podría decirle, por ejemplo, que la responsabilidad de su cliente está clara y que hay un 90 por ciento de probabilidades que se demostrará que su cliente no tiene ninguna responsabilidad en esta cuestión y que el caso no será aceptado por la corte. Sin embargo, leer una deposición y escuchar las declaraciones iniciales, pueden hacerlo ver un punto débil en el caso, un punto que el abogado de la defensa no toma en cuenta o al que no da suficiente importancia. Pregúntele al abogado directamente cómo piensa manejar este aspecto del caso. Siga haciendo preguntas en un estilo de entrevista, siempre teniendo cuidado de no deslizarse hacia una actitud propia de un interrogatorio, que llevaría a su vez a una postura defensiva al abogado y la posible percepción de que usted está parcializado en favor del otro bando. Si sus preguntas llevan a la persona a acusarlo de estar prejuiciando, como me sucedió una vez ("¡Usted me hace dudar de qué lado está en esto!"), entonces retroceda y dígame a la persona, por ejemplo: "No estoy con uno u otro bando; sin embargo, en la privacía de esta reunión, al examinar el caso juntos, estoy tratando de ayudarlo a ver sus puntos fuertes y débiles. Hasta aquí usted ha dicho que tiene un 90 por ciento de certeza de ganar en la cuestión de la responsabilidad, pero no he

escuchado cómo piensa manejar el cuestionamiento presentado por el demandante en la reunión inicial”.

Si como mediador usted cree que no se le está prestando atención a algo, el camino más corto es decir simplemente que usted cree que no se está prestando atención al punto en cuestión y sugerir (nuevamente, en la privacía de la reunión y como un favor al interlocutor) que la parte debe examinar esta cuestión antes de continuar. Entonces usted podría preguntar qué otras maneras hay de evaluar la cuestión.

El objetivo primordial es identificar puntos débiles y luego crear aperturas para soluciones al problema más allá de las posiciones originales. No es poco común al final del proceso de mediación que el mediador le diga a una de las partes en privado: “Estoy pensando en esa cuestión que identificamos hace dos o tres reuniones, el punto débil sobre la responsabilidad, y me pregunto si eso no es algo que tiene que tomar en cuenta al decidir si acepta o no la oferta que está sobre la mesa”.

Intereses contrapuestos. La eficacia en el cierre, como veremos en capítulos posteriores, depende de que se tomen en cuenta varios intereses y no sólo uno. Si quiere multiplicar al máximo su eficacia en lograr avances hacia una nueva solución, entonces es importante identificar los intereses contrapuestos a medida que éstos van apareciendo. Por ejemplo, al hablar con un marido que es particularmente agresivo y áspero en las negociaciones con la que pronto será su ex esposa en una mediación de divorcio, usted en la reunión privada puede decir:

Parece claro que hay varios intereses aquí. Uno, por

supuesto, es no pagarle un centavo más de lo que está obligado, especialmente cuando usted se siente tan mal por la aventura que ella tuvo. Y le he oído decir que no quiere ayudarla en el futuro y esto parece surgir en parte de su ira por la historia del matrimonio y los acontecimientos más recientes. Pero al mismo tiempo, usted me ha expresado un claro interés en cuidar de sus hijos y querer una buena relación con ellos y querer que crezcan en un medio lo más normal posible. Si su madre sufre como resultado de estas negociaciones y siente que el resultado la favorece y si usted mantiene la mala relación, entonces usted enfrenta la perspectiva de que su hijo e hija se pasen los próximos diez años con una madre que cree que el padre de ellos continúa maltratándola. Ganar en uno de sus intereses en este caso significa perder en el otro.

Es posible tener actitudes similares en reuniones privadas con partes intransigentes en disputas religiosas o en organizaciones. He visto a miembros de grupos religiosos enfrentados discutir arduamente por el dinero que debería sacarse de un rubro del presupuesto e invertirlo en un fondo para la construcción de una nueva unidad educativa, algo que fortalecería el desarrollo moral y la fe de sus hijos. ¡Mientras tanto, al discutir el caso en reuniones privadas y públicas y al escucharlos sus hijos discutir sobre el caso en el hogar y por teléfono, sin darse cuenta, estos mismos individuos sostienen una actitud de ataque hacia otros miembros de su congregación que contradice la misma ética religiosa que quieren enseñarle a los niños en el nuevo edificio! Como mediador, no dudó en señalar esto en las reuniones privadas. (“Usted dice que lo que quiere ga-

nar en esta cuestión es la construcción de la unidad educativa, pero su manera de intentarlo y darle batalla al otro bando parece brindar a sus propios niños una lección que más tarde deberán desaprender, si es que alguna vez van a escuchar clases en el nuevo edificio. ¿Eso es lo que quiere?)

Es común que en la primera reunión privada un mediador utilice cada una de estas técnicas de “ablande” de un modo suave y en forma limitada. La cuestión clave es aprovechar la oportunidad al menos de identificar los intereses contrapuestos en esta etapa, como un primer paso hacia la resolución del punto muerto más adelante.

• *Sintetice frecuentemente y, si es necesario, lance globos sonda para posibles soluciones integradoras.* Se pueden utilizar las técnicas de escucha activa para sintetizar datos generados a lo largo del proceso, intereses que han sido planteados hasta ese momento y una gama de factores, alternativas y soluciones posibles. En esta primera reunión privada, se encontrará diciendo a menudo cosas como “veamos qué tenemos hasta aquí. Escucho esto y esto y esto”. O “parece haber al menos tres intereses fundamentales a los que hay que responder”. O “parece que tiene mucha información sobre la situación escolar y los arreglos para llevar y traer a los niños de la escuela, aunque parece también que sigue habiendo algunos puntos oscuros en la cuestión de los gastos para la manutención de los niños en la casa”.

Busque oportunidades para lanzar globos sonda para una solución integradora. Permítase, especialmente hacia el final de la reunión, hacer preguntas del tipo “qué pasa si...” a la parte en cuestión. Pregunte qué podría pasar si el otro bando fuera a

hacer esto y esta parte fuera a hacer esto otro y si alguien más hace alguna otra cosa. ¿Esto acercaría a la gente o al menos la pondría en camino de encontrar una solución?

En mi reunión con la esposa preocupada por el alcoholismo de su marido, dije: “Me pregunto, si por alguna circunstancia él llegara a estar sobrio —libre de alcohol— y diera una seguridad de que no bebería más, esto haría alguna diferencia para usted?” Su respuesta en este caso fue: “Por supuesto, pero no creo que eso vaya a suceder jamás”.

Este último comentario era realista y no le quitaba importancia al punto. La cuestión clave era que si se podía establecer que el ya no bebía, entonces podríamos iniciar un nuevo camino. Como mediador empecé entonces a preguntar qué haría falta para comprobar esto. ¿Una evaluación? ¿Un tratamiento? ¿Participación en las reuniones de Alcohólicos Anónimos? ¿Un cierto periodo de tiempo de sobriedad continua? Tendríamos que verlo más tarde.

Recuerde que el poder de la dimensión de las soluciones posibles del Marco del Conflicto es que enumera soluciones que responden a intereses identificados y que se cuadran con otros factores. Esto es lo que diferencia el enfoque de la mediación del que usan muchas personas no instruidas cuando tratan de hacerse exigencias las unas a las otras e imponer sus propias soluciones. El negociador sin formación dedicará la mayor parte de su energía a discutir contra la posición de la otra persona y en defensa de su propia posición. El mediador experimentado comenzará a identificar soluciones en la reunión privada que respondan a los intereses y se concilien con todos los hechos. A menudo les digo a los clientes en

las reuniones privadas (especialmente en las etapas finales) que debemos tomar esto como un juego de mesa adulto, en el que estamos envueltos en el desafío intelectual de tratar de crear opciones que respondan a estos criterios (responder a los intereses y cuadrar con los hechos). En el comienzo, empiece a proponer pasos que puedan ayudar, tomando en cuenta lo siguiente:

- En este punto piense más en pasos pequeños y menos en grandes soluciones finales (por ejemplo, acordar una evaluación de un problema con el alcohol en vez de acordar una "cura" final).
- Concéntrese primordialmente en la conducta concreta (por ejemplo: "¿Si ella le diera su conformidad por escrito, eso serviría?" o "¿Si él se comprometiera a buscar a los niños todos los días a las 15 y no más tarde de las 15.15, eso funcionaría?").
- En esta primera reunión privada, en vez de tratar de concentrarse en pasos que respondan a todos los intereses (porque puede no haber hablado con las otras partes aún), concéntrese en pequeños pasos que respondan a los intereses de *esta parte* (por ejemplo: "¿Si un investigador independiente, que contara con su aprobación, determinara que el gasto médico futuro sería inferior a los \$5000, esto le ayudaría a definir una cifra final?").
- *Cierre con un recordatorio de la confidencialidad, una consulta abierta sobre otros temas y un pedido de instrucciones acerca de cualquier mensaje que se quiera transmitir al otro bando.* Como parte del proceso educativo, repita el compromiso de confidencialidad que hizo al comienzo. La parte puede

haberse abierto con usted como resultado de la empatía y la confianza establecida y puede necesitar que le reasegure de que lo que se dijo no va a ser divulgado. Dele nuevamente esa seguridad.

También invite a la parte a decir cualquier otra cosa que puede no haber dicho hasta ahí ("¿Hay algo más que quiera decirme o algo que quisiera destacar nuevamente?"). Esto está al servicio de obtener más información y también le hace saber a la parte que a usted realmente le interesan otras preocupaciones que pueda tener en relación con la situación.

Finalmente, pregunte si la parte quiere transmitir a través suyo algún mensaje al otro bando o, al menos, sintetice lo que usted considera que son las instrucciones que le han dado. Puede ser que le hayan pedido que averigüe exactamente cuánto se gastó en cierto proyecto o quizás se le haya pedido que comunicara una oferta a la otra parte. Cualquiera sea el caso, repítaselo ahora a la persona y asegúrese nuevamente de que tiene claras las instrucciones.

- *Continúe las reuniones privadas con la(s) otra(s) parte(s).* Use el formato de reunión descripto con cada parte en disputa. Si hay dos partes, llevará a cabo dos reuniones privadas siguiendo estos lineamientos. Si usted está haciendo una mediación en una organización y ha preparado una serie de reuniones abiertas con distintos grupos, entonces utilizará este mismo formato de reunión privada con cada uno de estos grupos. Si usted está mediando en una disputa en la que está involucrado el gobierno municipal, una asociación de vecinos y varios otros grupos que defienden intereses específicos, usted debe utilizar el mismo formato al realizar reuniones privadas con hasta cuatro o cinco grupos. Re-

cién después de haber realizado las reuniones privadas con cada uno de estos grupos usted tomará la decisión de llamar a las partes a reuniones conjuntas o continuar con las visitas a cada una de las partes.

Síntesis

Esta reunión es su primera sesión privada con cada parte en disputa. Los parámetros se fijaron en la primera reunión, aunque usted puede suponer que seguirá habiendo desconfianza en el procedimiento al comenzar la reunión privada. Abra la reunión con la cuestión de la confidencialidad y cierre con la misma aseveración. Mantenga buen contacto visual; escuche activamente y haga síntesis para que la persona sepa que usted la escucha y le interesa lo que dice. Codifique cada comentario que venga de la parte, cada pedazo de papel que se le entregue, cada referencia a la disputa, en términos del Marco del Conflicto: intereses, otros factores, MAAN y soluciones. No dude en poner a prueba sus percepciones o en utilizar la confrontación para destacar puntos débiles y fuertes o invocar otros intereses para ablandar el terreno (usted se lo agradecerá a sí mismo más adelante), aunque actúe con suavidad y no vaya demasiado lejos aún. Su principal objetivo es escuchar y comprender lo que cada persona necesita. Intente lograr algo más poniendo a prueba las percepciones de cada parte en relación con los intereses de la otra. ¿Qué sabe la parte y con cuánta precisión? Finalmente cierre cada reunión privada agradeciendo a la parte por tomarse el tiempo de hablar

con usted, asegurándole que nada de lo que dijo será repetido fuera de la reunión a menos que él o ella quiera comunicar algo al otro bando más adelante. Hágale saber a la parte cuál será el próximo paso: usted hablará con el otro bando y luego juzgará si es conveniente reunir a todos o seguir viéndolos por separado.

EJERCICIO

1. Dele una mirada preliminar al ejercicio sobre reuniones privadas al final del Capítulo 8.

CAPITULO 8

Aprendiendo de ejemplos: dos historias de reuniones privadas

Al comienzo de la conversación en cualquier reunión privada la parte en cuestión hablará del problema de muchas maneras diferentes y, usted, como mediador, la orientará a centrarse en los intereses, otros factores, la MAAN y las posibles soluciones. Tal como se señaló antes, piense en todo el proceso como si se tratara de rellenar los blancos de una planilla o pintarlos con una paleta, donde un color representa los intereses, un segundo color representa otros factores, otro color la MAAN y otro las soluciones posibles. O piense en la conversación como si se tratara de mezclar en un cubo cuatro categorías de información que necesita, y de las que usted evaluará su propio desempeño por la cantidad, veracidad y precisión de la información que obtenga.

Reunión privada con un demandante en una disputa por lesiones

Usted está mediando en una disputa por lesiones. Se encuentra en la primera reunión privada escuchando a la demandante y a su abogado, que le

dan más detalles sobre la responsabilidad del demandado y los daños ocasionados. Al comienzo le dirán "lo que hace falta para llegar a un acuerdo", dicho primero en términos de posiciones y cantidades de dinero, y ataques centrados en la debilidad de la posición del otro bando, con críticas a lo que dijo el otro bando en la reunión inicial. Al escuchar todo esto, codifíquelo en su Marco del Conflicto mental como "otros factores", sintetizando, clarificando y ordenando sobre la marcha la información.

Al avanzar en la conversación puede tener indicios de otros intereses ocultos tras la posición. Quizás hubo algo en la manera que el representante de la aseguradora respondió o no respondió a la demandante en los inicios del conflicto que resultó ofensivo -una llamada telefónica que no fue respondida o una conducta verbal o alguna actitud aparente que molestó al cliente- y eso, eventualmente, llevó a un juicio mayor del que se hubiera dado con un comienzo distinto en la negociación.

En la privacidad de la reunión con cada parte, usted puede enterarse de más cosas acerca de los intereses subyacentes. Quizás la demandante quiere dinero para poder hacer cursos laborales, si la incapacidad resultante le impide continuar en el mismo trabajo. Nótese que una indemnización monetaria (una solución posible) es simplemente una manera de responder a otros intereses fundamentales o cuestiones sentidas, tales como usar dinero para obtener formación para un nuevo trabajo, más remunerativo y satisfactorio.

Esté preparado para que las partes (y sus abogados) fusionen categorías de modo que los intereses, otros factores y las soluciones estén mezclados

en una posición que se presenta como el hecho central de la negociación. Por ejemplo, un abogado puede decir al mediador que el caso se puede arreglar por \$150.000 y luego defender esta cifra basándose fundamentalmente en 1) lo que podría otorgar un jurado (predicción futura sobre un juicio) o 2) la fuerza del argumento de la responsabilidad de la parte demandada (mi cliente no tiene la culpa, la culpa es del demandado), y 3) la discapacidad que sufre su cliente (ella ya no puede hacer el esfuerzo que requiere su trabajo).

A menos que encuentre la manera de separar estas distintas piezas, ubicándolas en las categorías representadas por el Marco del Conflicto, tendrá poco con qué manejarse para ayudar a las partes a avanzar desde sus posiciones originales, en el camino a alguna solución común. Tomando el ejemplo de las afirmaciones hechas por el abogado de la demandante, piense en lo siguiente:

- En nuestro modelo se debe ver la demanda de \$150.000 simplemente como una solución posible. La táctica de la mediación es identificarla como tal y decir: "Sí, supongo que eso sería posible y ésa podría ser una manera de arreglar la disputa; veamos lo que los lleva a esa cifra para ver si es o no la correcta".

- La predicción de lo que el juez o el jurado otorgarían como indemnización, de acuerdo a nuestro modelo, entra en la categoría de los otros factores. Es simplemente la predicción de un abogado de lo que un juez o un jurado haría en un proceso judicial futuro. Nótese que el otro bando probablemente haga una predicción muy distinta; por cierto que uno de los servicios que usted puede aportar como mediador es identificar estas distintas predicciones

de lo que podría hacer un juez o un jurado o quizás incluso mediar la elección de un tercero independiente, que pudiera hacer una predicción sobre el tema, quizás un juez retirado que escuche los elementos del caso y puede darle a las partes una versión sintética de lo que podría esperarse que suceda en una corte; este abordaje de la cuestión es lo que se hace a menudo en minijurios y conferencias de conciliación conducidas por jueces retirados que actúan como mediadores.

- La declaración del abogado acerca de la discapacidad también se ubica en la categoría de otros factores, aunque en este caso es el punto de vista de una persona sobre la discapacidad, que debe tomarse junto al punto de vista de la otra persona (abogado de la defensa o compañía de seguros) sobre lo mismo. La táctica de la mediación será registrar estos distintos puntos de vista sobre la discapacidad y quizás orientar a las partes a elegir un patrón objetivo que pudiera utilizarse para evaluar la discapacidad, quizás un examen médico independiente.

- El punto de vista de cada bando sobre la responsabilidad cae en la categoría de otros factores, incluyendo las interpretaciones de la ley. La táctica de la mediación aquí es 1) tomar nota en las reuniones privadas de las distintas interpretaciones de la ley y las responsabilidades, 2) ayudar a las partes a presentar ordenadamente los datos para respaldar sus afirmaciones sobre responsabilidades, y 3) ayudar a las partes a identificar las probabilidades de éxito (¿existe un 50 por ciento de posibilidades de que un juez o jurado dictamine en favor de la posición sobre responsabilidades, un 90 por ciento o qué otro porcentaje?).

- Nótese que en la síntesis precedente de la posición inicial sobre un arreglo monetario no hay ninguna referencia a intereses. Aunque a primera vista parece obvio que el interés de la persona es conseguir un dinero, piense en la obtención del dinero como un paso activo que tiene por objeto responder a otros intereses, tales como tomarse unas vacaciones, hacer un tratamiento médico, completar la formación para una nueva carrera, pagar los gastos de estudio de un hijo, montar un negocio, tener un jubilación anticipada o alguna otra cosa. Escuche atentamente en las reuniones privadas y pregunte cuidadosamente pero con firmeza acerca de los posibles intereses ocultos en el pedido de dinero: "¿Qué hará con el dinero? ¿Qué necesidades cubrirá con este monto de dinero?" o inversamente: "¿Qué necesidades no podrá cubrir si no obtiene la suma de dinero que pide?" Y siguiendo por esta vía: "¿Qué otros caminos (soluciones) podrían darse para responder a estos intereses? ¿Cuál es la suma mínima de dinero que necesitaría para responder a los intereses que hemos identificado?"

- Comúnmente la manera de saber qué hay detrás de los números es ayudar a dividir el problema en dos partes principales. Primero debe saber cuál es la posición de cada parte en relación con las responsabilidades y lo que considera que son las posibilidades de convencer a un juez o jurado de su punto de vista. Segundo, se necesita conocer la evaluación de los daños y perjuicios que hace cada parte, incluyendo como mínimo las siguientes variables:

- Gastos médicos pasados y futuros.
- Salarios caídos pasados y futuros.

- Dolor y sufrimiento.
- La suma necesaria para que la persona vuelva a estar "a pleno", si es posible, o que logre encarrilarse nuevamente de alguna manera (por ejemplo, a través de formación laboral).
- Otros intereses fundamentales que fueron dañados por la lesión y que deben ser tomados en cuenta en la solución.
- Las MAAN (gastos por acción legal y el tiempo que lleve implementar una MAAN, comparados con una solución a través de la mediación).
- Posibles soluciones (incluyendo distintas sumas de dinero; acuerdos estructurados por los que se paga dinero a lo largo de un período; pasos intermedios, incluyendo exámenes médicos independientes y justificaciones para que se otorgue dinero como parte de un acuerdo; o disculpas al demandante pedidas por un agente o por la misma persona responsable de la lesión).

Reunión privada con la principal ejecutiva en una disputa empresaria

Imagine que está en reunión privada con la principal ejecutiva de una empresa, hablando de su preocupación sobre la disputa entre los jefes de dos departamentos. Usted hace preguntas abiertas, escucha activamente su narración y utiliza el buen contacto visual para seguir el mensaje y clarificar lo que escucha. A lo largo de la conversación usted codifica todo en términos de las categorías representadas en el Marco del Conflicto. Por ejemplo, supongamos que en la reunión escucha lo siguiente:

Se acabó con estas dos personas. No hay duda que es mucho lo que pueden aportar. Sue, por ejemplo, ha estado en el hospital durante los últimos siete años, avanzando desde abajo —como enfermera—, hasta llegar a ser vicepresidente a cargo de la Gestión de Riesgos. Es una persona metódica, es dura en las negociaciones y tiene bastante capacidad para el manejo de las relaciones públicas. Debe haber tenido un buen desempeño. De no haber sido así, no habría estado todo este tiempo en el puesto que ocupa. Pero no soporta a los idiotas. Y, por algún motivo, piensa que Tom es un idiota.

Creo que está totalmente equivocada en cuanto a Tom. Conozco a Tom desde hace seis años y, en realidad, he intervenido en su contratación como jefe de finanzas de nuestro hospital hace tres años. Creo que una de las razones por la que se llevan tan mal que son tan parecidos. Los dos son muy agresivos y competitivos. No saben nada acerca de tender puentes, pero les preocupa mucho proteger su territorio. Creo que cada uno es una amenaza para el otro.

No sé qué hacer con ellos, pero realmente no quiero perder a ninguno de los dos. Lo que le puedo decir es que si las cosas no mejoran uno de los dos deberá irse.

¿Cómo codificaría usted esta declaración en términos del Marco del Conflicto? Vuelva a leerla y pregúntese:

- ¿Qué intereses aparecen?
- ¿Qué otros factores?
- ¿Qué MAAN están presentes?
- ¿Cuáles son las soluciones posibles?

Comparemos nuestras notas. Yo he encontrado una cantidad de otros factores en esta declaración de la principal ejecutiva: la cantidad de años que han estado las dos personas en sus puestos (siete y seis, respectivamente) y los puestos que ocupan (jefe de finanzas y vicepresidenta a cargo de la Gestión de Riesgos).

¿Qué hay de la percepción de la ejecutiva sobre la competitividad y la personalidad de Tom y de Sue? ¿Cómo codificaríamos esta información? Yo sugiero incluirla simplemente como otro factor, dado que es su opinión de las dos partes. Uno podría hablar con el representante de los pacientes y que diera otra opinión de ambos. Y aun el capellán podría tener otra visión o interpretación. Como mediador, tome estas interpretaciones de la ejecutiva, del capellán y el representante de los pacientes y codifíquelas como tres puntos de vista, tres factores que son ingredientes de la disputa.

¿Qué hay de los intereses? Claramente, el interés de la ejecutiva es lograr una solución. Sin embargo no nos enteramos demasiado de los intereses de las dos partes. Esto es algo que usted tendrá que explorar en las reuniones privadas. En la reunión con la ejecutiva, sin embargo, usted bien podría preguntar lo que *ella* cree que son los intereses de estas partes. Al hacerlo, usted obtiene información de ella y posiblemente se prepara para lo que le van a decir las partes.

¿Y qué hay de las MAAN? La ejecutiva da una visión clara de su MAAN cuando dice que una de estas personas tendrá que irse (se la despedirá, se la trasladará o lo que sea) si los dos no pueden trabajar mejor juntos.

¿Qué hay de las soluciones posibles? Hasta ahora no se ha presentado ninguna.

Síntesis del desarrollo de una reunión privada

En los ejemplos que hemos visto en este capítulo —una reunión privada con el abogado de un demandante en la mediación de una disputa por lesiones personales y una reunión privada con la principal ejecutiva en un problema empresarial del personal de una organización médica— sus objetivos como mediador son los mismos. Invitar a la persona a hablar y escuchar activamente y utilizar preguntas abiertas y cerradas para obtener información y precisarla, y mantener la empatía con la parte en cuestión. La parte puede conducir la conversación en cualquier dirección. No se preocupe demasiado por esto. Simplemente sígala por donde vaya, recogiendo la información que necesite: intereses, otros factores, MAAN y soluciones. Si encuentra que la parte le da poco y nada en cualquiera de estos aspectos, entonces inquiete y reoriente la conversación. Tenga en mente que su objetivo clave en todo momento es llenar los blancos de su Marco o, de la manera que pueda, obtener la información que necesite de esta parte en estas cuatro categorías.

EJERCICIOS

1. Lea las siguientes transcripciones de reuniones privadas. En la primera, el mediador habla con Jack, miembro de un equipo de mejora de procedimientos y en la segunda, el mediador habla con Dan, el jefe del equipo.¹ Sintetice la información para el Marco del Conflicto de cada parte.

2. Defina qué otras preguntas haría en cada reunión.

Mediador: Jack, le recuerdo que esta reunión es confidencial. No diré nada de lo que usted me diga sin su autorización. Ahora dígame más acerca de cómo ve esta situación.

Jack: Dan, el jefe del equipo, es el problema. Debe irse.

Mediador: Suena bastante convencido de eso. ¿Ayúdeme a entender de qué le serviría eso a usted?

Jack: Bueno al menos no se cambiarían en las actas de las reuniones las cosas que allí decimos. Y él no nos interrumpiría. Cuando logramos un consenso, éste no sería sabotado.

Mediador: Son bastantes cosas. Cuénteme más sobre los cambios en las actas.

Jack: Bueno, él reescribe las actas a su gusto. No da tiempo a que nadie las vea. Luego envía memorándums al Consejo de Calidad que reflejan su punto de vista y no el consenso del grupo.

Mediador: Parece que aquí hay varias cuestiones que le molestan. Modificar las actas es una, otra es no darles tiempo a discutir las correcciones antes de la siguiente reunión y otra cuestión es

que envía memorándums al Consejo de Calidad que distorsionan el consenso del grupo.

Jack: Sí.

Mediador: ¿Qué pasa con las interrupciones durante las reuniones?

Jack: El interrumpe las conversaciones si no le gusta lo que se dice. Humilla a la gente.

Mediador: ¿De qué manera?

Jack: Insulta a la gente.

Mediador: ¿Por ejemplo?

Jack: Nos dice "tarado", "inútil", "vago", cosas por el estilo. "No tiene cerebro".

Mediador: ¿Así que casi casi, lo peor es la cuestión de los insultos?

Jack: Sí.

Mediador: ¿Algo más?

Jack: Para empezar, él nunca creyó en la filosofía de la calidad. Nos parece que está buscando que esto fracase, para que las cosas vuelvan a ser como antes.

Mediador: ¿Así que, como lo ve usted, es como si hubiera un motivo subyacente para sabotear el proceso, porque él no cree en el asunto?

Jack: Sí

Mediador: Jack, ¿cómo le parece que verá este asunto Dan?

Jack: Lo mismo que dice siempre. No hay trabajo en equipo; alguna gente llega tarde; bla, bla, bla.

Mediador: ¿Y eso por qué?

Jack: Puede ser que tenga razón en parte, pero su conducta es peor.

Mediador: ¿Supongo que ya lo ha pensado, pero puede ser que ambos bandos tengan que hacer algunos cambios en la forma en que se tratan?

Jack: Puede ser.

Mediador: ¿Qué haría falta para mejorar esta situación para usted y los otros miembros del equipo?

Jack: ¡El debería irse, y le diré esto confidencialmente, sé de al menos dos personas que están dispuestas a pasar por encima de él para hacer que eso suceda si no cambian las cosas!

Mediador: ¿De modo que podría irse? ¿Pero qué pasa si él deja de hacer lo que hace? O, para decirlo de otro modo, ¿qué tendría que pasar para que él se quede y que todos se sientan mejor?

Jack: Bueno, tendría que dejar de hacer todo lo que ya le comenté.

Mediador: Las interrupciones, modificar las actas, los insultos.

Jack: Sí, y tendríamos que saber que se compromete con el concepto y la misión de este equipo. No creemos que sea así.

Mediador: ¿Así que tendría que reafirmar o clarificar su compromiso con la misión?

Jack: Sí. Y reconocer que no nos ha tratado bien.

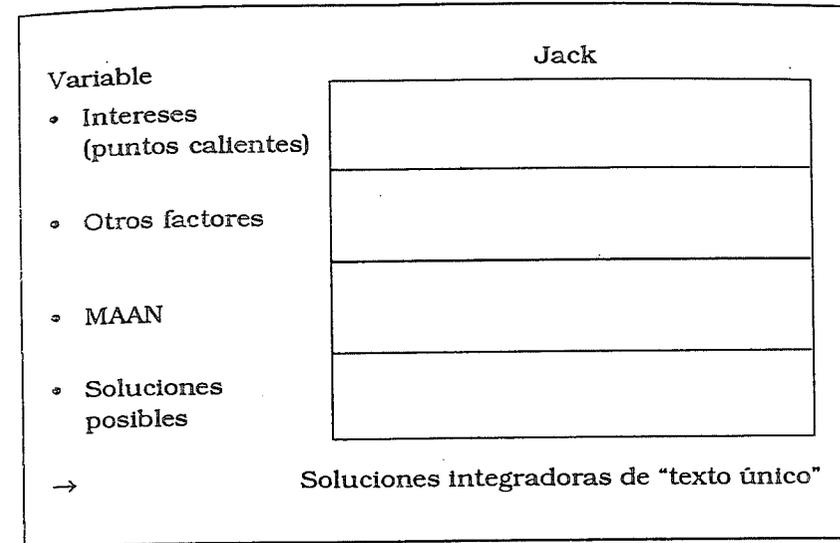
Mediador: Muy bien, pensemos en esto por un momento. ¿Usted y los demás estarían dispuestos a hacer lo mismo: admitir errores y comprometerse a cambiar las cosas?

Jack: Depende de lo que sea.

Mediador: ¿Supongo que tendría que escuchar lo que él podría pedir, correcto? Supongo que plantearía algunas de las preocupaciones que expuso en la reunión inicial.

Jack: Veamos lo que quiere.

Mediador: Muy bien. ¿Me ha dicho algo que no pueda decirle a él?



Jack: No, no lo creo.

Mediador: Bueno, me reuniré con él y luego volveré a verlo.

Mediador: Dan le recuerdo que esta reunión es confidencial. No repetiré nada que me diga sin su autorización. Así que dígame cómo ve todo esto.

Dan: Es un desastre. Todo este proyecto se ha venido abajo muy rápido.

Mediador: ¿De qué manera?

Dan: Bueno, es lo que he dicho en la reunión. No creo que los miembros del equipo se tomen el proyecto en serio. No actúan como si estuvieran comprometidos.

Mediador: ¿Algunos llegan tarde; otros no hablan; otros se quejan después de las reuniones; algunos se imponen sobre los demás?

Dan: Sí, y no logro que se haga nada a tiempo. Cuando se termina el horario, se acabó el trabajo, así que tengo que hacer lo que ellos no llegan a hacer.

Mediador: Eso debe ser frustrante.

Dan: Sí, lo es.

Mediador: ¿Cómo le parece qué verán ellos todo esto? En la reunión inicial Jack dio a entender que usted se opone a todo el concepto de calidad.

Dan: Eso es una gran exageración. Seguro, antes de que comenzara el proyecto, yo me opuse. Pero una vez que la dirección de la empresa decidió ir adelante, acepté la decisión y mi designación como jefe del equipo. He hecho todo lo que está a mi alcance para hacer que el equipo funcione. Y le diré otra cosa. ¡He estado aquí mucho más tiempo que todos los demás! Si la sangre llega al río, algunos de ellos pasarán a la historia.

Mediador: ¿Así que tiene opciones para manejar esto fuera de la mediación?

Dan: ¡Por supuesto! ¿Le digo una cosa? El problema es el facilitador. Puede ser que haya sido una mala elección. No puede controlar las reuniones. Puede ser que yo haya sido un poco duro en el manejo de las reuniones, pero cuando veo que alguna gente domina la reunión y cuando veo recomendaciones que no creo que representen realmente los puntos de vista del grupo, eso me frustra y siento que tengo que hacer algo.

Mediador: La imagen que me da es que fue acumulando frustraciones y que, en algún punto, usted ha sentido que tenía que tomar la situación en sus manos. Quizás los otros necesitan saber

más acerca del impacto de su conducta en usted; la frustración, por ejemplo.

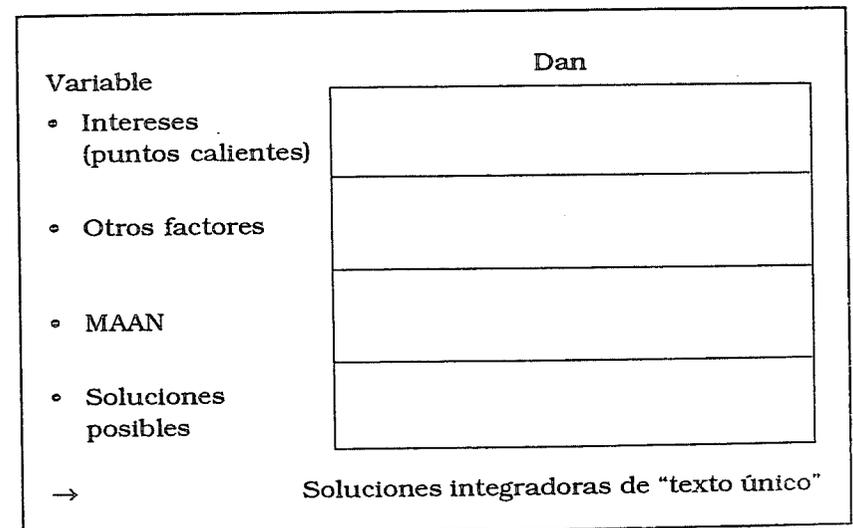
Dan: Me gustaría que me escucharan.

Mediador: Quizás eso pudiera darse en una reunión conjunta. Estudiemos más a fondo qué pasos le parece que podrían mejorar la situación, antes de que se encuentren cara a cara.

Dan: Bueno me parece que todo el equipo debe clarificar su dedicación a la misión original. La gente del equipo tiene que empezar a comportarse como miembros del equipo: llegar a horario, hacer sus sugerencias en la reunión en vez de hacerlo en los pasillos; tienen que decir lo que piensan-; ese tipo de cosas. Además, debemos buscar un nuevo facilitador.

Mediador: ¿Eso en qué ayudaría?

Dan: Bueno, si tuviéramos un facilitador que pudiera controlar al grupo y corregir las actas, yo no tendría que hacerlo. No sé cómo reemplazarlo sin causar más problemas en este momento.



Mediador: Algunos de los miembros del equipo han sugerido que se dé formación, quizás a todos, incluyendo el facilitador. ¿Le parece que eso podría servir?

Dan: Quizás. Podríamos probar.

Mediador: ¿Algo más?

Dan: Eso es todo.

Mediador: Me gustaría contarle unas cuantas cosas que he oído de parte de ellos.

Dan: Muy bien, adelante.

Mediador: Por lo que he oído, ambos bandos tendrán que reafirmar su compromiso con el equipo. Por ejemplo, ellos no creen que usted quiera que funcione el equipo.

Dan: Están equivocados. Con todo gusto clarificaré eso.

Mediador: Bueno. [*sonriente*] También parece que les caen mal algunas palabras que usted utiliza para describirlos. "tarado", "inútil", "vago".

Dan: [*también sonriente*] Bueno, hago eso cuando me siento frustrado. Sé que no son palabras adecuadas.

Mediador: Quizás pudiera decirles eso y hacer algunos cambios.

Dan: [*con ironía*] Muy bien cuando dejen de ser vagos, dejaré de decirles que son vagos. ¿Eso es lo que quiere decir?

Mediador: Se acerca.

Dan: Ya lo sé, ya lo sé: tengo que dejar de insultarlos.

Cómo generar soluciones y redactar un acuerdo tentativo

Usted y las partes fundamentales de la disputa acaban de completar sus reuniones privadas (al menos dos y muchas más si está mediando en una disputa con muchas partes). Usted ha ido tomando notas al confiarse a usted las partes en disputa en estas reuniones privadas. Usted ha oído mucho acerca de los intereses, dado que ha sondeado lo mejor que pudo para descubrir lo que motiva la disputa en cada persona. Las partes le han dado a conocer una amplia gama de otros factores, tales como varios informes sobre el monto de dinero disponible, interpretaciones de la ley, vencimientos y cronogramas. También ha oído acerca de las MAAN de cada parte, así que tiene una idea de lo que cada uno podría hacer si falla la mediación y no se llega a ningún arreglo. Finalmente, quizás ha oído más soluciones de las que puede registrar. Le han ido surgiendo ideas propias, algunas de las cuales consultó con las partes; otras simplemente las registró en sus notas.

Usted ha terminado de hacer estas reuniones y la gran pregunta es: ¿qué hacer ahora? Puede empezar a responder esta pregunta revisando sus notas y

traduciéndolas en un borrador de texto único, antes de avanzar a la siguiente ronda de reuniones conjuntas o visitas individuales a las partes.

Compilar el borrador de texto único

Fisher y Ury popularizaron la solución de "un texto" o "texto único" para poner orden en el procedimiento generalmente caótico de las disputas. Ellos describen el equipo de mediadores de Estados Unidos en Camp David, que iban y venían entre la caña de los israelíes y la de los egipcios y eventualmente redactaron un documento que (a los mediadores) les parecía que respondía a los intereses descubiertos y los datos identificados y, entonces, invitaron a cada parte a criticar el documento. A medida que cada parte revisaba cuidadosamente el documento, los mediadores lo iban corrigiendo y lo llevaban a la otra parte, siguiendo el mismo procedimiento de crítica y revisión, hasta que el producto final recibió la aprobación de ambos bandos. El acuerdo de texto único resultante era una representación escrita de una serie de soluciones integradoras con las que las partes podían acordar para resolver su disputa.

Considérense también las historias clásicas (relatadas en el Capítulo 2) de los niños peleando por la naranja y la ríña entre los estudiantes en relación con si la ventana de la biblioteca debía estar abierta o cerrada. En el primer caso, el acuerdo de texto único podría incluir como primer punto que la naranja sea pelada, que uno de los niños reciba la pulpa y el otro la piel. A esto se podría agregar una disculpa de

cada niño al otro por las palabras agresivas lanzadas durante la disputa, más algún tipo de declaración de perdón que permita a cada uno saber que el otro está dispuesto a dejar de lado la disputa en este momento. Los estudiantes podrían simplemente aceptar un acuerdo en relación con las ventanas que deberán abrirse. Según se hayan tratado bien o mal, podrían dispensarse las disculpas. En las dos situaciones, los mediadores (padre y bibliotecario) probablemente no pondrían nada por escrito, aunque podrían sintetizar verbalmente el acuerdo.

Para nuestros fines, piense en el texto único como si se tratara de un acuerdo que puede escribirse o expresarse verbalmente. Sus rasgos distintivos fundamentales son los siguientes:

- Es una síntesis única que identifica los pasos que han acordado las partes para resolver el problema.
- Sus pasos cumplen la triple prueba de 1) responder (o al menos no violar) a los intereses centrales individuales y mutuos; 2) cuadran con los otros factores conocidos (por ejemplo, la política interna de la organización o las leyes estatales); y 3) son mejores que las respectivas MAAN de las partes.
- Los pasos individuales están diseñados de modo que se puedan traducir en una lista de cosas a hacer para implementar el acuerdo (véase el Capítulo 14 para ejemplos de acuerdos de texto único).

La lista de texto único preliminar

Revise sus notas y preste particular atención a cualquier cosa que se refiera a soluciones posibles (siguiendo el esquema de códigos presentado en el Capítulo 7, revise puntos marcados con flechas en el margen). Haga una lista de las soluciones identificadas antes, como si estuviera completando un borrador de texto único, como el que aparece en la Muestra 9.1.

Pastor versus directora de coro

Este es un ejemplo de cómo va tomando forma un borrador de texto único. Un mediador acaba de realizar reuniones privadas con un pastor principal y una directora de coro que discutían acerca de qué tipo de música (tradicional o moderna) se incluiría en los servicios religiosos. Ambos habían estado distanciados una cantidad de semanas, luego de un intercambio verbal particularmente duro, que terminó cuando el pastor colgó el teléfono de un golpe. Habiendo mantenido reuniones privadas con cada persona, el mediador escribió lo siguiente como los pasos que podrían llevar a una reconciliación.

Muestra 9.1. El borrador de texto único*Parte y pasos prácticos*

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
-

Parte y pasos prácticos

1. Disculpa del pastor principal por el incidente telefónico.
2. Discusión sobre las diferencias de las partes en relación con la música, seguido de un intercambio de ideas de las dos partes acerca de cómo crear un repertorio de música moderna y tradicional para el servicio del culto principal. ¿Podrían negociar también las formas musicales para otras actividades de culto y grupales en la agenda de la iglesia?
3. Discusión y acuerdo entre el pastor principal y la

directora de coro en relación con la autoridad sobre el formato del culto (¿reconocimiento del pastor principal como “jefe de liturgia?”), además del desarrollo de un mecanismo para que se tengan en cuenta los aportes de la directora de coro.

4. Compromiso mutuo de discutir el programa musical juntos regularmente (quizás en reuniones semanales en días fijos) y de plantearse sus preocupaciones el uno al otro, en vez de barrerlas debajo de la alfombra y que emerjan después como problemas mayores.
5. Si fuera posible, la inclusión de una cláusula formal de “elaboración de consenso” o de “resolución de disputas” en su acuerdo de trabajo. En todo caso, incluir orientación acerca de los pasos que se podrían dar para lograr un consenso de modo que sólo en circunstancias extremas pudiera haber una actividad de culto en esta iglesia que no contará con el pleno apoyo (luego de discusión y negociación) de estas dos partes clave.
6. Exploración de los problemas de comunicación (¿otros estallidos? ¿pautas recurrentes?) y pasos para mejorar la comunicación; posible perdón mutuo a la luz de la disculpa (en el primer paso) y de un nuevo plan para el futuro.

¡Por supuesto que el éxito de cualquiera de estos pasos dependerá de que cada parte esté dispuesta a darlos! Cada paso surgió directamente de discusiones en las reuniones privadas, que incluyeron ventilar pecados del pasado, escucha activa por parte del mediador y extensos sondeos y toma de notas que permitieron llenar el Marco del Conflicto para cada parte.

Demanda por lesiones

Una mujer que sufrió lesiones en un accidente automovilístico fue a la mediación, junto con su abogado y se enfrentó al representante de demandas y al abogado de la compañía aseguradora. En relación con su demanda por daños, ella exigía no sólo la cobertura de gastos médicos pasados y salarios caídos, sino también compensación por dolor y sufrimiento y pérdida futura de ingresos. Luego de una reunión privada con cada bando, la mediadora supo que no estaba cuestionada la responsabilidad, ya que los informes de la policía indicaban que la empresa cubierta por la compañía aseguradora claramente era culpable. Sin embargo, había numerosas otras cuestiones en relación con si habría datos que apoyaran la demanda. Luego de dos reuniones privadas, la mediadora sintetizó su propio borrador de texto único como sigue:

Parte y pasos prácticos

1. Documentación médica de la demandante a la aseguradora para justificar gastos médicos anteriores.
2. Documentación del empleador de la demandante en relación con el tiempo que ella estuvo alejada del trabajo y los salarios caídos.
3. Posible examen médico independiente (distinto al médico que la demandante ya había visto, que la aseguradora consideraba un “médico de la demandante”), para justificar el tiempo que no trabajó en el pasado, su actual incapacidad de tra-

bajar y el efecto que ella predecía sobre su futura capacidad de obtener ingresos.

4. Declaración directa de la demandante a la aseguradora en relación con la naturaleza de las lesiones (no ha habido hasta ahora comunicación cara a cara y el representante de demandas de la aseguradora sospecha de este cliente; aún más, ambos abogados quieren ver si esta demandante sería buen testigo).

LOS SI Y LOS NO DEL DISEÑO DE UN ACUERDO DE TEXTO UNICO

Si

No

Comience a formular ítem de texto único con sus primeras notas sobre el caso.

Deje de pensar en términos de texto único desde el comienzo.

Utilice verbos de acción para definir cada punto y describa conductas específicas de las partes para implementar el acuerdo.

Permita que el acuerdo sea vago.

Recuerde que su marco conceptual fundamental es el Marco del Conflicto, el que le permite desentrañar el problema (intereses, factores, MAAN, soluciones) antes de tratar de crear ítem de texto único que funcionen para todas las partes.

Dejé de basarse en los componentes del problema que usted ya ha logrado definir en las reuniones conjuntas y privadas.

LOS SI Y LOS NO DEL DISEÑO DE UN ACUERDO DE TEXTO UNICO (cont.)

Si

No

- Considere varias opciones para lograr acuerdo parcial, cuando no es posible un acuerdo amplio:
- Acuerde algunos puntos y deje otros de lado, por el momento.
 - Encamine algunos puntos a una autoridad superior.
 - Implemente algunas medidas ahora y espere para implementar otras.
 - Introduzca pautas objetivas como guía para elegir entre distintas opciones.

Adopte una actitud de todo o nada, suponiendo que si las partes no pueden acordar en la mayoría de las cuestiones, entonces no hay acuerdo posible.

Incluya un acuerdo de seguimiento (cuándo, dónde, convocado por quién).

Deje esto librado a la suerte.

Incluya una cláusula de resolución de disputas.

Pierda esta oportunidad de ayudar a las partes a prevenir futuras disputas, acordando manejar conflictos a través de conversaciones directas o mediación.

La utilización del borrador

Como lo muestran estos dos ejemplos, el borrador de texto único simplemente identifica una serie de pasos que pueden sacar a las partes del pantano de su actual disputa y ponerlos en el camino a posibles soluciones. Al producir el borrador de texto único, no se guíe demasiado por la posibilidad de las partes de tener un éxito o un fracaso al dar los pasos. En cambio, use su propio conocimiento privado (al fin de cuentas, usted es el único que conoce los intereses de *cada* parte), para crear una lista que usted piense que puede llevar en un sentido positivo, hacia soluciones integradoras. Tampoco se preocupe por cuál paso debe darse primero. En algunos casos, esto será obvio, por ejemplo, cuando se ofrezcan compensación y disculpas antes de que se otorgue el perdón. En otros casos, las partes mismas, en las reuniones conjuntas, determinarán el orden. El objetivo principal es simplemente hacer una lista de pasos que habrá que dar para ayudar a las partes a avanzar.

EJERCICIOS

1. Utilizando la información de las reuniones privadas con Jack y con Dan del capítulo anterior, esboce un borrador preliminar de texto único, siguiendo los lineamientos de la Muestra 9.1.

Parte y pasos prácticos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

CUARTO PASO

Reuniones conjuntas/ visitas del mediador a las partes

Luego de una ronda de reuniones privadas que incluye encuentros con cada parte y después de revisar sus notas para comenzar a esbozar un posible acuerdo de texto único, la siguiente fase implicará más reuniones individuales con las partes o reuniones conjuntas o combinaciones de ambas. Los tres capítulos que siguen cubren decisiones del mediador al planificar estas reuniones (Capítulo 10), un formato estándar para hablar sobre los datos en cada reunión (Capítulo 11) y la solución de puntos muertos (Capítulo 12).

CAPITULO 10

Cómo planificar la siguiente ronda

A partir del borrador de texto único, surge la siguiente pregunta: ¿cuál es la mejor manera de explorar, probar, revisar y eventualmente llegar a un acuerdo sobre la lista de texto único? ¿A través de reuniones individuales —si es así, con quién—, o a través de reuniones conjuntas? La regla básica luego de la primera ronda de reuniones privadas es que las partes mismas hagan todo el trabajo humanamente posible. Esto significa que el tratamiento preferido será las reuniones conjuntas en las que las partes se transmitan sus mensajes directamente, a menos que algún aspecto de la disputa o alguna limitación de las partes indique lo contrario. El mediador en la situación de la iglesia descrita en el Capítulo 9 hizo el siguiente plan:

Primero, hablaré a solas con la directora del coro, pidiendo su autorización para comentar sus sentimientos acerca del incidente telefónico con el pastor mayor. [Este pedido de autorización supone que ésta en particular no fue obtenida en la primera conversación.] Preguntaré también si los otros ítem en el borrador de texto único le serían de ayuda. La si-

guiente reunión será con el pastor principal, para presentarle las ideas del texto único y orientarlo posiblemente acerca de la próxima reunión conjunta. Necesito averiguar si él está de acuerdo en pedir disculpas y, si es así, cómo piensa hacerlo. A continuación podría hacer una reunión conjunta de las partes para discutir las cuestiones incluidas en el borrador de texto único.

Si tiene dudas acerca de cuáles reuniones hacer primero, haga esta prueba. Imagine a las partes sentadas en una habitación, hablando de los distintos puntos en la lista de texto único. Al imaginar esta conversación, note cualquier cosa que parezca fuera de lugar o chocante. Si descubre algo así, como que alguien esté por pedir disculpas pero lo hace de un modo que resulte en un desprecio hacia la otra parte en vez de un verdadero pedido de disculpas, entonces usted sabe inmediatamente que tendrá que incluir una reunión privada de orientación con esa parte, *antes* de la reunión conjunta.

Hay otras consideraciones dignas de tener en cuenta al decidir qué reuniones se deben programar:

- *¿Las partes están equipadas y preparadas para encontrarse cara a cara?* Si no es así, reúnanse con las partes por separado para orientarlas acerca de qué va a suceder en la reunión y cómo pueden negociar de un modo constructivo.
- *¿Qué llevará menos tiempo?* Si las partes están listas para hablar directamente, las reuniones conjuntas son siempre más rápidas que las reuniones privadas, con el mediador yendo y viniendo de uno a otro.

- *¿Hay limitaciones físicas que dificultan las reuniones conjuntas?* Por ejemplo, si las partes viven en distintas ciudades, puede resultarles difícil encontrarse.
- *¿Que ayudará más a las partes: conferencias telefónicas o una combinación de conferencias telefónicas y reuniones individuales?*

Muestra 10.1. La siguiente ronda de conversaciones

¿Qué reuniones (individuales o en grupo) deben programarse y con quién para explorar, revisar o implementar lo pasos en el borrador de texto único?

<i>Quién debe participar</i>	<i>Item de texto único (temario)</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

En suma, revisar sus notas, crear el borrador de texto único y planificar la siguiente serie de reuniones marcan un punto crítico en el proceso de mediación. Usted habrá discutido posibles soluciones con cada parte en las reuniones privadas, pero ésta será su primera oportunidad de reunir todos los elementos y descubrir si hay realmente un camino integra-

dor posible. Piense en este paso como si se tratara de una reunión privada que usted mantiene consigo mismo. Incluso puede revisar sus notas con un colega o, si usted es un mediador sin experiencia, con un supervisor. Este es el momento en que puede descubrir que aún no tiene claros ciertos intereses. Usted puede haber oído hablar a una de las partes extensamente acerca de lo que quiere o, en particular, de lo que no quiere hacer y, aun así, encontrarse confundido en cuanto al motivo real de la disputa para esa persona. Si es así, ponga signos de interrogación en su lista de texto único y asegúrese de incluir nuevas reuniones individuales con esa parte para seguir explorando sus intereses. ¿Se han identificado nuevas partes que intervienen en el conflicto y se hace necesario fijar reuniones con estos individuos o grupos? En este punto, puede usar una variación de la regla básica que usó al identificar las partes al comienzo de la mediación: planifique un nuevo contacto con cualquier persona cuya participación será decisiva para implementar el acuerdo de texto único y/o cualquier persona que podría hacer descarrilar las cosas si se la deja afuera.

EJERCICIOS

1. Utilizando el borrador preliminar de texto único del capítulo anterior, haga la lista de la siguiente ronda de conversaciones para el mediador entre Jack y Dan.

<i>¿Quién debe participar</i>	<i>Item de texto único (temario)</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

La siguiente ronda de conversaciones para la mediación entre Jack y Dan.

2. ¿Con quién más podría necesitar hablar luego de reunirse con Jack y Dan?

CAPITULO 11

Cómo utilizar el modelo SOS (síntesis-ofertas- síntesis)

Imagíne que reúne a las partes en un cuarto luego de una ronda de entrevistas individuales, o que entra a una sala para reunirse con una de las partes por segunda vez en forma privada, luego de haber estado con la otra (y esta parte sabe que usted viene de ahí). Probablemente usted tenga ahora mucha más información sobre intereses, otros datos y todo lo demás del Marco del Conflicto que cualquiera de las partes por separado. Todos tienen la mirada puesta en usted. Dado que las partes no cuentan con toda la información que usted tiene, probablemente sigan atascadas en su actitud de disputa y se sientan a la defensiva y desconfiadas del otro bando, aunque usted puede haber allanado mucho el terreno en las reuniones privadas. Todos los avances logrados en las reuniones privadas en cuanto a abrirse a nuevas ideas y tender puentes entre usted y las partes, pueden desaparecer en cuanto se encuentran en una reunión conjunta o, incluso, tan pronto como lo oyen decir a usted, aun en una reunión privada, cualquier cosa que tenga que ver con el otro bando. Casi por reflejo pueden volver a una actitud de disputa: retroceder hacia posicio-

nes defensivas consolidadas y atacar todo lo que se dice. Al fin de cuentas, cada uno "sabe" cómo es el otro bando. Tal como ellos lo ven, el mediador puede tener algunas ideas interesantes pero —nuevamente, desde el punto de vista de ellos— esas ideas probablemente no van a dar resultado. ¿Entonces qué se puede hacer para evitar que esta respuesta reflejo domine la situación?

Avanzar hacia soluciones

Este capítulo presenta un modelo diseñado para hacer avanzar el procedimiento ayudando a las partes a asimilar y hablar sobre los datos que han presentado en las reuniones privadas. El modelo puede usarse en reuniones conjuntas o en las nuevas reuniones privadas que se realicen con cada parte. Se trata de alternar entre síntesis y ofertas, con una síntesis final en cada sesión para consolidar lo que se ha avanzado. Lo llamo el *Modelo SOS*, una sigla fácil de recordar, que en este caso representa los términos síntesis-ofertas-síntesis.

El modelo SOS proporciona al mediador un método para facilitar el avance en cada una de las tres dimensiones del proceso de mediación: dar conciencia/facultar a cada parte para expresar sus intereses, necesidades y preocupaciones; comprensión/reconocimiento del otro bando en términos de las categorías del Marco del Conflicto y el posible acuerdo/reconciliación entre las partes. Habiendo hablado con las partes en privado y con su autorización el mediador sintetizará los avances logrados y utilizará las categorías del Marco para alentar a las partes a

relacionarse entre sí, ofreciendo información (datos o expresión de sentimientos), preguntas y, si es apropiado, las soluciones de pedir disculpas, compensaciones, planes para el futuro y perdón.

Síntesis

El mediador que utilice el modelo SOS en una reunión conjunta podría decir lo siguiente: "Me pregunto si no necesitan hablarse directamente acerca de algunas de las cosas que ustedes me han sintetizado en nuestras reuniones privadas. Qué tal si se turnan en hablarse unos a otros ahora, concentrándose al menos en dos cuestiones: 1) su propia visión de lo sucedido y cómo se sienten al respecto y 2) soluciones que tengan especial importancia para ustedes".

Una manera más dirigista de comenzar es que el mediador abra con la presentación de una definición general de los ítem incluidos en el borrador de texto único, como punto de partida para que las partes fijen el temario. Por ejemplo, el mediador puede decir lo siguiente: "Al escuchar a cada uno de ustedes en nuestras reuniones privadas, he tomado nota de cuestiones significativas que cada uno de ustedes quiere discutir. Con su autorización [obtenida de cada parte por adelantado], puedo sintetizarlas ahora como un posible temario para nuestra reunión. Ambos expresaron su deseo de clausurar el episodio relacionado con ese desagradable intercambio telefónico que se dio la semana pasada. En segundo lugar está la cuestión de la definición de las tareas que corresponden a cada uno: ¿cuáles deben

ser? Tercero, está la cuestión de la restricción de gastos y qué hacer al respecto. ¿Alguno de ustedes quiere agregar algo a la lista o corregir algo? [Ayude a las partes a completar el temario.] ¿Empezamos con el primer ítem?”

Ofertas

Al comenzar a hablar, las partes ofrecerán información, comentarán sus sentimientos y darán sus opiniones sobre cada apartado. Como mediador usted escuchará activamente para generar claridad en términos de las categorías del Marco del Conflicto. Este momento de la reunión también le dará a la parte que no está hablando la posibilidad de escuchar los puntos de vista, los intereses y preocupaciones del otro bando. Su rol es servir como orientador o facilitador en este intercambio. En todo momento, usted continuará centrando la atención al menos en dos áreas para cada ítem en el temario del texto único. Primero, las partes hablarán del problema, dando su visión del mismo y expresando sus sentimientos al respecto, su interés por encontrar una solución, sus preocupaciones y las posibles soluciones. Segundo, las partes dirán lo que estén dispuestas a hacer para resolver el problema.

Las partes pueden ofrecer trueques. (“Yo haré esto por usted, si usted hace esto por mí.”) Pueden ofrecer sus propias soluciones, tales como: “Tenemos que tener más información sobre esto antes de decidir”; “Que un tercero neutral revise esto y luego podemos renegociar”; “Utilicemos una pauta objetiva para ayudarnos a determinar el valor de esta pro-

riedad, antes de que decidamos qué hacer con ella”. Pueden ofrecer partir la diferencia o llegar a algún otro tipo de compromiso, cediendo cada uno un poco para llegar a un acuerdo.

Sin embargo, las partes también pueden simplemente volver a su disputa. No son infrecuentes estos “fuegos artificiales de negociación” en este punto. Y usted puede manejarlos de alguna de las siguientes maneras:

- *Permitir que descarguen un poco de tensiones* (mientras no se violen las reglas con insultos, ataques personales y amenazas). El objetivo es permitir que las partes “se saquen las ganas” como primer paso hacia lograr algo incluido en la lista de texto único, tal como el reconocimiento de haber obrado mal o un pedido de disculpas.
- *Interrumpa a las partes* imponiendo su control sobre la interacción verbal y sólo permitiendo que hable una persona a la vez (“dígame a su bando”) buscando lograr algo de la lista de texto único.
- *Reencuadre el estallido* para alentar la consideración de soluciones estándar, tales como el reconocimiento de haber obrado mal o el pedido de disculpas.
- *Separe a las partes* reuniéndose con cada una por separado para averiguar qué es lo que más necesita cada parte en ese momento, por qué se dio el estallido y para orientarlas en relación con la vuelta a la reunión conjunta.
- *Detenga el intercambio verbal entre las partes* y oriéntelas acerca de cómo volver a encarrilar la discusión.

Como mediador usted puede ofrecer sus propias vías de solución (tales como los pasos descritos en los textos en recuadro más adelante acerca de cómo valorar una propiedad y repartirse los muebles). Las partes en disputa a menudo no tienen la menor idea de cómo resolver diferencias importantes y pasos como éstos, propuestos por el mediador, pueden dar una salida para analizar información e intereses y crear soluciones aceptables para todos.

Síntesis

Luego de la discusión de las propias partes, haga otra síntesis de lo que las partes han logrado hasta ese momento; lo que han logrado en ese mismo momento y lo que aún tienen que lograr. Del mismo modo que escuchar activamente es un rasgo distintivo de la conducta en las reuniones privadas (clarificar y comprender intereses), la síntesis es el rasgo distintivo de esta fase de la negociación. Identifique los acuerdos que se han alcanzado hasta aquí. Si no puede sintetizar un acuerdo y dejar constancia del mismo para beneficio de las partes, entonces puede sintetizar los intereses y los avances que están haciendo las partes y lo que aún tienen que lograr. Por ejemplo, un mediador podría hacer la siguiente síntesis:

Estoy escuchando una discusión buena y honesta acerca de cómo se han sentido por ese incidente el viernes pasado. Sé que tienen puntos de vista divergentes sobre eso. La intención de Bob, según he entendido, era que se lo escuchara y no permitir que se cortara la conversación. Mary, usted tenía una nece-

sidad muy diferente y no quería hablarle a Bob por temor a que "explotara" de nuevo.

¿Es ésta una síntesis acertada? [Si asienten, continúe. Si ninguno de los dos hace un gesto pida que clarifiquen sus opiniones.] Muy bien, ahora hablemos de lo que cada uno necesita para avanzar. [Concéntrate en las soluciones estándar del Marco del Conflicto.] ¿Habiendo reconocido alguna de estas conductas, se impone que haya pedidos de disculpas?

Las síntesis se centran en lo que ha sucedido y lo que debe suceder a continuación. El mediador que citamos pocas líneas más arriba se ha centrado en lo que ya había ocurrido, pero luego señaló el camino hacia el siguiente paso, que era pedir disculpas. Una vez concretado este paso, el mediador podría proseguir, usando los mismos pasos SOS para el siguiente ítem del temario.

PASOS PARA TASAR UNA PROPIEDAD

1. Identificar la propiedad en cuestión (por su nombre, dirección y demás).
2. Identificar cualquier otra información sobre la propiedad (títulos, situación, descripción física).
3. Pedir declaraciones de interés personal en relación con la propiedad ("Es el hogar en el que me he criado y quisiera quedarme allí"; o "Es el hogar en el que me he criado y no veo la hora de irme" y así en más).
4. Pedir los elementos de valuación de la propiedad ya existentes (opiniones personales, estimaciones, registros impositivos y demás).
5. Pregunte por los intentos previos de conjugar las distintas valuaciones y si estos intentos han tenido éxito o no

(por ejemplo, si se contrató un tasador, si las partes debatieron la cuestión entre sí o lo que sea).

6. Pregunte qué necesitan las partes para resolver la cuestión y escuche con atención sus repuestas (por ejemplo, una persona puede necesitar una pauta objetiva específica mientras que la otra puede no confiar en los peritos, especialmente si ha sido la otra parte la que primero mencionó o impuso la consulta a peritos).

7. Basado en las respuestas a las preguntas anteriores, proponga alternativas de tasación: recurra a un tercero aceptable para todas las partes (agente inmobiliario, tasador); utilice el promedio de dos tasaciones; emplee un tercero aceptado por todas las partes que haga una tasación, con acuerdo previo de que esa tasación será aceptada o utilice la tasación de un tercero simplemente como un elemento de referencia, luego de lo cual continuará la mediación.

8. Implemente los pasos para tener la opinión de un tercero (incluyendo fijar cronogramas, quién se hará cargo de los gastos y la nueva convocatoria a las partes para continuar la mediación).

9. Reciba el informe del tasador y pregunte si las partes pueden acordar con el mismo; de no ser así, reúnanse con cada parte por separado.

10. Si son necesarias las reuniones por separado, pida información y use las técnicas de resolución de punto muerto (Capítulo 12).

11. Convoque de nuevo a las partes para consolidar el acuerdo (o para declarar el punto muerto).

12. Levante la sesión.

Versión de visitas individuales del mediador a las partes

En una reunión individual siguiendo el modelo de mediación sin reuniones conjuntas, la síntesis

inicial podría comenzar con una declaración acerca de lo que la parte a la que usted se dirige ya le ha dicho y luego referirse a lo que ha dicho el otro bando, habiendo recibido autorización para hacerlo. Por ejemplo, escuchemos a un mediador hablando a un conductor que ha sufrido lesiones y a su abogado, en el incidente al que hicimos referencia antes (en el Capítulo 9).

Acabo de reunirme con el liquidador de reclamos y el abogado de la compañía de seguros y se me pidió que le comunique lo siguiente. En un principio dicen entender lo que usted me pidió que les transmita, acerca de la preocupación que usted tiene de que se le cubran los gastos médicos en los que ya ha incurrido y los salarios caídos, y que ve como muy limitada su perspectiva laboral futura debido a estas lesiones. Entienden que usted confía en el reciente examen médico. Sin embargo, ellos están preocupados por varias cosas más. Primero, de acuerdo a lo que ellos dicen, no tienen documentación precisa en relación con gastos médicos o salarios caídos. También van a necesitar más información en relación con las limitaciones que le impondrán las lesiones en el futuro.

En esta reunión, siguiendo el modelo de las visitas individuales, el mediador podría terminar su síntesis y luego hacer recomendaciones a partir del borrador de texto único, en relación con los siguientes pasos que se podrían dar para intercambiar más información o, quizás, para lograr que las partes reciban una nueva evaluación médica independiente o dar otros pasos que ya fueron mencionados. El mediador continuaría con otra síntesis de lo que sucedería a continuación. Esto puede incluir convocar a

LISTA PARA EL REPARTO DEL MOBILIARIO DEL HOGAR

1. Ayude a las partes a redactar una lista única de todos los ítem a ser repartidos (posiblemente uniendo listas separadas o delegando en una u otra parte la tarea de hacer las listas y traerlas a la mediación). Considere la posibilidad de tomar fotografías de la propiedad o usar cualquier otra medida para asegurar que figure en la lista cada pieza que entre en el reparto.

2. Pida a las partes que comenten sus intereses particulares, cuestiones sentimentales o cualquier otro tipo de cuestión emocional en relación con cualquier parte de la propiedad que puedan estar presentes. Si las partes no se muestran dispuestas a hacer esto en forma conjunta, utilice breves reuniones privadas.

3. Ayude a las partes a elegir un método para tasar el mobiliario tal como asignarle su valor de mercado (lo que se obtendría por cada ítem si se vendiera) o su valor de reposición para cada parte (lo que costaría reemplazar el ítem, por ejemplo, un sofá nuevo en reemplazo de uno cedido). Asigne un valor monetario a cada pieza.

4. Recorra la lista, ítem por ítem, preguntando cuál de las partes lo quiere y haga una marca provisoria que indique que el mismo irá a tal persona si —y sólo si— todas las partes acuerdan que así sea. En esta primera ronda se resuelve en relación con los ítem sobre los que no hay disputa.

5. Recorra nuevamente la lista, tomando esta vez los ítem en disputa y nuevamente invite a las partes a negociar o a hacer intercambios, tomando una parte un ítem y otra, otro. Esté atento a las oportunidades de agrupar varios ítem. ("Esta silla va con estas otras piezas de mobiliario en la sala y yo quisiera tenerlas juntas". Afirmaciones de este tipo pueden generar una respuesta como: "Muy bien, lo mismo vale para mí en relación con el pequeño tractor y el equipo de herramientas que se guarda en el granero").

6. Continúe de esta manera, dejando de lado los ítem en relación con los cuales no se puedan poner de acuerdo las partes.

7. Para los ítem que queden en la lista, medie en el reparto utilizando:

- Reuniones privadas para ver qué es importante para cada bando (¿cuál es el interés particular de esa persona?)
- Discusión abierta de intereses en reuniones conjuntas, con la esperanza de que discutiendo sus intereses las partes puedan avanzar en la creación de soluciones que respondan a los intereses de ambas.
- Maneras alternativas de responder a intereses (una vez que hayan sido identificados), distintas a la posesión de ese ítem particular (por ejemplo: "Si no puedo tener esa pintura, ¿podemos arreglar que yo tenga alguna otra pintura de otra manera, como parte de la negociación general, luego de que se reparta la lista?")
- Que cada parte compre ítem particulares a la otra.
- Tirar una moneda o aceptar la decisión de un tercero.
- Vincular cualquier disputa por un ítem de esta lista a otros no asignados en la negociación general (por ejemplo, "puedo ceder en este ítem, si puedo obtener lo que quiero en otra cuestión no relacionada con esta lista").
- Dar ítem en disputa a un tercero, por ejemplo, un niño o un amigo.
- Una parte recibe el ítem (por ejemplo, una canoa) y la otra parte retiene el derecho a su uso.

8. Calcule el valor monetario de lo que le queda a cada parte en el reparto, para determinar si es equitativo o no. Incluya estos montos en otras negociaciones (por ejemplo, en la mediación por divorcio, si una parte recibe el 40 por ciento de las propiedades personales y la otra el 60 por ciento, incluya los valores monetarios como un elemento de la negociación general de modo que esta diferencia sea tomada en cuenta en otras negociaciones monetarias).

9. Revise la lista definitiva. Dé por terminada la reunión.

las partes para la siguiente reunión, de modo que puedan negociar, por ejemplo, la elección de alguien que haga la evaluación médica independiente. O el mediador puede continuar con las reuniones individuales, utilizando el modelo SOS como guía para las mismas, hasta que se llegue a un acuerdo sobre todos los ítem listados en el borrador de texto único.

Ajustar el acuerdo de texto único

El modelo SOS puede usarse como guía para las negociaciones tanto en reuniones individuales como en conjuntas. (Véase el Capítulo 16 para una versión más detallada del modelo de reuniones conjuntas aplicado a la solución de conflictos interpersonales.) El objetivo es avanzar a partir de la información obtenida en la primera rueda de reuniones privadas y, luego a través de reuniones conjuntas y por separado para trasladar a las partes mismas la responsabilidad de diseñar el acuerdo de texto único. Se pueden utilizar las reuniones privadas para orientar a las partes en relación a cómo negociar y para verificar ciertos ajustes en el acuerdo de texto único que haya que revisar en privado (dando a las partes un mayor grado de libertad para avanzar de una posición inicial a un nuevo terreno común). Las reuniones conjuntas dan a las partes la principal oportunidad para encontrarse directamente; para abordar las preocupaciones, el dolor y los problemas del pasado (desahogarse); y para escuchar y quizás comprender mejor el dilema del otro bando. El proceso entonces permite a las partes proponer soluciones, hacerse responsable de los resultados y llegar a mú-

tuos compromisos. El papel del mediador comúnmente es el de facilitador y orientador.

EJERCICIOS

1. Utilizando la información de los ejercicios en los capítulos 8, 9 y 10, haga un juego de roles en reuniones privadas y conjuntas representando a Jack y Dan.
 - a. Convoque a las partes a una reunión conjunta, utilizando el modelo SOS para facilitar que hablen entre sí.
 - b. Haga reuniones individuales, yendo y viniendo entre las partes y convocándolas para la reunión final.
2. Discuta con sus colegas las diferencias entre las dos alternativas así como las ventajas y desventajas en cada caso.

Cómo resolver los “puntos muertos”

Los mediadores novatos a menudo ven un punto muerto (o incluso la amenaza de uno de ellos) como una situación alarmante, preñada del potencial fracaso del proceso de mediación. Inversamente, si usted habla con veteranos experimentados, que han vivido muchas batallas en busca de soluciones, se tiene la clara impresión de que los puntos muertos son precisamente la razón de ser de la mediación. Ese es el momento en que las partes muestran sus verdaderos intereses. Las partes o sus abogados pueden atrincherarse en posiciones fijas o retroceder de lo que parecía un terreno de entendimiento emergente. Ese es el momento en que las partes necesitan un mediador realmente bueno. De ahí mi consejo: respire hondo y deje escapar el aire lentamente. ¡La situación se está poniendo muy interesante!

Podemos comenzar con unos cuantos supuestos en relación con los puntos muertos:

- Si bien el concepto define al *punto muerto* como un “empantanamiento” o “un predicamento del que no se ve salida”, la expresión puede significar cosas distintas para las distintas partes en distintos momentos del procedimiento. Para una de las

partes la afirmación de que “estamos en un punto muerto” puede significar que se ha perdido toda esperanza de encontrar una solución pero, para otra, puede ser simplemente una maniobra de negociación para amenazar al otro bando (una manera de decir: “¡Denme lo que quiero que si no ya van a ver!”).

- En un verdadero punto muerto las partes están atrincheradas en posiciones que, tal como son, no pueden conciliarse; la técnica del mediador será por tanto ayudar a la gente a salir de estas posiciones hacia otras o hacia caminos alternativos. Todas las técnicas que se abordan en este capítulo están referidas a maneras de lograr este movimiento.

- Recuerde que el punto muerto es uno de los posibles resultados de cualquier mediación, siendo el otro algún tipo de acuerdo. Dado lo que está en juego en caso de no llegar a un acuerdo (alto coste de la evitación, del recurso a la fuerza o una autoridad superior), en la mayoría de las mediaciones valdrá la pena el esfuerzo de salir del empantanamiento. Sin embargo, no tema declarar un punto muerto al final si fracasan todos los intentos de encontrar una solución; las partes pueden entonces recurrir a sus MAAN respectivas.

Al planificar su estrategia considere la posibilidad de dar los siguientes pasos para manejarse con cualquier punto muerto:

1. Pregúntese: ¿Por qué se da el punto muerto en este momento? ¿Qué función cumple para cada parte?
2. Use una o más de las técnicas de resolución de punto muerto (que se describen más adelante)

buscando que se muevan las partes y resolver el punto muerto.

3. Si usted declara un punto muerto y termina el proceso de mediación, deje abierta la puerta para futuras negociaciones y la oportunidad de volver a convocar a las partes si cambian las circunstancias.

EL PUNTO MUERTO VISTO COMO TRONCOS VARADOS EN EL RIO

Puede ser útil que usted utilice la imagen de los troncos varados en el río para describir el momento en que las partes parecen atrincheradas en sus posiciones y sin poder avanzar. La metáfora de los troncos varados, que no avanzan en su deriva por el río es una imagen de esperanza dado que esto se puede solucionar quitando un tronco, moviendo uno o más troncos o con un mayor impulso del agua. Experimente con las imágenes que usa para problemas como puntos muertos, teniendo en cuenta que algunas palabras pueden complicar un problema en vez de ayudar a solucionarlo.

La función del punto muerto

La teoría psicológica de la dinámica de individuos y grupos sostiene que toda conducta —incluso la conducta de punto muerto y empantanamiento— cumple una función particular para los individuos y miembros de un grupo. Cuando las partes llegan a un punto muerto, su pregunta debe ser: ¿Qué función cumple este punto muerto para esta gente en este momento? ¿Por qué esta parte o el abogado di-

ce que no a la propuesta que hay sobre la mesa? ¿O por qué esta parte ha retrocedido a su anterior posición?

A primera vista, a usted puede parecerle que la conducta que conduce a un punto muerto es una maniobra de negociación, una táctica para sacar ventajas. La persona que está dispuesta a dejar las conversaciones o la que dice: "Esta es nuestra última reunión; nos veremos en el juzgado", puede simplemente estar intentando lograr que el otro bando deje de lado sus demandas.

Sin embargo, un análisis más profundo puede revelar que la conducta de empantanamiento (sea una táctica o realmente un empantanamiento declarado por un bando) se da porque esa parte *percibe* que la oferta sobre la mesa no responde a sus necesidades y que su posición anterior sí lo hace. Puede preguntar esto en una reunión individual o puede surgir con claridad de la información que ya tiene. En cualquier caso, responda a las siguientes preguntas cuando cualquiera de las partes plantea un punto muerto o cuando a usted empieza a parecerle que éste se va a dar:

- ¿Por qué ocurre esto ahora? ¿Es una táctica de negociación? ¿Es para lograr alguna otra ventaja? ¿Cómo piensa lograr una ventaja esta persona al plantear el punto muerto?
- ¿Cómo ven las partes la propuesta actualmente sobre la mesa para lograr sus intereses fundamentales y cómo perciben su propuesta anterior?

Técnicas de resolución

Cuando se encuentra con un punto muerto en el procedimiento, hay al menos cinco tipos de acciones que se pueden tomar. Se puede: 1) volver a las cuestiones básicas, 2) cambiar el conjunto de la negociación, 3) desafiar a la parte o partes, 4) dar apoyo a la parte o las partes, o 5) cambiar el acuerdo que se propone. En esta sección abordaremos en detalle estas opciones.

Volver a las cuestiones básicas

Su primer pensamiento al encontrarse con un punto muerto debe ser: ¿He dejado algo de lado en mi análisis previo de la disputa? En particular, pregunte lo siguiente:

- *¿Hay gente que está sabotando la mediación?* Una vez conduje una mediación de divorcio en la que las partes acordaban sobre ciertos puntos y a la semana siguiente retrocedían del acuerdo. Después de que esto sucediera dos veces, descubrí que ambos hacían extensas consultas con sus respectivas madres que, no formando parte del procedimiento, estaban sabotando los acuerdos que se lograban en la mediación. La solución resultó ser una invitación a conversaciones telefónicas privadas con ambas madres. Quizás una o más de las partes hace consultas clave como éstas con miembros de sus familias, cónyuges u otros que se verán afectados por el resultado.

- *¿Qué intereses podemos no haber tomado en cuenta?* ¿Esta parte tiene interés en que se mantenen-

ga la disputa? ¿Esta parte obtiene satisfacción de entablar combate verbal regularmente? ¿Se puede sacar esto a luz o se puede responder a un interés o necesidad subyacente de otro modo?

- *¿Hay otros datos o parámetros de esta disputa que aún no hemos identificado?* Descubrí en una mediación en una empresa que una de las partes con quien yo tenía reuniones privadas durante el día volvía a su casa por la noche a tomar whisky y repensar todo. El repensar bajo el efecto del alcohol —y las consultas telefónicas con sus asociados— lo llevaban a dejar de lado muchas propuestas. Aprendimos a no hacer consultas telefónicas de noche y anticiparnos a sus dudas nocturnas con preguntas nuestras *antes* de que él dejara las reuniones diarias.

- *¿La MAAN de la parte se está volviendo efectivamente más atractiva que un acuerdo negociado y, si así fuera, por qué?* Usted puede tener que ayudar a las partes a hacer análisis de coste-beneficio para evaluar lo que sucederá si no logran un acuerdo en la mediación.

- *¿Falta alguna de las soluciones básicas en el trato que ahora se ha propuesto? ¿Pedidos de disculpas? ¿Indemnizaciones? ¿Planes para el futuro? ¿Un perdón? Piense en la situación desde el punto de vista de la parte que retrocede o se atrinchera y pregúntese: ¿Esta persona necesita que alguien le pida disculpas? ¿Es insuficiente la indemnización, en particular la que compensa por agravios del pasado? ¿Si mejoramos en algo el acuerdo, se haría más atractivo el camino integrador? ¿Esta parte cree que el acuerdo se venderá abajo en el futuro y este temor puede tener fundamento? ¿O es posible que todo es-*

té bien pero esta persona simplemente no tiene ninguna idea de cómo salir de la disputa, ninguna manera de dejar la cuestión atrás, posiblemente perdonando lo sucedido?

El primer paso debe ser recordar que el centro del punto muerto es el mismo que el centro de la disputa. Simplemente reservamos la palabra punto muerto para referirnos a empantanamientos que se dan a lo largo de la mediación, mientras que a menudo decimos que son disputas las situaciones que llevan a iniciar mediaciones. Si se encuentra atascado o si las partes se están atrincherando, entonces vuelva al Marco del Conflicto y haga nuevamente todas las preguntas que hizo en sus primeras reuniones con las partes, para ver si se olvidó algo. Es posible que atendiendo al factor faltante ahora pueda ayudar a las partes a avanzar hacia un terreno común para hallar soluciones integradoras.

Cambiar el conjunto de la negociación

Si analiza cualquier muestra de literatura sobre mediación o de presentaciones de mediadores en reuniones profesionales o incluso de historias de conflictos en conferencias que analizan casos específicos, usted verá una lista de técnicas que pueden ser utilizadas al momento en cualquier reunión privada o conjunta para sacudir a las partes y ayudarlas a salir de posiciones fijas. Mientras que las técnicas de volver a las cuestiones básicas apuntan a rebasar las posiciones fijas volcando la atención a los intereses, los hechos y otros materiales importantes, las técnicas de cambio del conjunto de la ne-

DE POSICIONES A NUEVAS SOLUCIONES

A menudo el punto muerto adopta la forma de que una parte plantea una posición fija de la que no se moverá. Como lo indica el diagrama en este recuadro, un enfoque de volver a lo básico puede incluir cuatro juegos de afirmaciones o preguntas diseñadas para provocar el paso de posiciones fijas a nuevas soluciones, vía los intereses subyacentes. Los números dentro de círculos en el diagrama corresponden a los siguientes párrafos e indican el flujo de la conversación entre el mediador y una de las partes en reunión privada:

1. La parte plantea una posición (P_1) y se aferra a la posición, diciendo que el otro bando simplemente tendrá que aceptarla. Las frases estándar del mediador aquí incluyen lo siguiente: "A ver si le entendí correctamente, usted dice que... [repita la posición, no importa cuál es la justificación que ha dado la parte en cuestión]. Su visión del asunto es que esto funcionará no sólo para usted sino que también será aceptable para el otro bando".

2. El mediador lleva la conversación de las posiciones a los intereses (I). "Supongo que puede mantener esa posición y es posible, por supuesto, que el otro bando la acepte. Sin embargo, antes de verificar eso, permítame hacer algunas preguntas. ¿Cuáles son los intereses que hay detrás de la posición que usted planteó? Dicho de otro modo, ¿qué está tratando de lograr o a qué trata de responder al tomar esa posición?" El objetivo aquí, por supuesto, es trasladar la conversación de la cuestión de posiciones a las cuestiones de fondo. Si se pueden describir estos intereses básicos, entonces será posible avanzar a la tercera fase de la investigación.

3. El mediador invita a hablar sobre nuevas soluciones o posiciones ($P_2, P_3... P_N$) para responder a los intereses (I_1). "Entiendo su interés ahora de [salvar las apariencias, no quedar como un tonto, entrar en este nuevo mercado el 1 de junio o aquello que la parte ha planteado] pero me pregunto, sólo para aclarar la discusión, qué otros pasos aparte del que usted ha mencionado (P_1), podría proponer,

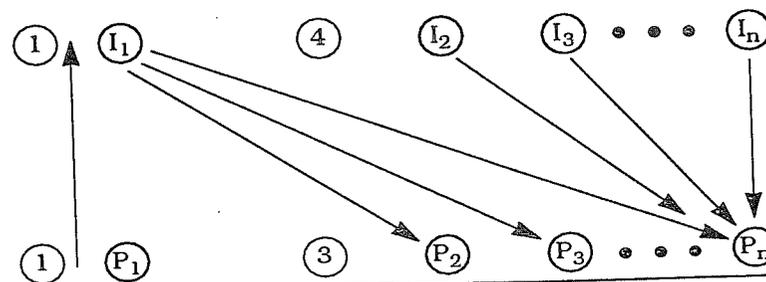
que fueran de ayuda." Continúe sondeando, buscando nuevas ideas, presionando para la creación de alternativas [algunas razonables, otras menos realistas, todo con el objetivo de poner algo en la mesa].

El camino delineado en los párrafos 1, 2 y 3 es la alternativa del mediador de volver a las cuestiones básicas para hacer cambiar una posición, pasando por los intereses, a nuevas soluciones. Otro abordaje posible es hacer virar la discusión a intereses contrapuestos o igualmente importantes.

4. "Entiendo que al adoptar esta posición (P_1) puede responder a estos intereses (I_1), y que quizás no le parece que haya otras soluciones buenas ($P_1, P_2... P_N$). Quisiera preguntar, sin embargo si lo que defiende aquí (P_1) no entra en conflicto con otros intereses que usted ha identificado que también son importantes ($I_1, I_2... I_n$). Ejemplos de intereses contrapuestos (I_1 , versus $I_2... I_n$) son salvar las apariencias pero al mismo tiempo perder un empleo (y seguridad económica), y ganarle a un ex cónyuge en un litigio posterior al divorcio, pero creando una tan mala relación entre los padres que los niños sufrirán.

En suma, el enfoque de volver a las cuestiones básicas comienza por reconocer las posiciones adoptadas por una o más de las partes, pero luego recorre los ítem del Marco nuevamente volviendo a los intereses y luego a nuevas soluciones o a los intereses contrapuestos como manera de generar nuevas soluciones. La intención es mostrar disonancias o provocar inestabilidad en el actual atrincheramiento posicional, abriendo así las puertas a nuevas opciones.

Avanzando a nuevas soluciones



gociación apuntan a ajustar el procedimiento de mediación mismo. Considere los siguientes métodos:

- *Utilice el humor.* El valor del humor en una crisis o conflicto es que cambia la perspectiva de las partes, permite una descarga física a través de la risa y deja que la gente "se salga de su papel" por un momento. Si usted tiene sentido del humor, entonces úselo. Sin embargo, tenga en cuenta que las bromas dirigidas contra las partes se volverán en contra suyo y que el mejor humor es el que se burla del mediador o el predicamento del mediador. (Por ejemplo, un mediador se dirigió a su co-mediador con una frase de Laurel y Hardy en una reunión conjunta, cuando una sugerencia había sido rechazada. Para deleite de las partes, imitando a Hardy, dijo: "Stanley, me has metido en otro bonito lío".)

- *Proponga un descanso.* Si está contra la pared y no hay ningún avance, tiene sentido detener el proceso por completo y sugerir a la gente que vaya a despejarse unos minutos y vuelva.

- *Vaya a caminar.* A partir del concepto de que las posiciones fijas se pueden asociar literalmente con un lugar en el cuarto, invite a las partes a caminar y a salir de la habitación por un rato. El cambio de ambiente puede modificar la perspectiva.

- *Párese y hable o camine de un lado a otro.* Esto parte del mismo principio que salir a caminar, aunque se haga dentro de la habitación. Levántese de su silla, vaya hasta la ventana y mire afuera o siéntese en otra parte del cuarto, poniendo los pies para arriba, invitando a la gente a producir nuevas ideas y permita que el movimiento de su cuerpo exprese soltar las ideas y quizás dejar de aferrarse a posiciones.

- *Sugiera una reunión privada con partes clave*

que no están presentes. Puede ser que reuniones privadas con abogados que representen a cada parte o individuos clave produzcan información que sacuda el conjunto de la negociación y la sitúe en otra dirección.

- *Tire una moneda.* Esta variación del aporte externo o el tema de la pauta externa simplemente implica supeditar una decisión al resultado marcado por el azar que produce tirar una moneda. Esto funciona especialmente cuando hay interés en ahorrar tiempo y dinero en negociaciones costosas, cuando cada bando puede efectivamente aceptar una situación en la que gana el otro bando al tirar la moneda.

- *Utilice reuniones privadas para separar a las partes.* Si las partes no funcionan bien en reuniones conjuntas, pase a reuniones por separado para ver si eso permite un resultado distinto.

- *Gane tiempo suspendiendo por un tiempo el procedimiento.* Esta es una variación en relación con tomarse un descanso; considere la posibilidad de suspender las negociaciones por algunos días.

- *Traiga pautas externas a la mesa de negociación.* Uno de los principios clave de negociación de Fisher y Ury implica el uso de pautas objetivas para resolver diferencias y acercar a las partes. Muchas técnicas alternativas de resolución de disputas se basan en el principio de que las partes reciban el aporte de algún árbitro o juez retirado o de un mini-juicio, en el que las partes escuchen los argumentos de sus abogados, como una manera de agregar nueva información a la negociación. Las partes pueden acordar consultar a un tercero u otra fuente (por ejemplo, una guía de tasación que las ayude a valorar un coche).

- *Recurrir a una autoridad superior.* Poner una o más cuestiones en manos de un árbitro u otra autoridad superior puede ser una manera de preservar el acuerdo sobre todas las demás cuestiones.

- *Incluir a otras partes tales como abogados en el procedimiento.* Al sumar uno o más individuos a ambos bandos, se puede lograr que las nuevas partes aporten ideas que modifiquen la posición de la parte intransigente.

- *Aísle una o más partes por un tiempo.* Así como sumar partes al proceso de negociación cambia el conjunto de la negociación, del mismo modo aislar algunas partes por un período puede lograr lo mismo. Una vez padecí varias reuniones privadas donde un individuo particularmente intransigente monopolizaba la conversación, lo que me ponía en la difícil situación de aceptar las interrupciones o confrontarlo y ponerlo en mi contra. La solución resultó ser hacer un trabajo más productivo en reuniones privadas con ciertos individuos y luego reunirme con ese individuo sólo para verificar las ideas, antes de llevarlas a la reunión con todos los integrantes de ese grupo.

Desafío a las partes

Los mediadores en todos los órdenes de la vida utilizan las reuniones privadas como un momento para desafiar y confrontar a las partes, como un medio para producir cambios. Los desafíos pueden darse de las siguientes maneras.

EJEMPLO DE CONFRONTACION

He llegado a la conclusión de que las confrontaciones más seguras son aquellas en las que puedo usar datos que surgen de mi experiencia directa con la parte en cuestión. Una vez tuve a mi cargo la mediación en una organización, en la que una de las partes principales había sido acusada por sus subordinados y asociados de mentir y otras formas de ocultar la verdad. Según ellos, él daba una versión a una persona y luego daba una versión totalmente diferente de las cosas a otros, versiones a menudo muy dispares. Aparentemente lo hacía en aras de objetivos políticos (tratando de ganar a todo el mundo para una posición) y no para su provecho personal o por razones maliciosas. De todos modos, afectaba su credibilidad con sus colegas. A mitad de la mediación había recibido autorización para compartir esto con la parte en cuestión, aunque ni esa parte ni yo habíamos llegado al fondo de la cuestión. La parte ni siquiera había admitido haber hecho algo malo, no se había explorado la posibilidad de pedidos de disculpas o remedios. Y entonces llegó el momento de la verdad. La parte me hablaba de su plan de organizar una reunión entre él y otra persona, reunión en la que estaría incluido yo como mediador. El dijo: "Simplemente les diré que es idea suya y que usted quiere que nos reunamos para hablar".

El único problema con esta afirmación era que no se trataba de mi idea. Respondí: "No puedo dejar de advertir que su plan es encuadrar la cosa de modo de hacerle creer a los demás que fue idea mía cuando en realidad fue su idea. ¿Es esto a lo que se referían sus asociados cuando dijeron que a veces usted 'oculta la verdad'?"

Hizo una pausa, hizo un gesto como si lo hubiera atrapado y entonces dijo: "Sí, tiene razón. Eso es lo que hago, ¿no?" Podría haber habido otras maneras y otras oportunidades de confrontarlo, pero no había ninguna mejor que hacerlo con los datos que estaban a la vista inmediata de ambos. Estos datos eran mucho menos discutibles que lo que hubiera sido cualquier otra información y fue mucho más fácil dejar aclarada la cuestión.

- *Costes.* Si usted ve que una de las partes ignora el coste de la propuesta que propone, entonces dígalos. Recuérdele el coste de un juicio legal. Recuerde a un cónyuge intransigente en una mediación de divorcio que el precio de ganar determinado punto puede ser herir sentimientos y provocar la ira de la otra parte, y que posiblemente esto interfiera en la relación con sus hijos.

- *La fuerza de una posición.* A veces las partes tienen dificultad en evaluar la fuerza de su posición y otras evalúan su situación de una forma poco realista. Si siente que sucede esto quizás pueda ayudar a que se entienda la fuerza de una posición o lograr que se haga un arbitraje consultivo recurriendo a un tercero aceptable para las partes que evalúe el caso.

- *Estilo de negociación.* Más de una vez le he dicho a individuos en reuniones privadas que su estilo de negociación impide que el otro bando acepte un acuerdo. Este desafío al estilo de negociación se complementa con la orientación de apoyo, que se analiza en la siguiente sección.

Dé apoyo a las partes

Es útil recordar que cambiar de una posición a otra significa correr un riesgo. Es como arrastrarse por una rama de un árbol y luego extender una mano para pasar a otra. Al hacerlo, hay que dejar un lugar, asirse a nuevas ramas con el temor de que éstas no soporten su peso y usted se vea obligado a saltar, con la esperanza o el plan de asirse a otra rama, para poder encontrarse nuevamente a salvo. ¡Habitualmente hay que hacer esto sin red! Hay mu-

chas cosas que usted puede hacer para dar apoyo y alentar a las partes al hacer estos movimientos aparentemente riesgosos y temibles. Considere las siguientes posibilidades:

- *Oriente en relación a la técnica de negociación y a la utilización de herramientas de comunicación.* Dígame a quien tiene dificultades para conseguir acuerdo del otro bando que su presentación áspera y prepotente es parte del problema. No tiene que darle un curso completo de negociación y utilización de técnicas de comunicación, aunque puede utilizar su propia experiencia en esta área para diagnosticar el problema. Quizás la parte en cuestión necesite orientación acerca de cómo presentar sus intereses (utilizando las frases con "Yo" que se analizan bajo el apartado de técnicas de comunicación para revelar las propias ideas y sentimientos en el Recurso A) y acerca de cómo escuchar activamente para mostrar al otro bando que se atiende a sus intereses.

- *Ofrezca nuevos conceptos.* Una vez hice un balance de una mediación con una de las partes que me dijo que, cuando el mediador sugirió que ciertos pasos le permitirían no sentirse menoscabada mientras que otros no le servirían, eso la había ayudado a hacer un cambio en su estrategia. Vea si alguna de las partes necesita que se la oriente con un nuevo concepto.

- *Convalide sentimientos.* En una reunión privada con una de las partes usted puede decir: "¡Si yo hubiera vivido algo así, también estaría enfadado!" La convalidación de sentimientos puede ser el apoyo que esa persona necesita para pasar de la rama del enojo a la rama de las soluciones.

- *Interprete al otro bando.* Quizás pueda adop-

COMO RESPONDER A ATAQUES VERBALES

El mediador que entra en una pelea tratando de ayudar a las partes a resolver un problema, corre el riesgo de ser atacado verbalmente y de que se lo acuse (justa o injustamente) de no entender a las partes, manejar mal el proceso, aliarse con alguno de los bandos o cualesquiera otros errores. ¿Qué puede hacer cuando sucede esto?

Habiendo visto a numerosos individuos muy hábiles manejarse con ataques verbales, esto es lo que he aprendido de estos maestros de la mediación:

- Sea respetuoso frente a todo ataque verbal contra usted o su trabajo. Aunque sea doloroso tiene la oportunidad de corregir un error y mejorar la relación. En vez de defenderse inmediatamente, tome un ataque como una oportunidad de diagnóstico para obtener más información.
- Dé clara señal de que es conciente del ataque y empiece por hacer preguntas. Por ejemplo: "Lamento que se sienta así. ¿Qué es lo que sucedió que le ha hecho sacar esa conclusión acerca de mí?" Pasan dos cosas buenas cuando al reconocimiento sigue una pregunta. Primero, se saca la patata caliente de las manos. En vez de tener que defender su situación (cosa que probablemente no haga demasiado bien con la información limitada que tiene), le devuelve la pelota al atacante, lo que lo obliga a él o ella a explicar la situación. Segundo, al hablar la parte en cuestión, usted tiene una oportunidad de recibir más información sobre intereses, hechos y otro material que le será útil.
- Escuche activamente para seguir clarificando y refinando lo que la parte dice, evitando nuevamente toda tentación de defenderse por el momento. (Por ejemplo, "Si lo entiendo bien, usted cuestiona mi método, en particular debido a que estuve más de una hora en reunión privada con la otra persona y mucho menos tiempo con usted. Usted también considera que en la reunión he mostrado parcialidad por el otro bando porque he hecho preguntas que cuestionaban sus cifras y no las cifras del otro.")

- Una vez que sienta que tiene elementos para entender la situación (las razones del ataque o la protesta), responda según lo que corresponda. Por ejemplo:

Reconocimiento y pedido de disculpas. "Entiendo. Lamento haber actuado así y espero que acepte mis disculpas. Qué tal si yo..."

Clarificación. "¿Sabe?, eso no es lo que yo intentaba hacer, lo que quería era..."

Recuerde siempre que usted es el experto en cuanto a sus intenciones (puntos de vista, sentimientos, pensamientos, motivos), aun cuando la conducta que adopte esté abierta a interpretación por todos los que se encuentran en la habitación. Esto significa que puede haber dos o más interpretaciones de la conducta. Su manera de encarar la situación puede ser clarificar sus intenciones ("No quise que pasara eso") y aun reconocer que su conducta no fue coherente con sus intenciones ("Entiendo cómo lo ve usted").

- Finalmente, tome la iniciativa proponiendo avanzar ahora, si es posible, sacando conclusiones de esta cuestión y al mismo tiempo dejarla atrás. De esta manera usted puede ofrecer un modelo de reconocimiento constructivo de malas actitudes y de resolución de problemas que las partes mismas probablemente no han sido capaces de implementar. Si presenta este modelo de conducta como mediador, al menos se comporta de una manera coherente con el modelo de mediación y, en el mejor de los casos, puede estar alentando una conducta de cooperación de las partes en relación con las cuestiones de fondo.

En síntesis, responda al ataque con respeto. Reconozca el ataque y haga preguntas, escuchando activamente para clarificar lo que escucha. Distinga entre intenciones (datos privados, internos) y conducta (datos externos que pueden ser interpretados de muchas maneras). Reconozca errores y pida disculpas en lo que corresponda y luego haga alguna propuesta u oferta para avanzar.

tar una actitud de trabajar codo a codo con una de las partes en la reunión privada, comparando sus respectivas visiones del otro bando. Esta es una forma poderosa de apoyo (no de tomar partido) y puede ser justo lo que esa persona necesita para procesar los datos y avanzar.

- *Dé aliento.* Piense en cuánto aliento dan los entrenadores a sus jugadores para ayudarlos a salir a competir. Eso muestra que las partes en disputa a menudo necesitan el mismo tipo de aliento para avanzar a nuevas posiciones. No vacile en darlo.

Cambie la propuesta

Puede ser que el problema no sea que se han pasado por alto cuestiones básicas (por ejemplo, intereses, datos clave y cosas por el estilo), ni que esté mal el procedimiento de negociación ni que sea necesario confrontar o dar apoyo a las partes. El punto muerto puede ser producto de que la propuesta integradora —la propuesta que hay sobre la mesa— realmente es inadecuada. Ahora es el momento en el que deberá intervenir su creatividad intelectual y tendrá que recurrir a todo lo que sabe sobre resolución de problemas. Si se atascó en una determinada perspectiva o visión del problema, quizás necesite cambiar su propio conjunto de la negociación y tomarse un buen descanso, consultar a un colega entre reunión y reunión o hacer cualquier otra cosa que sea necesaria para tener otra visión del problema.

Vea si alguno de los pasos siguientes puede ayudar a las partes a romper con sus posiciones estancadas y encontrar un camino común:

- *Una solución parcial a un problema complejo.* La variante más obvia de esto se da cuando dos partes acuerdan solucionar un aspecto de la disputa y encaminan el resto de la solución a una autoridad superior. Puede ser que el personal de dos entes gubernamentales acuerde resolver una parte del problema que está dentro de su jurisdicción y traspasar el resto a un escalón superior de la cadena de mando o a una corte.

- *Soluciones de procedimiento separadas de las soluciones sustantivas.* La mayoría de las disputas en las que hay partes que tendrán una relación futura tienen aspectos sustantivos y de procedimiento. El conflicto está no sólo en lo que debemos hacer con este problema específico ahora (sustancia) sino también en cómo abordaremos problemas similares en el futuro (procedimiento). Quizá las partes puedan acordar en relación a un aspecto aunque no puedan hacerlo en relación al otro. Se puede postergar el otro para discutirlo en fecha posterior o enviarlo a una autoridad superior.

- *Trueque.* Si las partes no han propuesto esto aún, quizás usted podría sugerir que cada una de ellas proponga a la otra algo o todo lo que quiere a cambio de otra cosa.

- *Compromisos.* Los mediadores que diseñan soluciones integradoras saben que los compromisos son uno de los resultados más pobres; aun así, son aceptables. Quizás cada bando acepte obtener un poco menos de lo que quiere, para así lograr algo en vez de no conseguir nada.

Declarar un punto muerto

Como se señaló antes en este capítulo, el punto muerto es uno de los dos resultados posibles de cualquier mediación. Si las técnicas precedentes no llevan al avance de las partes hacia un acuerdo, entonces no dude en declarar un punto muerto y dar por terminada la mediación en ese momento, dejando abierta la puerta a que recomienzen las negociaciones en fecha futura. Al declarar un punto muerto, usted puede incluir lo siguiente en su análisis final de la situación:

- *Una declaración que salve la responsabilidad de las partes en cuanto a por qué se ha dado el punto muerto.* Aunque usted tenga el deseo de culpar a uno de los bandos por poner un palo en la rueda, si quiere dejar la puerta abierta a futuras negociaciones, será mejor presentar el punto muerto de tal modo que ninguno de los bandos tenga que asumir la responsabilidad. (por ejemplo: "Hemos estado en una serie de sesiones de mediación y, hubo momentos en que parecía que podían ponerse de acuerdo, pero ahora está claro que hay un punto muerto. Tienen distintos puntos de vista con respecto a por qué sucede esto y no veo ninguna utilidad en intentar conciliar estos puntos de vista ahora. Puede ser que esto cambie en el futuro y entonces podríamos retomar el proceso de mediación".)

- *Una explicación de cómo retomar la mediación.* Invítelos a que lo llamen o sugiera que si están de acuerdo, usted puede fijar una fecha para llamar a ambos bandos para ver si quieren reconsiderar la posibilidad de la mediación.

- *Reafirme la confidencialidad.* Si las partes van

camino de una resolución del problema por medio de las cortes, recuérdelos las normas de confidencialidad que protegen sus notas y sus testimonios.

Síntesis

La amenaza de un punto muerto está en el centro de cualquier proceso de mediación, tanto como la realidad de una disputa es el punto de partida para cualquier mediación. Los mismos principios utilizados para analizar disputas y ayudar a las partes en la creación de soluciones integradoras constituyen el primer paso para la resolución de los puntos muertos. Vuelva a las cuestiones básicas. Más allá de esto, se pueden usar numerosas técnicas para tratar de lograr que las partes vuelvan a analizar sus propios intereses y avancen de posiciones fijas a un terreno común o logren un acercamiento. Si estos pasos tienen éxito, entonces usted estará camino de verificar el acuerdo emergente (lo que se analiza en el siguiente capítulo) o de declarar un punto muerto, dejando abierta la puerta para retomar las negociaciones en una fecha futura.

EJERCICIOS

1. Elija uno de los juegos de roles en el Recurso F. Ubíquese en una situación en la que se ha dado una ronda de reuniones privadas y distintas fases de visitas individuales a las partes y reuniones conjuntas y las partes han sido convocadas ahora para la reunión de cierre. Entonces haga que una de las partes reniegue del acuerdo porque no se ha tomado en cuenta algún interés importante o porque ha habido algún cambio desde la última ronda de visitas individuales o reuniones conjuntas. La tarea del mediador es resolver el punto muerto utilizando las técnicas descritas en este capítulo.

Nota al obstruccionista: escriba en un papel la razón por la que reniega del acuerdo (busque en este capítulo ideas o razones para atrincherarse y forzar un punto muerto). Si el mediador logra descubrir la razón, usted debe responder en forma apropiada a esta actitud avanzando a un nuevo acuerdo. Si el mediador no lo logra, usted debe continuar imponiendo un punto muerto.

2. Complete una segunda o tercera ronda del juego de roles precedente, cambiándolos de modo que todos los participantes tengan oportunidad de ser el mediador que intenta resolver un punto muerto.

QUINTO PASO

El cierre

Algunas mediaciones parecen cerrarse solas, como en el caso de que un liquidador de reclamos de una aseguradora y el abogado de un demandante acuerden una determinada cifra de dinero para poner fin a una demanda por lesiones. En muchos otros casos, sin embargo, el cierre exige más intervención del mediador. Tenga en cuenta que su objetivo central es ayudar a las partes a alcanzar un nuevo entendimiento o plan para el futuro, al que cada uno pueda responder afirmativamente y luego comenzar a implementarlo inmediatamente. La fase de cierre de la mediación puede darse en la ronda de reuniones individuales o en la reunión conjunta luego de las reuniones privadas. Incluye tres puntos clave de control: poner a prueba el acuerdo o declarar un punto muerto (Capítulo 13), poner el acuerdo por escrito (Capítulo 14) y cerrar el procedimiento (Capítulo 15).

CAPITULO 13

Cómo poner a prueba el acuerdo

Usted acaba de terminar la ronda final de conversaciones con las partes (en reuniones privadas o conjuntas) y ha escrito notas que conforman un acuerdo de texto único. O usted puede haber bosquejado el acuerdo en un block de hojas, sintetizando los acuerdos a los que han llegado las partes. Antes de redactar un texto, es una buena idea hacer varias pruebas con el acuerdo para ver si las pasa. Hará esto nuevamente cuando el acuerdo esté por escrito, pero ahora es el momento de empezar a poner a prueba lo que usted y las partes han creado juntos.

Preguntas clave

¿Puede descubrir debilidades o áreas que con certeza llevarán a un fracaso o un descarrilamiento de la mediación en los meses venideros? Si es así, es mejor descubrir el problema ahora, cuando tiene la posibilidad de solucionarlo, que permitir que las partes vayan a ciegas hacia un futuro con trampas que propician el fracaso. Considere las siguientes posibilidades:

• *¿Este acuerdo responde (o al menos no viola) a los intereses más importantes de las partes clave y de la gente a la que ellas responden?* Supongamos que usted ha estado mediando una disputa en una iglesia en la que las partes están enfrentadas con respecto a cómo distribuir el presupuesto del año entrante: el conflicto se da en torno a si se debe dedicar más dinero a beneficencia y ayudar a los pobres, o construir, en cambio, una nueva ala de la escuela de la iglesia. Las partes bien pueden haber comenzado la disputa en posturas de todo o nada; es decir, decididas a construir o no construir las nuevas instalaciones. Usted los ha ayudado a identificar los intereses que motivan este regateo posicional y ahora se ha llegado a una nueva solución integradora, a saber, construir un nuevo edificio (aunque menos costoso que el que proponía originalmente el grupo que defendía su construcción), además de destinar recursos a desarrollar un plan de estudio de educación participativa, que incluya a adultos y niños en la implementación de programas de beneficencia, que se realizará en las nuevas instalaciones, más un acuerdo de las dos partes de participar activamente en la implementación de ambos aspectos del acuerdo. La primera pregunta que pone a prueba el acuerdo es: ¿este plan responde realmente a los intereses de fondo de cada parte?

Para empezar a contestar esta pregunta, usted puede volver a sus notas del Marco del Conflicto tomadas en las primeras reuniones privadas. Busque los tildes en el margen (los que indican intereses clave) para ver si este acuerdo responde a su contenido. También debe preguntarle a las partes directamente en reuniones abiertas y, si es necesario,

también en reuniones privadas, si este acuerdo responde a estos intereses.

No dude en hacer de abogado del diablo con cada parte. Por ejemplo, a los que quieren el nuevo edificio les puede hacer esta pregunta: "¿Están seguros de quedar satisfechos con el edificio que no es ni de cerca del tamaño que ustedes querían en un principio?" O, "veamos esto más detenidamente: ¿cómo van a justificar este acuerdo con sus cónyuges esta noche cuando esto, al fin de cuentas, es menos de lo que querían en un principio?" La idea que se esconde en preguntas como éstas es comprobar si las partes mismas pueden ver la ligazón entre el nuevo plan integrador de texto único y sus intereses subyacentes. Si no pueden explicar esa ligazón o falta algo, entonces tómese el tiempo necesario para explicar cómo responde el plan en realidad a sus intereses o póngase a trabajar con las partes para corregir el plan.

• *¿El acuerdo cuadra con todos los datos?* Eche otra mirada a los datos del Marco del Conflicto. ¿Cómo se ve el acuerdo a la luz de los límites presupuestarios, la política interna de la organización, las leyes relevantes para el caso y otras variables? Un mediador ayudó una vez a una pareja que se divorciaba a diseñar un acuerdo aceptable para ambos, acerca del arreglo sobre la tenencia de los niños, pero descubrieron a último momento que una cláusula del acuerdo violaba el nuevo código familiar recién aprobado y por lo tanto tuvieron que modificarla.

• *¿Cómo recibirán el acuerdo otras partes clave y la gente que conforma su base social?* Vuelva a uno de los primeros principios de la fase inicial de la mediación: identificar a las partes y la gente que con-

forma su base social y haga esta pregunta nuevamente: ¿Conocemos ahora alguna otra parte que ayudaría a implementar el acuerdo si la incluimos o que lo haría descarrilar si la excluimos? Si conoce a estas partes y sus intereses, entonces vea el acuerdo desde el punto de vista de ellos. ¿Si usted fuera estas otras partes se opondría al acuerdo o lo apoyaría? ¿Si el caso es el primero, qué hay que cambiar?

• *Imagine la aplicación del acuerdo y vea a qué conduce.* Imagine a las partes implementando la solución tal como está y trate de imaginar si se sostiene o no. Supongamos que las partes en cuestión son dos socios en unos negocios, sus esposas se conocen y son amigas. ¿Hay algo en su relación o en la realidad de la vida cotidiana (por ejemplo, el contacto que habrá entre estas familias en cumpleaños, fiestas religiosas u otros acontecimientos) que hay que tomar en cuenta imprescindiblemente al poner a prueba el acuerdo? Dos partes que negocian entre sí pueden muy bien acordar separarse, sin tomar en cuenta cómo manejarán una próxima celebración en la que se reúnen las dos familias. Como mediador, debe basarse en su propia experiencia de vida para imaginarse a las partes viviendo celebraciones, cumpleaños, citaciones en el juzgado y cambios en las circunstancias económicas o familiares; vea si esto saca a luz otros puntos que hay que negociar.

• *Pida a las partes que critiquen el acuerdo.* Es central en el procedimiento de texto único descripto en el capítulo anterior la idea de que las partes mismas critiquen el acuerdo de texto único y que digan por qué sí o por qué no funcionará para ellos o para otros. Pida más críticas en esta fase de prueba. Pregunte a las partes: ¿qué es lo que podemos no haber

tomado en cuenta aquí? Imagínense implementando estos acuerdos: ¿qué dificultades pueden prever? ¿Las hemos evaluado suficientemente o necesitamos examinarlas de nuevo? ¿Qué más podríamos incluir en el acuerdo que haga que funcione para ustedes y para otra gente? ¿Qué pasa con la otra parte? ¿Les parece que esto funciona para ellos o no? ¿Qué debemos hacer para aumentar las probabilidades de que esto sea un éxito, tanto para ellos como para ustedes?

• *¿Qué piensan los abogados de las partes del acuerdo?* Si las partes han sido representadas por abogados en las sesiones de mediación, entonces la opinión de estos en relación a los resguardos legales para cada parte ya se habrán cubierto como parte del proceso de mediación mismo. En la mayoría de las mediaciones de divorcio las partes hacen consultas con sus abogados a lo largo del proceso, y debe incluirse una revisión final por los abogados como prueba final del acuerdo. Las partes pueden llevar un borrador del acuerdo a los abogados o pueden discutir los puntos principales del acuerdo con ellos para recibir sus aportes, antes de que el mediador redacte un texto definitivo. Como mediador usted puede alentar a las partes a pedir a sus abogados que critiquen el acuerdo en relación a las áreas que más les preocupan. Los abogados han sido contratados para aconsejar en el terreno legal y, también, en virtud de su experiencia, anticipar obstáculos que pueden no haber sido tomados en cuenta en las reuniones privadas y conjuntas. Sea que el abogado haga comentarios verbales (de los que las partes deben tomar nota) o en una carta detallada, cada punto que señala el abogado debe ser incorporado al pro-

cedimiento de mediación y tomado como una prueba del acuerdo, que lleve a una negociación o a hacer cambios donde sea necesario.

Síntesis

Piense en la fase de prueba del procedimiento como si éste fuera su intento de ayudar a las partes a disparar al acuerdo y destruirlo, para que no sufra tal cosa a manos de otros cuando termine la mediación. No dude en mirar a una de las partes en disputa a los ojos y decir: "Usted acuerda con esto ahora, pero qué hará dentro de diez meses cuando esté tomando una cerveza con uno de sus amigos y él le diga que usted está loco por haber aceptado este trato?" Si la parte en cuestión no puede dar un respuesta creíble (sintetizando cómo el presente acuerdo cubre sus intereses y cómo perdería mucho más si tratara de conseguir otra cosa ahora), entonces inicie más conversaciones sobre intereses, los méritos de la actual solución y las posibles revisiones. Tenga en cuenta que la psicología de la solución de disputas es tal que ambas partes están tratando de crear un *asidero cognitivo* para la situación. Una manera de considerar, ver o describir esta experiencia, a la que puedan tener como punto de referencia en el futuro. Al poner a prueba el acuerdo en esta etapa del procedimiento de mediación piense que su rol ayuda a las partes a preparar una síntesis verbal de lo que han logrado y que puedan defender no sólo ante sí mismos sino también frente a otras personas con las que sin duda lo analizarán en el futuro.

EJERCICIOS

1. Para este ejercicio, use sus notas del ejercicio al final del Capítulo 11 en relación a un posible acuerdo de texto único entre Jack y Dan. Compare las notas que tomó con la transcripción de la reunión privada al final del capítulo 8 y luego responda a las preguntas planteadas en este capítulo (por ejemplo, ¿este acuerdo responde a los intereses más importantes de las partes clave y las personas que constituyen su entorno?). Escriba cualquier cambio que haya que hacer para responder a los intereses y los datos identificados en las reuniones privadas.
2. Como una variación sobre el mismo tema, pida a alguien que haga el papel de Jack o Dan y luego haga verbalmente la lista de los puntos principales del acuerdo, prestando particular atención a los ítem que deben ser mencionados en primer lugar y aquellos que irán a continuación. ¿Usted advierte alguna diferencia cuando comienza con los ítem que parecen favorecer a la parte con la que está hablando, y los compara con aquellos que parecen responder a los intereses del otro bando? Analice las diferencias con su acompañante.

CAPITULO 14

Cómo poner el acuerdo por escrito

Evidentemente, algunas mediaciones no necesitarán un acuerdo escrito. Por ejemplo, una disputa personal entre dos trabajadores de una oficina. Si las reglas de procedimiento determinan que lo que se dice en la mediación es confidencial y que nada irá al legajo de cada parte, entonces el resultado podría ser un intercambio verbal de disculpas y el compromiso de buscar una nueva forma de relacionarse en el futuro. En un caso como éste, lo más que se pueden aproximar las partes a un acuerdo escrito es que le pidan al mediador que no se deshaga de sus notas, para tener alguna referencia a la hora de hacer un seguimiento del caso.

Sin embargo, la mayoría de las mediaciones incluirán alguna constancia escrita del acuerdo, información que servirá como guía para una nueva relación de trabajo o como acta a ser utilizada por los abogados para la redacción de documentos legales. En una mediación de divorcio, por ejemplo, el memorándum del acuerdo tendrá que cubrir todos los puntos requeridos para que los abogados redacten un acuerdo relativo al divorcio, que incluya el reparto de bienes, el sostén y la tenencia de los hijos y

otras cuestiones. Este capítulo se centra en un formato genérico para la redacción por parte del mediador de un memorándum de acuerdo que pueda ser usado por las partes, y que eventualmente pueda servir como base para la preparación de futuros documentos legales.

Principios generales

Tome en cuenta las siguientes guías al redactar un memorándum de acuerdo:

- *Si bien las conversaciones privadas de la mediación son confidenciales, el texto único de acuerdo será público.* Asíguese de que el acuerdo no deje mal paradas a las partes. En disputas en las que estén involucradas instituciones oficiales, el acuerdo se convertirá en parte de los registros oficiales. Del mismo modo, un acuerdo de mediación de divorcio se registrará en un tribunal y por tanto será público. Lo mismo vale para un acuerdo escrito entre socios comerciales (la copia que se lleve una de las partes será mostrada a los amigos, que conocerán por tanto la versión escrita del resultado de la mediación).

La regla fundamental es por tanto centrarse en el texto escrito en las *soluciones* y los *intereses* a los que se responde y excluir el análisis de problemas u otros puntos que pueden ser embarazosos para una u otra parte. La mayoría de los acuerdos de texto único enumeran soluciones y acuerdos de conducta futura. Por ejemplo, un acuerdo puede decir: "Bob tendrá la responsabilidad central del *marketing* y organizará reuniones semanales para informar a otros

departamentos sobre nuevos proyectos". Esto claramente va a ser más fácil de digerir para Bob que la afirmación: "Bob acordó que había estado actuando unilateralmente y que no había dado información oportuna a sus colegas, y agregó que acordaba corregir este déficit con reuniones mensuales".

- *Dado que el acuerdo tiene que ser aceptado por las partes, trate de utilizar sus propias palabras al redactar el acuerdo de mediación* (a menos que las palabras de una parte sean ofensivas para la otra). Por ejemplo, el principal ejecutivo de una empresa puede estar preocupado porque un director de departamento errático no ha estado actuando como corresponde a la imagen de alguien que es parte de un equipo de gerencia, sino más bien como un empresario independiente. Puede querer que en el texto aparezca el término "gerente" o "vicepresidente", en vez de "director" (lo que para este ejecutivo principal significa más independencia). Si logró mediar un acuerdo basado en las palabras del principal ejecutivo en las reuniones privadas, entonces asegúrese de que aparezcan en el texto. Otras frases pueden tener un significado específico para las dos partes y deben incluirse aunque no sean las palabras que hubiera usado el mediador. El riesgo de esto, por supuesto, es que lo que debía ser un caballo, por obra y gracia de los acuerdos y concesiones mutuas en una comisión, termine siendo un camello. Una vez el ejecutivo principal de una firma me dijo que un acuerdo de mediación que yo había redactado tenía un lenguaje muy enredado, crítica que acepté en público, recordándole en privado que el acuerdo reflejaba los deseos de al menos cincuenta personas (representando a cinco grupos principales) y que éste

era el riesgo que se corría con cualquier acuerdo mediado. Por supuesto que él habría preferido un lenguaje más concreto que reflejara fundamentalmente su punto de vista, actitud que desde un principio había sido un factor negativo en la disputa por la que se recurrió a la mediación.

- *Busque la simpleza en la elección de las palabras y la construcción gramatical.* Algunos acuerdos de texto único solo incluirán la enumeración de pasos prácticos, que son firmados por las partes, mientras que otros contendrán muchos párrafos. Siempre que pueda trate de reducir al mínimo la longitud del texto.

- *Verifique que el documento sea positivo en cuanto a la solución, defina conductas (que diga quién hará qué cosa) y que sea específico en relación con los plazos para concretar cada paso.* La mejor manera de enmarcar los aspectos negativos que fueron analizados en la mediación es referirse a los intereses de las partes. Por ejemplo, se puede decir en la introducción al acuerdo: "Habiendo analizado sus intereses en relación con la integridad fiscal, relaciones de trabajo cooperativas y el desarrollo de nuevos mercados, las partes han acordado lo siguiente..." Los tres intereses que se enumeran son códigos, estando cada una de estas construcciones dirigida probablemente a una de las partes. Por ejemplo, el ejecutivo principal que estaba furioso por la irresponsabilidad fiscal de un débil jefe de sector, entenderá que esta frase en el acuerdo es un reflejo de sus sentimientos, aunque no se haga referencia explícita a ellos en el acuerdo. Para que el ejecutivo principal acepte el acuerdo, tendrá que leer que sus intereses principales han sido incluidos. Su intención al

redactarlo de esta manera es que la expresión "integridad fiscal" sea una síntesis que haga saber al ejecutivo principal que sus intereses fueron discutidos y quedaron expresados en el acuerdo final. Del mismo modo, otras partes clave deben encontrar que sus intereses son expresados por otras formulaciones clave y que ninguna de las partes se sienta ofendida por la redacción.

- *Hasta que se firme el acuerdo, trate de utilizar una sola versión del texto para las conversaciones individuales con las partes y la incorporación de correcciones.* No hay nada que pueda confundir más o crear mayor peligro de malogramiento de una mediación que distribuir diez copias de un acuerdo no aprobado a la gente para que agregue comentarios cada uno por su lado, lo que obliga al mediador a tratar de conciliar diez versiones diferentes. Es mucho mejor llevar una sola copia de una parte a otra, pidiendo aportes y haciendo cambios sobre la misma. Si se reúne con un grupo grande de gente, amplíe la copia única en una pantalla, proponga abrir el debate y medie entre los integrantes del grupo para incorporar modificaciones.

Formato para el acuerdo de texto único

Hay muchas variantes para la redacción de acuerdos de texto único, aunque puede resultarle útil incluir los siguientes elementos:

- *Considere la posibilidad de redactar el acuerdo como un memorándum del mediador a las partes.* Esto le permitirá presentar su propia síntesis de lo que han acordado las partes, para su consideración

y corrección. Entonces ellos pueden firmar el acuerdo si lo aprueban después de incorporar cambios en reuniones con usted mismo.

- *Comience con una síntesis introductoria de las cuestiones bajo mediación*, seguido de una declaración del interés de las partes de llegar a un acuerdo y trabajar en común.

- *Enumere los compromisos prácticos*, ordenados de acuerdo con las partes que asumirán responsabilidad por la implementación; es decir, enumere los pasos que dará el director ejecutivo, los que dará el equipo de administración y así en más.

- *Incluya una cláusula de resolución de disputas* (véase más abajo el análisis de cláusulas de resolución), por la que las partes acuerdan discutir primero las diferencias entre sí, utilizando la mediación como un método de reaseguro para resolver disputas futuras.

- *Incluya pasos de seguimiento*. Si las partes acuerdan reunirse a los seis meses para hacer un seguimiento de los avances logrados, especifique cuándo se hará la reunión y quién convocará a las partes.

- *Considere la posibilidad de incluir una lista de pasos prácticos* como apéndice, que especifique exactamente quién hará qué y cuándo. Esta lista será útil para que las partes evalúen los progresos y para el seguimiento.

CLAUSULAS DE RESOLUCION DE DISPUTAS

En la mayoría de los textos de acuerdos de mediación habrá alguna cláusula para la resolución de disputas futuras. Esta cláusula puede ser un modelo para la inclusión de la mediación en otros contratos que las partes puedan hacer entre sí, como parte de las relaciones de negocios o dentro de la organización. El elemento central de toda cláusula de este tipo es el acuerdo de 1) hablar o negociar entre las partes como primer paso en la resolución de conflictos y 2) utilizar la mediación de un tercero aceptado por todas las partes como segundo paso, antes de recurrir a un juicio u otros métodos. A continuación damos ejemplos de cláusulas de resolución de disputas.

Cláusula Motorola¹

Este Acuerdo se da en el marco de las leyes del estado de Illinois. Motorola y el Cliente buscarán resolver cualquier demanda o controversia que puedan surgir del mismo a través de la consulta y negociación de buena fe y un espíritu de mutua cooperación. Si esos intentos fracasaran, entonces la disputa será mediada por un mediador aceptable para ambas partes y elegido por Motorola y el Cliente dentro de los 45 días a partir de una notificación escrita por cualquiera de los dos pidiendo mediación. Ninguno de los dos puede negar su consentimiento en forma irrazonable a la selección de un mediador, y Motorola y el Cliente compartirán por partes iguales el coste de la mediación. Por acuerdo mutuo, sin embargo, Motorola y el Cliente pueden postergar la mediación hasta que cada uno haya precisado algún aspecto específico pero limitado acerca de la disputa. Las partes también pueden acordar reemplazar la mediación por alguna otra forma de resolución alternativa de disputas [RAD], tal como una investigación neutral de los hechos o un minijuicio.

Toda disputa que no pueda resolverse entre nosotros a través de la negociación, la mediación u otra forma de RAD, dentro de los seis meses posteriores a la fecha de ini-

ciada la demanda por una de las partes, podrá ser presentada a las cortes de Illinois para su resolución. El uso de procedimientos RAD no se limitará por las doctrinas de tardanzas, dispensa o impedimento, para afectar adversamente los derechos de cualquiera de las partes. Y nada de lo incluido en esta sección impedirá a cualquiera de las partes recurrir a procedimientos judiciales en el caso que a) hayan sido infructuosos los esfuerzos de buena fe para resolver la disputa con estos procedimientos o b) se necesite que una corte fije compensación provisoria para evitar daños serios e irreparables a una de las partes o a terceros.

Cláusula de convocatoria²

Una variación de la cláusula de negociación es el recurso a una "reunión de convocatoria", en la que las partes se encuentran para elegir un procedimiento de resolución de disputa (mediación, arbitraje u otro) y un proveedor del procedimiento. El siguiente es un ejemplo de este tipo de cláusula:

Si surgiera cualquier disputa entre las partes de este acuerdo, buscaremos resolverla primero a través de conversaciones directas en un espíritu de cooperación. Si fracasaran nuestros esfuerzos para resolver nuestro desacuerdo a través de la negociación, acordamos participar de una reunión de convocatoria para discutir el recurso a una posible Resolución Alternativa de Disputas [RAD] para superar nuestras diferencias.

Si no lográramos resolver nuestra disputa por alguna forma de RAD cumplidos tres meses de presentado por cualquiera de las partes el pedido de una reunión de convocatoria, entonces cualquiera de nosotros puede someter la disputa a las cortes dentro de _____ (estado/provincia) para su resolución. Nada de lo incluido en esta sección impedirá a cualquiera de las partes recurrir a un proceso judicial si se hace necesaria una compensación provisoria para impedir daños serios e irreparables a una de las partes o a terceros.

Modelos de acuerdos de texto único

Los recuadros en esta sección contienen ejemplos de acuerdos de texto único tomados de dos situaciones. Uno concierne a un pareja que busca resolver una disputa posdivorcio; el otro surge de una disputa relacionada con investigación y desarrollo de nuevos productos.

Modificación posdivorcio

Sue y Tom recurrieron a una mediación posdivorcio por una disputa en relación con el cuidado de sus dos hijos pequeños. El arreglo de residencia determinaba que los niños debían vivir con cada padre dos semanas, alternando a lo largo del año. Tom se haría cargo de pagar a una persona para que cuidara a los niños después de la escuela en cada casa. Surgieron problemas cuando resultó que las características de la persona contratada por Tom no respondían a las exigencias de Sue. Luego de discutir la cuestión en la mediación, lo que incluyó una entrevista con la persona contratada para cuidar a los niños, se llegó a un acuerdo que fue redactado por el mediador para que el texto fuera revisado por las partes. Adviértase que este acuerdo comienza con un párrafo referido a premisas, que define un contexto (áreas que no cambiarán por el acuerdo) al igual que una síntesis que busca dejar bien paradas a ambas partes en cuanto a las razones que llevaron a la disputa. Continúa con una enumeración directa de acuerdos sobre conductas, que identifica pasos que debe dar cada persona. El acuerdo también in-

ciuye una declaración sobre el manejo futuro de conflictos y seguimiento.

MEMORANDUM

A: Sue Doe
Tom Doe
DE: Mediador
FECHA: día/mes/año
REF: Texto de acuerdo de mediación

Esta es una síntesis de los acuerdos alcanzados en la mediación en relación con los arreglos para la atención de los niños. Entiendo que llevarán este texto a sus abogados para que lo revisen antes de nuestra próxima reunión. Si en el interin surgen preguntas en relación con este texto, por favor comuníquense conmigo.

Premisas

Sue y Tom expresaron claras diferencias en cuanto a cómo cumple sus tareas la persona actualmente a cargo del cuidado de los niños, aunque ambos acordaron que deseaban hacer ciertas modificaciones en la situación. También entienden que algunas de las dificultades desde el momento de su divorcio son producto del hecho de que no ha habido un mecanismo regular y permanente de comunicación en relación con los niños, los arreglos para el cuidado de los mismos y otras cuestiones. Esto significa que algunos problemas han crecido hasta convertirse en disputas. Su expectativa es que al crear mejores mecanismos de comunicación ahora, podrían impedir que otras cuestiones se conviertan en problemas en el futuro. Finalmente Sue y Tom acuerdan que quieren seguir respetando los otros elementos de su sentencia de divorcio: Tom seguirá pagando los gastos por el cuidado de los niños; continuarán bajo un acuerdo de tenencia compartida y mantendrán los arreglos de residencia y visitas negociados al momento de su divorcio.

Acuerdos

Habiendo discutido las recientes dificultades en relación con los arreglos para el cuidado de los niños, Tom y Sue acuerdan hacer los siguientes cambios.

1. En vez del arreglo previo de contratar a una persona para el cuidado de los niños en dos hogares diferentes (cambiando cuando se mudan los niños), Tom y Sue han acordado que cada uno contratará una persona para que atienda a los niños cuando residan en su casa.

2. Como cortesía del uno hacia el otro, Tom y Sue acuerdan que no contratarán una persona para que cuide de los niños que no haya sido entrevistada previamente por el otro progenitor; más aún, discutirán entre ambos las decisiones relativas a contratar a alguien, para que la persona que sea contratada en cada hogar tenga la aprobación del otro progenitor; Tom seguirá pagando el salario de ambas personas a cargo de los niños (por el el acuerdo previo de manutención de los niños); esto significa que bajo el nuevo arreglo aumentará el pago por manutención a Sue en \$250 al mes.

3. Para lograr pautas similares en la atención de los niños en ambos hogares, Tom y Sue han acordado que crearán una única guía de tareas para las personas contratadas en ambos hogares. Probarán esta guía durante tres meses y, en ese momento, decidirán los cambios que sean necesarios, basados en la experiencia en cada hogar. Tom y Sue acuerdan que buscarán personal para la atención de los niños que pueda comprometerse al menos por un año.

4. Para facilitar la comunicación entre los progenitores en relación con todos los aspectos del cuidado de los niños y para corregir problemas pasados de comunicación, Tom y Sue acuerdan los siguientes mecanismos:

a. Una llamada telefónica periódica. Hablarán los jueves a las 21 horas, para discutir cuestiones de rutina en relación con los niños.

b. Reuniones cara a cara cada trimestre. Se fija ahora como día el primer martes de cada trimestre, en hora y lugar a elección de las partes, posiblemente la sala de conferencias del mediador. El objetivo será discutir cuestiones

tales como la colonia de vacaciones y otros arreglos en relación con los niños; la primera reunión será el 7 de mayo; las reuniones siguientes serán en cada trimestre (julio, octubre, enero, abril).

c. Tom y Sue deberán llevar carpetas rotuladas "Para papá" y "Para mamá" para transmitir información en relación a los niños de un progenitor al otro en el momento de la visita. La información incluirá un calendario de actividades.

d. Un acuerdo de utilizar estos tres mecanismos de comunicación como primer recurso y hacer llamadas telefónicas al otro progenitor sólo por cuestiones que no encajen en las categorías mencionadas.

e. Manejo futuro de conflictos. Sue y Tom acuerdan conversar entre sí como primer recurso para manejar cualquier problema futuro en relación con cualquier aspecto del cuidado de los niños; si no logran un acuerdo mutuamente satisfactorio, entonces buscarán una mediación para resolver las diferencias, acordando cada parte pagar la mitad de los costes de mediación.

f. El mediador fijará una conferencia telefónica con Sue y Tom en dos meses para evaluar la situación y hacer los ajustes que puedan solicitar.

Disputa por investigación y desarrollo de nuevos productos

El gerente general de un consorcio de investigación y desarrollo de productos médicos despidió a su director médico, que había sido contratado para servir de enlace entre los planteles administrativo y de investigaciones médicas. Enfurecido por esta acción, el comité de investigaciones médicas —un grupo de cinco profesionales elegido por el plantel de investigaciones médicas para supervisar proyectos de investi-

gación y políticas y protocolos— se reunió en una sesión de emergencia y sus miembros estuvieron a un paso de votar un cese de confianza al gerente general. Algunos médicos tomaron contacto entre bambalinas con el directorio del consorcio para que se despidiera al gerente general. Miembros de peso en el directorio respondieron que esto era una "cuestión de la oficina de personal" y que el directorio no tomaría ninguna medida en ese momento. Irritados por el rechazo del directorio y sabiendo que se desarrollaban negociaciones con una importante compañía farmacéutica, que pensaba adquirir una participación en el consorcio, algunos profesionales comenzaron una campaña de cartas dirigidas a miembros del directorio, detallando supuestas "gruesas negligencias" por parte del gerente general.

Un miembro del consejo sugirió una mediación, cosa con la que acordaron las partes; en el marco de la mediación hubo dos meses de reuniones conjuntas, reuniones privadas y visitas del mediador de ida y vuelta entre las partes. Hubo reuniones privadas con el gerente general, el comité de investigaciones médicas, el directorio, determinados miembros del plantel de investigadores y abogados de todas las partes. Si bien la demanda original del comité de investigaciones médicas era que 1) se reviera el despido del director médico o 2) se echara al gerente general, cambió la situación cuando el director médico dejó en claro que no deseaba volver. El centro de la mediación pasó a ser la actuación del gerente general y la cuestión de si debía o no seguir en el consorcio.

La solución integradora, aceptable para el gerente general, el directorio, el comité de investigacio-

nes médicas y otras partes interesadas, fue que el gerente general implementara una investigación sobre el funcionamiento de la organización a través de un consultor externo y que todas las partes hicieran varios acuerdos provisorios para resolver la crisis inmediata. El paso de la investigación sobre la organización era un compromiso por el que se le permitía conservar su cargo al gerente general, pero aceptando éste que sus políticas y procedimientos estuvieran sujetos a un minucioso estudio de consultores externos. Este paso provisorio no resolvió los problemas de largo alcance, pero las partes se mostraron dispuestas a poner fin a las hostilidades y buscar un camino común hacia soluciones de largo plazo (aporte externo de consultores aceptados por todas las partes). El gerente general retuvo su puesto, mientras que el comité de investigaciones médicas consiguió un mecanismo que le dio mayor peso y que evitaba los enfrentamientos públicos. El acuerdo también incluyó cláusulas por las que el comité de investigaciones médicas acordó trabajar con el gerente general, en vez de pasar por encima suyo apelando al directorio, y retuvo sus funciones de control.

MEMORANDUM

A: Gerente general
Comité de Investigaciones Médicas
Directorio
DE: Mediadores
FECHA: día/mes/año
REF: Acuerdo por mediación

Aquí sintetizamos los acuerdos alcanzados en las recientes sesiones de mediación. Estos acuerdos surgieron de una serie de reuniones individuales y conjuntas con todos ustedes y pueden servir como plan para guiar los pasos a dar en los próximos meses. Por razones de conveniencia, se agrupan los acuerdos junto con los individuos responsables de su implementación. También se sintetizan como una lista de tareas en el Apéndice A de este memorándum.

Gerente general

El Gerente general acuerda dar los siguientes pasos:

1. Luego del acuerdo con el Comité de Investigaciones Médicas y el Directorio, el Gerente general contratará un consultor administrativo (una vez integrados los aportes de todas las partes a este acuerdo). El consultor llevará a cabo un estudio de las políticas y procedimientos dentro de la organización relativas a la relación entre la administración, el Director médico y el Comité de Investigaciones Médicas, y dará un informe a las tres partes relativo a cambios que pudieran ser necesarios para mejorar la relación de trabajo entre las mismas. Es intención de todas las partes que la investigación incluya los aportes de los plantales médicos, administrativos y de apoyo del consorcio, así como del Directorio.
2. El Gerente general implementará ciertos pasos provisorios de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Trabajar con el Comité de Investigaciones Médicas para crear un proceso de selección de un nuevo Director médico.

b. Participar de la próxima reunión del Comité de Investigaciones Médicas para 1) intercambiar información sobre el despido del Director médico y 2) crear un mecanismo para transmitir los aportes del Comité de Investigaciones Médicas a los consultores sobre cuestiones de organización.

3. Preparar con la presidencia del Comité de Investigaciones Médicas un memorándum dirigido a los jefes de departamento con respecto al resultado de la mediación y los siguientes pasos que se han planificado.

Comité de Investigaciones Médicas

El Comité de Investigaciones Médicas acuerda dar los siguientes pasos:

1. Participar plenamente en la investigación de la organización conducida por consultores.
2. Cooperar con el Gerente general en el cumplimiento de los términos del acuerdo (indicado más arriba).
3. Ayudar al Gerente general en una mejor definición del rol del Director médico y en el proceso de selección de un reemplazante.

Directorio

El Directorio acuerda implementar las siguientes acciones:

1. Reunirse con el Gerente general y representantes del Comité de Investigaciones Médicas para revisar los resultados de la investigación sobre el funcionamiento de la organización.
2. Evaluar la posibilidad de cambios de políticas del Directorio basados en la investigación del funcionamiento de la organización, en particular en relación con el papel apropiado del Directorio cuando exista conflicto entre el Comité de Investigaciones Médicas y el Gerente general.

Seguimiento

El Comité de Investigaciones Médicas, el Gerente general y el Directorio participarán del seguimiento para evaluar los progresos logrados a intervalos de tres y seis me-

ses a partir de la firma de este acuerdo. Los mediadores fijarán las fechas para las reuniones de seguimiento.

Cláusula de resolución de disputas

Las partes acuerdan intentar resolver toda disputa que surja de este acuerdo a través de discusiones directas entre sí de buena fe y con un espíritu de cooperación. Si fracasa el intento de resolver un desacuerdo a través de la negociación, acuerdan someter la cuestión a mediación conducida por un mediador aceptado por todas las partes. Las partes acuerdan elegir un mediador en un plazo de 21 días a partir de que una de ellas dé aviso por escrito que solicita una mediación.

Gerente general

Jefe de Personal Médico

Presidente del Directorio

Fecha

Apéndice A: Lista de tareas

Gerente general

Pasos QUIEN FECHA FIJADA FECHA CUMPLIDO COMENTARIOS

1. Contratar un consultor en cuestiones administrativas para investigación sobre el funcionamiento de la organización.
- 2a. Crear un procedimiento de selección de un nuevo Director médico.
- 2b. Reunirse con el Comité de Investigaciones Médicas.
3. Redactar, con un representante del Comité de Investigaciones Médicas, un memorándum para los jefes de departamento.

Comité de Investigaciones Médicas

Pasos QUIEN FECHA FIJADA FECHA CUMPLIDO COMENTARIOS

1. Participar en la investigación del funcionamiento de la organización.
2. Cooperar con el Gerente general en el cumplimiento de los términos del acuerdo
3. Ayudar en la mejor definición del rol del Director médico y en el proceso de selección.

Directorio

Pasos QUIEN FECHA FIJADA FECHA CUMPLIDO COMENTARIOS

1. Reunirse con el Gerente general y el Comité de Investigaciones Médicas para revisar los resultados de la investigación del funcionamiento de la organización.

2. Responder a cualquier propuesta de cambio de políticas del Directorio que surjan de la investigación de la organización.

EJERCICIOS

1. Utilizando las guías presentadas en este capítulo, redacte un acuerdo de texto único para la mediación entre Jack y Dan analizada en capítulos anteriores.

2. Haciendo que otras personas cumplan los roles de Jack y Dan, pida a una parte que revise el acuerdo y dé su aporte en relación con cambios o errores. Revise según los aportes de la parte en cuestión. Repita el procedimiento con la otra parte hasta que ambos bandos concuerden con el texto.

Nota a las partes: rever las transcripciones del Capítulo 8 y ver la narración para este caso en el Recurso F y evaluar críticamente el texto que se le entregue. Si lo desea plantee dificultades en al menos una cuestión, defendiendo el uso de términos que le sirven a usted pero pueden ser ofensivos para el otro bando. Al hacer la evaluación, considere la habilidad del mediador para ayudarlo a aceptar un lenguaje que le sirva tanto a usted como a la otra parte.

Nota para todos: hacer la evaluación de los puntos fuertes en el enfoque del mediador para preparar el texto y los puntos débiles en esta ronda en particular y dar sugerencias para mejorar la actuación en el futuro.

Cómo cerrar el proceso

A primera vista podría parecer que el cierre sería una de las partes menos importantes de la mediación. Al fin de cuentas, se ha completado la tarea principal, hay una solución, es muy probable que se la haya puesto por escrito y parece que queda muy poco por hacer. En muchos casos es así: por ejemplo, cuando el resultado principal es un arreglo monetario como en el caso de una mediación por lesiones personales. Sin embargo, si las partes deben compartir un negocio o una relación personal en el futuro, entonces el cierre se convierte en un hito que marca el fin de la disputa y el comienzo de la nueva relación bajo el acuerdo mediado. En su versión mínima, esto puede expresarse con un simple apretón de manos y el mediador deseando a las partes que tengan éxito y avancen juntos. En su versión más elaborada, la mediación puede terminar con una ceremonia formal para la firma del acuerdo, tal como los acuerdos internacionales están signados por la ceremonia formal de firma del tratado, incluyendo la cobertura de los medios de prensa.

Elementos del cierre

La ceremonia que elija dependerá de la naturaleza de la disputa y las necesidades de las partes. Al planear el cierre, tenga en cuenta las siguientes cuestiones:

- *En la mayoría de los casos simplemente dirá que el procedimiento ha terminado.* Usted dirá algo por el estilo de "Bueno, hemos terminado", para señalar el fin de la mediación.

- *Haga su propia declaración de cierre* (del mismo modo que empezó con una declaración inicial). Felicite a las partes por su esfuerzo de explorar los aspectos de la disputa, por la creación de soluciones integradoras y por comprometerse a avanzar aplicando el acuerdo. Estas palabras finales son una parte importante de la ceremonia de cierre ya que sacan a las partes de sus trincheras y las llevan a un plano más elevado de acuerdo, y hace aflorar lo mejor de las partes al unirse para avanzar juntas. Esto no significa que debe negar los aspectos más desagradables de la disputa; pero habiendo reconocido y analizado la disputa, usted alienta a las partes a avanzar ahora con la solución. Por ejemplo, un mediador podría decir:

Está claro que han soportado mucha tensión al manejar este problema. Y sabemos que pueden tener aún visiones muy distintas acerca de cuáles fueron las causas que estaban en la raíz del problema, aunque lo importante es que han examinado los intereses subyacentes y han dado pasos muy significativos para crear soluciones que funcionen para ambos. Los felicito por sus esfuerzos; ya han logrado mucho

al desarrollar sus acuerdos hasta este punto. Ahora viene lo más difícil, que es la implementación. Confío en que puedan lograr que el acuerdo funcione. [Quizás diga algo acerca de los puntos centrales del acuerdo y cómo responden a los intereses claramente delineados que fueron definidos antes en el procedimiento de mediación.] Aunque no creo que lo necesiten, ustedes saben que pueden iniciar una sesión de mediación para manejar toda diferencia futura que pueda surgir. Tenemos fijada una reunión de seguimiento [en tal fecha], momento en el que veremos cómo van las cosas y se harán los ajustes necesarios.

- *En toda disputa en la que habrá una relación futura entre las partes, defina algún acontecimiento de conducta que les permita participar en el proceso de llegar a un acuerdo y comenzar el proceso de implementación.* Este suceso de conducta se puede equiparar con los rituales que han sido utilizados a lo largo de la historia (los bar mitzvahs, bautismos, bodas, graduaciones, promociones y funerales), para señalar el fin de una etapa de la vida y el comienzo de otra. Como mínimo, las partes pueden firmar un acuerdo y darse la mano. En las mediaciones entre grupos religiosos, una ceremonia o servicio religioso puede ser el ritual necesario. Por ejemplo, la Iglesia Episcopal tiene un Servicio de Reconciliación en *El Libro de Plegarias Comunes*.¹ Para las grandes disputas públicas, una conferencia de prensa después de la firma será la indicación al público de que se ha enterrado el hacha de guerra y de que las partes cooperarán entre sí en el futuro. Al elegir la ceremonia, guíese también por las circunstancias que se daban en el comienzo de la disputa. Si, por ejemplo,

una disputa en la que participaron miembros de un consejo escolar apareció en la prensa, entonces es casi obligado presentar la solución al público en una conferencia de prensa, aunque sólo se trate de la lectura del acuerdo y una sesión de preguntas y respuestas, en la que las partes declaren su apoyo al acuerdo.

Tal como lo hizo al poner a prueba el acuerdo (Capítulo 15), piense si hay alguna parte que conozca la disputa que tenga que ser informada del resultado o incluida en la ceremonia. El mediador puede sugerir como parte del procedimiento de cierre que las partes inviten a varias de las personas de su entorno a una reunión final. La ventaja podría ser que para esas personas resulte positivo el hecho de ver y escuchar a las partes aceptar el acuerdo en presencia de todos.

LISTADO PARA EL SEGUIMIENTO

Al planificar el seguimiento, tome en cuenta lo siguiente:

1. Asegúrese de especificar quién fijará la fecha de la reunión de seguimiento. Por ejemplo, el mediador puede llamar a las partes tres meses después de la firma del acuerdo o una de las partes puede hacerse responsable de esto. Especifique quién llamará a quién y cuándo.
2. El seguimiento puede hacerse por teléfono, visitas cara a cara o una combinación de ambas. Si se planifica una reunión cara a cara, el mediador debe hablar en privado con cada parte (quizás por teléfono) antes de la reunión para escuchar una evaluación sincera y confidencial de los progresos logrados, los problemas y otras necesidades de las partes.
3. Al realizar la reunión de seguimiento, utilice el acuer-

do de texto único como guía para evaluar los avances, especialmente la lista de tareas, y repase cada punto, viendo si los pasos se han cumplido o no. En caso de cualquier incumplimiento, aliente a las partes a hablar de por qué éste se dio (si fue debido a negligencia o a error, por ejemplo, o el paso mismo era menos realista de lo que esperaban las partes).

4. Como guía para la conversación de seguimiento, aliente a las partes a hablar de tres cuestiones centrales:

- *Los avances logrados hasta aquí (lo positivo)*. Las partes pueden atribuirse el mérito de los logros obtenidos, lo que puede fortalecer su decisión de enfrentar cualquier problema que subsista.
- *Problemas, dificultades o incumplimientos*. Este es el encabezamiento bajo el cual las partes analizan los aspectos negativos, incluyendo cualquier acusación de que el otro bando renegó del acuerdo o incumplió los pasos prometidos. Es importante discutir esto en términos de conducta. ("Así que parece que no se han encontrado para su reunión mensual entre enero y marzo, aunque sí hubo una reunión en diciembre. ¿Eso es así?").
- *Los siguientes pasos*. Traduzca cada problema que las partes identifiquen en un posible paso activo para cambiar o en una definición más ajustada del acuerdo.

5. Aborde todo el procedimiento como un paso de retroinspección, evaluando un acuerdo que fue diseñado en el contexto de una disputa y que ahora, siguiendo el orden natural de las cosas, tiene que ser ajustado, afinado o quizá modificado de manera significativa.

6. Aliente a las partes a aprender del período entre el acuerdo y la reunión de seguimiento y use reuniones privadas donde sea necesario, para ayudar a las partes a hacerse cargo de cualquier inconsistencia (por ejemplo, acordar hacer algo que no pueden cumplir).

7. Evalúe la posibilidad de fijar nuevas reuniones de seguimiento en fechas específicas, que pueden ser realizadas por las partes mismas o con la ayuda de un mediador.

Síntesis

Partiendo del supuesto de que llegar a un acuerdo a través de la mediación será algo nuevo y por tanto ajeno a mucha gente en disputa, oriente a las partes acerca de cómo finalizar el procedimiento, tal como lo hizo acerca de cómo comenzar un proceso de negociación para lograr un acuerdo. Tómelo como la oportunidad que se le brinda de elevar la disputa, del nivel inferior de una pelea, al nivel superior que representa el trabajo en común para implementar el plan y como su oportunidad para reforzar y alentar a las partes por su cooperación hasta aquí y por sus compromisos para el futuro. Sea creativo en la búsqueda de algún suceso de conducta significativa (una que se ajuste a los valores culturales, sociales y religiosos de las partes y que también sea apropiada para la naturaleza de la disputa) que permita a las partes participar en la finalización de la disputa y las negociaciones y avanzar bajo el nuevo acuerdo.

EJERCICIOS

1. Piense en su propia experiencia (incluyendo lo que conoce de sus lecturas, de la televisión y del teatro) de ceremonias de clausura luego de la resolución de disputas. Estas experiencias pueden incluir negociaciones de paz internacionales junto con la solución de disputas entre socios comerciales, vecinos o hermanos. ¿Qué conductas observó en las ceremonias de clausura? ¿Eran éstas efectivas en mostrar la disposición de las partes a avanzar bajo el nuevo acuerdo? ¿Qué habría preferido excluir o incluir en las ceremonias de cierre?

2. Escriba un bosquejo de los puntos que quisiera que se cubran en la reunión cara a cara de cierre entre Jack y Dan. ¿Qué hará para alentar las conductas que considera importantes?

3. Estructure un juego de roles que incluya a Jack y Dan en la reunión de cierre. Como mediador, arme el temario de modo de permitir que las partes revisen el acuerdo y actúen con las conductas de cierre que usted identificó como importantes.

Nota: Para hacer una variación, haga que una de las partes ponga un palo en la rueda al final por un comentario verbal que indique un posible rechazo del acuerdo. En la evaluación, considere la capacidad del mediador para manejar esta situación.

Variaciones

La resolución de un conflicto puede darse al menos de dos maneras. La manera más común es un acuerdo o un compromiso de implementar ciertos pasos una vez completada la mediación o la negociación. Por ejemplo, cuando una aseguradora y una persona que sufrió lesiones acuerdan que la compañía pagará cierta suma de dinero para resolver una disputa por lesiones, éste es un acuerdo en torno de algo que sucederá más tarde (dinero que cambiará de manos), después de la mediación. De modo similar, si los jefes de dos departamentos en una gran corporación acuerdan hacer ciertos cambios de procedimiento para mejorar su relación de trabajo, su compromiso es en relación con una conducta futura, cuando ya ha terminado la mediación.

Una segunda forma de resolución de conflictos es del tipo "aquí y ahora". Esto es más inmediato que 1) la indemnización o 2) los compromisos para el futuro (las dos soluciones estándar de la mediación, descritas en el Capítulo 2), e incluye pedidos de disculpas, reconocimiento y aceptación de responsabilidades por errores o perjuicios causados en el pasado, perdón inmediato por los perjuicios causados y el compromiso de avanzar sin cargar con el pesado equipaje de culpas del pasado. Los consejeros a menudo se refieren a esto como *negociaciones de paz*

interpersonales. El Capítulo 16 presenta un esquema para facilitar los intercambios verbales que pueden darse en instancias de sesión única de negociaciones de paz interpersonales. El formato también puede ser utilizado como guía por representantes de dos o más grupos para conversar sobre cualquier conjunto de males del pasado, en el camino de la resolución de un conflicto. Los demás capítulos en esta sección analizan otras variaciones comunes del modelo de cinco pasos: no hacer la reunión inicial cara a cara (Capítulo 17) y la utilización de la mediación informal (Capítulo 18).

Cuándo hacen falta negociaciones de paz interpersonales

Harold, un director de departamento, ha insultado a Lois, una jefa de equipo, por lo menos tres veces en los últimos dos años; la última vez hace muy poco tiempo y eso ha sido la gota que hizo rebalsar el vaso para Lois.

Jack presentó una demanda ante los tribunales de la ciudad para obligar a Tim a limpiar su patio y arde de indignación por los gritos que se cruzaron el fin de semana pasado.

Supongamos que su mediación de cualquiera de los dos casos precedentes ya ha cubierto los pasos 1 a 3, es decir, el primer contacto, la reunión inicial y las reuniones privadas con las partes. Ahora le resulta bastante claro que para que las partes superen sus diferencias, tendrá que hablar en una reunión conjunta. ¿Cómo procedería?

Hablar las cosas

Los pasos siguientes no tienen por qué darse en el orden indicado. Por cierto puede encontrarse con que las partes saltan de una cosa a la otra y que hay

momentos en que usted se siente como el que sigue a las partes más que el que las dirige. Al mismo tiempo, es importante que tenga los siguientes componentes en mente para poder ayudar a las partes a abordar cada una de estas cuestiones básicas.

Podemos empezar por expresar el objetivo: *las reuniones para negociar la paz buscan alentar el reconocimiento individual de una conducta que ha perjudicado u ofendido a la otra parte*. Estas reuniones permiten a las partes hacerse responsables de su conducta (aunque no de la reacción particular de su oponente) e intercambiar disculpas, compromisos de cambio en el futuro y/o restitución y perdón, como medio para una reconciliación interpersonal.

De la reunión participarán al menos dos personas, pero podría incluir un pequeño grupo. Cubrirá los siguientes pasos de mediación.

- Crear un temario.
- Identificar "pecados" del pasado..
- Clarificar conductas e intenciones del pasado.
- Analizar lo que cada persona quisiera que hubiese sucedido.
- Centrarse en opciones de solución.
- Alentar a hacer ofertas.
- Producir las necesarias confrontaciones.
- Hacer una síntesis y planificar cómo documentar el acuerdo.

Crear un temario

Parta del supuesto de que las partes sabrán poco o nada de cómo hablar sobre un hecho importan-

te que las perjudicó en el pasado. Su primer paso será sintetizar la tarea que tienen entre manos. Puede decir algo así:

De nuestras discusiones surge que hay sucesos del pasado que siguen impidiéndoles avanzar en su relación laboral. Estoy pensando, Sue [volviéndose hacia Sue] acerca de la reacción que ha tenido cuando se enteró de que Helen el verano pasado había "revisado" sus papeles, y que incluso se había sentado en su escritorio y revisado los archivos de su ordenador. [Volviéndose hacia Helen] Helen, usted me dijo por qué había hecho eso y que lamentaba haberlo hecho, pero todavía no han podido hablar de eso entre ustedes. En sus reuniones privadas conmigo, ambas han expresado su interés en hacerlo para aclarar lo sucedido y esperan poder dar por terminado el incidente.

Esto es lo que quisiera sugerirles: primero, les voy a pedir que cada una dé su versión de lo que pasó y por qué sucedió. Les voy a pedir que cada una escuche a la otra sin interrumpir. Esto puede ser difícil. Si les resulta útil, tomen nota de las cosas que quieran recordar para mencionarlas cuando les toque hablar.

Una vez que cada una haya tenido oportunidad de hablar, haré algunas otras sugerencias acerca de cómo pueden analizar lo sucedido y encontrar alguna solución.

Con una introducción en este sentido, usted puede valerse de lo que ha sabido a través de las conversaciones privadas con las partes (habiendo obtenido su permiso para discutir la cuestión en la reunión conjunta) y poner el tema en el centro del debate. No hace falta que le diga a las partes todo lo

que va a preguntar sobre la marcha, aunque debe darles suficientes elementos como para que inicien la discusión y para que sepan que cada uno va a tener la oportunidad de hablar. Una vez hecho esto puede dirigirse a la primera persona e indicarle que comience.

Identificar los "pecados" del pasado

Tome cada declaración inicial como la oportunidad de quien habla de referirse a su percepción del problema. Al dirigirse a cada persona, puede empezar con algo así: "Sue, me preguntó si podría contar su versión de la historia. En particular, diga cómo ve lo que pasó y cuál fue su reacción frente a estos hechos".

Cuando Sue termine su declaración, invite a la otra parte a hacer la misma declaración inicial en relación con los hechos del pasado y su reacción personal. Sus propios comentarios en este punto deben servir para hacer síntesis objetivas, reencuadrando las declaraciones en algunos casos para hacerlas más aceptables para el otro bando. Por ejemplo, puede decir: "Así que usted menciona un par de cuestiones que le preocupan: el hecho de que el informe llegó el martes en vez del lunes y su propia interpretación de esto, en el sentido de que el retraso significaba de algún modo que a ella no le importaba la presión que usted estaba soportando para armar el proyecto a tiempo".

Su objetivo es lograr que cada persona se centre en las conductas y las reacciones personales a esas conductas. Si la conversación se caldea más

adelante, usted puede orientar a las partes en el sentido de que cada una está enterada realmente sólo en lo que se refiere 1) a lo que recuerda de los hechos y 2) sus propios sentimientos, pensamientos y reacciones en relación con estos hechos (como se describe en el siguiente recuadro).

¡HABLE DE LO QUE MAS SABE!

La gente que se ve envuelta en conflictos interpersonales a menudo dice cosas de la otra persona ("Estás loco") y cree que puede leer la mente del otro ("Yo te caigo mal"), en vez de hablar en forma más constructiva de aquello en lo que es realmente experta. No dude en orientar a las partes acerca de esta cuestión:

¡Un momento! Quiero sugerir que cada uno hable de lo que más sabe. Primero, lo que recuerda de los hechos y, después, sus sentimientos con respecto a estos hechos. Empiecen por hablar de los hechos *tal como ustedes recuerdan que sucedieron*. Es posible que tengamos dos versiones de los hechos. Ese no es un problema. No quiero que traten de *hacer coincidir* sus recuerdos en este momento. Por el contrario, va a ser útil a los dos que pongan las dos versiones de los hechos sobre la mesa.

¿Junto con ello, que tal si se cuentan el uno al otro cuál fue la reacción de cada uno frente a los hechos? Si se enfadaron, si se sintieron dolidos o perturbados, díganlo. Por ejemplo, José, ¿puede decirle a Louis lo que sintió y la interpretación que usted le dio a la evaluación escrita que recibió por correo?

En algunos casos puede ser bastante importante saber lo que sucedió realmente en el pasado. Por ejemplo, en una disputa por lesiones personales, los informes policiales acerca de quién pasó primero por la intersección y quién pasó con luz roja son importantes para determinar las res-

ponsabilidades, lo que tiene un peso decisivo en el resultado de la mediación. Sin embargo, en muchas disputas interpersonales, no hay manera de verificar quién relata correctamente lo sucedido o lo más común es que hacerlo requiera mucho tiempo y dinero. La alternativa, que funciona bien en las negociaciones de paz interpersonales, es que el mediador aconseje a las partes a "acordar en no estar de acuerdo" acerca de sus respectivas versiones de los hechos. Las partes no van a llegar por sí solas a esta conclusión y por eso hay que orientarlas hacia esta salida, quizás del siguiente modo:

Quiero hacerles una sugerencia. En vez de clarificar quién dice correctamente lo que "realmente" sucedió en agosto, por el momento manejémonos con las dos versiones a la vez de lo sucedido. Pongamos ambas versiones sobre la mesa y tratemos con respeto a las dos. Además hablemos sobre sus reacciones personales (sentimientos e interpretaciones) de estos hechos al sintetizarlos y pongamos eso sobre la mesa también. Entonces, conociendo estas dos versiones y estos sentimientos e interpretaciones, veamos qué tenemos y qué vamos a necesitar para ayudarlos a avanzar.

Clarificar conductas e intenciones del pasado

Una vez que cada persona haya dado su versión de los hechos, invite a que se turnen nuevamente, ahora para hacer preguntas de clarificación sobre lo sucedido y también sobre las intenciones. Lo más común es que las partes escuchen cosas que no sabían o, aún más probable, escucharán una versión que no creerán. Encuadre esto de forma constructiva con una intervención como la siguiente: "Ahora que cada una escuchó a la otra dar su versión de los hechos, imagino que tienen cosas para preguntar

una a otra. Este es el momento de preguntar. Si algo no está claro o si piensan que la interpretación que se hace es equivocada, pregunten acerca de esto. ¿Sue, quiere comenzar?"

Tal como ha hecho al comienzo, usted da a las partes un *esquema* o *mapa* mental o verbal para la conversación. Usted quiere que hagan preguntas de clarificación y que den respuestas. Cuando hagan esto, utilice sus propias técnicas de escucha activa y reflexiva para sintetizar lo que se dice (véase el Recurso A). Su objetivo en este momento no es resolver el problema, ni siquiera lograr un acercamiento de las partes, sino simplemente ayudarlas a reunir la información y, en cierto sentido, a ordenarla sobre la mesa. Podría ser útil usar términos como los siguientes:

Veo una cantidad de cosas sobre la mesa, ahora. Sue, usted ha dado su versión de lo sucedido el verano pasado. Y usted ha hecho lo mismo, Helen. En algunos sentidos coinciden, pero en otros hay diferencias, tales como [diga cuáles son las diferencias]. Además, Helen ha dicho que su intención no era espiar, sino que ella temía acerca de aquello que Sue pudiera estar haciendo para vengarse y que eso la llevó a mirar los materiales. Helen, usted ha dicho sin embargo que entiende por qué Sue puede haber interpretado que estaba espiando y que esto la molestó. Helen, usted ha explicado las razones por las que miró los materiales. Según lo que pude entender, usted estaba alarmada por el modo en que se comportaba Sue y también respondía al rumor que le hizo llegar otra persona de que Sue estaba reuniendo información sobre usted y que podría usar esa información para acusarla ante su jefe, para lograr que

la trasladaran [dirigiéndose a Sue]. Usted afirmó que ésta no era su intención pero que, en realidad, pensaba que Helen quería su puesto y que usted simplemente recogía datos para protegerse, por si se hacía algún tipo de investigación o se la atacaba más adelante.

Así que tenemos sus propias síntesis de lo sucedido y cada una se ha hecho un buen servicio diciendo algunas cosas en relación con cuáles eran sus verdaderas intenciones. ¿He sintetizado correctamente las cosas hasta aquí?

Nuevamente, tenga en cuenta que su meta en este punto es simplemente identificar información, no reconciliar a la gente o sus puntos de vista. Este paso de sintetizar el relato de los hechos, reacciones internas e intenciones, es decisivo para lo que sigue.

Analizar aquello que cada persona quisiera que hubiese sucedido

Este es el punto en el procedimiento en el que usted abrirá la posibilidad de que las partes discutan lo que lamentan de lo sucedido. Alguna gente hace esto voluntariamente y otros necesitan que los alienten —si es que sencillamente no hay que pedirles— al menos que piensen sobre la cuestión. “Al oír esto, me pregunto si cada una no lamenta algo de lo sucedido. ¿Si pudieran volver atrás, qué harían distinto? ¿Qué hubieran preferido que la otra persona hiciera en lugar de lo que hizo?”

Adviértase que así se invita a cada parte a hablar de dos cuestiones: aquello que cada parte po-

dría haber hecho distinto y qué hubiera preferido que la otra parte hiciera distinto. No se sorprenda cuando cada una de las partes comience por lo que la otra debiera haber hecho distinto, apuntando con dedo acusador. Sin embargo, no deje las cosas ahí. Permita que una de las partes empiece por poner en orden la casa de la otra —usted pidió que hicieran comentarios en ese sentido— pero insista en que quien hable lo haga también acerca de lo que él o ella debió haber hecho distinto.

Continuando con los ejemplos en los párrafos anteriores, puede ser que las partes afirmen lo siguiente:

- Helen dice que lamenta haber revisado los papeles de Sue y haberse metido en su ordenador. Es probable que diga esto agregando una frase que justifique lo que hizo; no importa, al menos dice que lo lamenta.
- Sue dice que lamenta no haber hablado con Helen y aclarado las cosas, en vez de haberse dedicado a tomar nota de lo que pasaba para protegerse en caso de una investigación.
- Helen y Sue lamentan que otra gente en la oficina contribuyó al problema diciendo en privado cosas a cada parte que alentaron la paranoia acerca de lo que una podía estar pensando en relación con la otra.

Esta es una parte muy importante del procedimiento de negociaciones de paz interpersonales, ya que le permite a la gente hablar de lo que pudo haber sido. Muchos individuos pueden suponer equivocadamente que no vale la pena hablar de lo que pu-

do haber sido, diciendo "lo pasado, pasado" y que "no hay que llorar por la leche derramada". De hecho, muchas veces las partes en disputa de ninguna manera hablan del pasado por estas mismas razones.

Los consejeros y terapeutas saben, sin embargo, que el dolor emocional, las heridas y la conducta intransigente a menudo tienen sus raíces en el desencanto por lo que pudo haber sido, en el enfado por injusticias del pasado o en sentimientos de ansiedad en relación con que lo que una vez pasó puede volver a pasar. Como mediador su tarea es sacar a luz estos sentimientos de "pudo haber sido" u "ojalá que yo hubiera hecho tal cosa", de modo de poder apoyarse en ellos para lograr pedidos de disculpa, un perdón, y poder avanzar. Si esto no se expresa, no tendrá las herramientas que necesitará más adelante en la conversación.

Centrarse en opciones de solución

Este es el momento en que puede tratar de utilizar las soluciones estándar: disculpas, indemnización, planes para el futuro y perdón. Si aún no lo ha hecho, elija una o más de estas soluciones estándar y dígame a las partes cómo se podrían aplicar en este caso. Usted incluso puede llegar a indicar que hay un número limitado de maneras de manejar tales situaciones y dar su propia síntesis de la siguiente manera:

De acuerdo a mi experiencia, realmente sólo hay cuatro maneras de superar esta situación. Más aún, puede ser que para lograrlo les baste con uno de los

recursos o que tengan que recurrir a los cuatro. Primero, por ejemplo, una de ustedes podría pedirle disculpas a la otra por haberle hecho daño. O podrían pedir perdón ambas. Esta sería su propia manera de decir que lamentan lo sucedido. En segundo lugar, podrían comprometerse a no hacer ciertas cosas en el futuro o a adoptar ciertas conductas, para lograr que la relación de trabajo no se salga de sus carriles. Una tercera manera, por supuesto, es dar una compensación por algo malo que se hayan hecho en el pasado. Puede ser que parezca que eso no corresponde aquí y, seguramente, que en verdad no corresponda, pero es algo que se puede hacer. No se pueden cambiar los hechos, pero en algunos casos se puede compensar por un mal de esta manera. La cuestión final, por supuesto, es perdonar a la otra persona por el mal que uno cree que esa persona le hizo. Esto no es necesariamente una cuestión teológica o filosófica compleja. El sentido concreto del perdón es éste: si se perdona a una persona por algo, se acuerda que eso ya no interferirá en la futura relación. Uno acepta dejar la cuestión de lado y seguir adelante. Esto no es lo mismo que "olvido y perdón". Sí, recordarán lo sucedido, así que no traten de olvidarlo; sin embargo, uno puede elegir, como un gesto voluntario, perdonar un mal que le ha sido hecho.

Como se pueden imaginar, estas cuatro soluciones a menudo van ligadas una a la otra. Por ejemplo, podría ser más fácil perdonar algo si la otra persona ha pedido disculpas. O pueden estar dispuestas a perdonar algo si existe el compromiso mutuo y de buena fe de que ambas tratarán de hacer algo en común de un modo diferente en el futuro.

¿Ahora, habiendo dicho esto, cuál de estas soluciones podrían aplicarse en su situación? ¿Quién quiere empezar?

He sintetizado las cuatro soluciones estándar para las partes, de modo que no queden atascadas en la discusión de las inadecuaciones de una solución parcial. Por ejemplo, las partes que han vivido una disputa le dirán directamente que los pedidos de disculpas no significan nada para ellos mientras tengan el temor de que se repita la ofensa que causó el conflicto. Del mismo modo, las partes le dirán que no hay dinero que pueda cambiar el hecho de que algo estuvo mal. Usted se encontrará en terreno más firme si acuerda con esto inmediatamente y señala que no se puede cambiar lo sucedido, pero que ahora pueden tomar decisiones voluntarias en cuanto a cómo reaccionarán en el futuro frente a lo sucedido y qué pasos darán. Las soluciones estándar ofrecen una idea de lo que podrían intentar.

Invitar a hacer ofertas

Invitar a hacer ofertas viene inmediatamente después de considerar las opciones posibles. Este es el momento en que usted pregunta: "¿Quién quiere empezar?" Aquí su rol es el de facilitador y orientador. En sus reuniones anteriores con cada una de las partes usted puede haber aprovechado la oportunidad para aconsejar a cada una de ellas acerca de cómo pedir disculpas u ofrecer perdón o acerca del contenido de un plan para el futuro. Si no lo ha hecho y las partes necesitan ayuda, puede orientarlas en la reunión o si siente que hacerlo puede descolocar a alguien (por ejemplo, que se le diga que pida disculpas a quien le resulte muy difícil), en este momento puede sugerir una ronda de reuniones pri-

vadas. Mi recomendación sería que usted dé todos los consejos necesarios antes de esta reunión, para no tener que interrumpirla.

Al hacer las partes sus ofertas, esté atento al paquete que emerge del fluir de la conversación. ¿Se están cubriendo todas las soluciones estándar? ¿Se está dejando algo afuera? Si es así, dígaselo a las partes y hágales saber que piensa que el procedimiento no está completo.

Producir las confrontaciones necesarias

No se sorprenda si una o más de las partes se resiste fuertemente a ofrecer o aceptar una o más de las soluciones estándar. Al fin de cuentas, esta gente ha estado enfrentada en una disputa. Las heridas suelen ser muy profundas y las partes pueden no tener experiencia alguna para manejarse en situaciones tan difíciles. Tal como se dijo antes, usted puede orientar a las partes en relación con cómo enfrentar este proceso. Por ejemplo, puede tener que aconsejar sobre la manera de pedir disculpas. Yo me apresuro a recordarle a las partes que sólo deben pedir disculpas por aquellas cosas de las que realmente sienten que es importante que lo hagan. Un pedido de disculpas puede ser algo tan simple como decir: "Lamento el efecto que ha tenido mi conducta en usted. No era mi intención herirlo de esa manera, pero está claro que sí lo he herido. Y lamento el dolor que le he provocado". Nótese la cuidadosa elección de las palabras en la disculpa. De esta manera, una parte puede pedir disculpas de buena fe y con buenos resultados, aun cuando ésta

considere que su comportamiento estaba justificado.

Además de aconsejar a las partes, usted puede verse obligado a confrontarlas con las siguientes consecuencias de no dar pasos de acercamiento:

- *Daños mutuos.* Si cada parte sigue cargando con una herida o un dolor, esto afectará cualquier relación futura entre ellos. Les insumirá energía emocional y provocará problemas en el trabajo y otras actividades.
- *Debilitamiento individual.* Mantener abierta una herida y viva una disputa puede interferir con el funcionamiento personal del individuo.
- *Impacto sobre otra gente.* Niños, compañeros de trabajo, otros miembros de organismos políticos y gubernamentales; generalmente hay alguien que puede sufrir si las partes no se ponen de acuerdo.

Puede ser que tal confrontación se dé mejor en las reuniones privadas, pero puede producirse durante la reunión conjunta. La regla básica general es que si la confrontación no deja mal parada a una de las partes sino que, por el contrario, presiona a ambas partes por igual para que avancen, entonces hágalo en la reunión abierta. Si puede dejar a una de las partes demasiado expuesta, entonces hágalo en privado.

Hacer una síntesis y planificar la manera de documentar el acuerdo

El cierre de una reunión de negociación de paz interpersonal consiste en que el mediador sintetice

lo que ha sucedido y ayuda a las partes a verificar el acuerdo de cara al futuro. Si hay compromisos particulares en relación a compensación y planes para el futuro, éstos se incluirán como parte del acuerdo de texto único (véase el Capítulo 9) aunque lo más probable es que los pedidos de disculpas y el otorgamiento de perdón no serán parte de ningún escrito. Son parte del registro verbal y la memoria de cada una de las partes en disputa. En su rol de mediador lo más probable es que usted haya estado sintetizando durante toda la reunión y, al final, será el momento de presentar una síntesis final de lo ocurrido. La clave para las síntesis de este tipo es asegurarse de que las declaraciones sean precisas y definan conductas, dejen bien paradas a las partes y, al mismo tiempo, definan claramente un camino para el futuro, más allá de lo que se haya hecho en favor de cerrar heridas en esta reunión. Usted podría decir algo así como lo siguiente a las partes mencionadas en el ejemplo de más arriba:

Creo que ambas han avanzado mucho en relación con las dificultades del verano pasado. Todos sabemos que no se puede borrar lo pasado. Ni yo ni nadie debe pedirles que simplemente "lo olviden". De hecho en la última hora hemos estado intentando deliberadamente recordar lo sucedido, pero lo hemos hecho con un enfoque especial: les hemos pedido que hablen de lo ocurrido, para clarificar sus intenciones y han tenido la posibilidad de hacer preguntas y de oír las respuestas.

También hemos dado otro paso: las he invitado a hablar de lo que lamentan y lo que desean que hubiese sucedido. A esto se agrega que se han pedido mutuamente disculpas y, aún más, han asumido

compromisos con respecto a cómo quieren manejar las cosas a partir de ahora. Por ejemplo, han acordado hablar directamente entre sí acerca de cualquier preocupación sobre su relación de trabajo y tenerme a mí como mediador de apoyo si alguna vez me necesitan. También se han comprometido a ayudarse mutuamente en sus respectivos trabajos. Han acordado además tener reuniones semanales para hablar de cómo marcha el trabajo y para encontrar maneras de tenerse en cuenta mutuamente como respaldo en proyectos que requieran trabajo extra. También han acordado hablar diariamente de las cosas que hay que cubrir en la jornada de trabajo.

Finalmente, les he oído decir que están dispuestas a "dejar atrás" algunas de esas cosas que sucedieron el verano pasado. Acordaron pensar en esto como una suerte de perdón mutuo. Ahora están en condiciones de avanzar sin permitir que la disputa del verano pasado sea parte de su relación de trabajo. Las felicito por esto y les deseo lo mejor en los meses por delante. También hemos acordado reunirnos en una instancia de seguimiento una vez por mes en los dos meses próximos y más tarde sólo cuando sea necesario.

¿Hay más preguntas o hay algo que cualquiera de ustedes quisiera decir?

En este momento las partes pueden repetir algo que ya se ha dicho, o no. Un apretón de manos sería lo apropiado en este momento. Puede ser que no haya registro escrito de los pedidos de disculpas y del perdón en el texto del acuerdo, aunque las otras partes si pueden estar escritas (véase el Capítulo 14).

Síntesis

Las negociaciones interpersonales de paz sobre cuestiones de relación pueden discutirse en una sola reunión, partiendo de que haya habido encuentros privados con cada parte antes de esta reunión para enmarcar las cuestiones que se llevarán a la discusión conjunta. En las reuniones privadas, usted puede ayudar a definir y encuadrar el problema, adelantar posibles soluciones y aconsejar a las partes sobre cuestiones que quizá deban enfrentar en la reunión conjunta (por ejemplo, ¿si se les reclama por haber causado perjuicio a la otra parte estarán preparadas para pedir disculpas?) En la reunión misma usted puede seguir los pasos definidos más arriba, pero no se preocupe demasiado por el orden en que éstos se dan. El punto más importante es que se cubran las cuestiones básicas de un modo u otro, dado que cada una de ellas puede ser decisiva para el resultado final.

EJERCICIOS

1. Organice un juego de roles de una disputa de dos partes. Por ejemplo, utilice el caso SouthCo del Recurso F. Utilizando como guía el temario de este capítulo, haga una reunión conjunta con las partes, conduciéndolas a través del temario en la exploración del problema y en el encuentro mutuo.

Nota a cada parte. Tengan presentes sus agravios y permitan tener actitudes belicosas tales como interrumpirse mutuamente y atacarse. Sin embargo, respondan a cualquier directiva del mediador cuando éste los oriente apropiadamente hacia caminos más constructivos: por

ejemplo, analizar conductas del pasado en vez de dedicarse a atacar personalmente al otro.

Nota al mediador. Piense en esta tarea como si se tratara de guiar a las partes y reorientar su conductas, llevándolas a un vale todo verbal, hacia el cumplimiento de los pasos indicados en este capítulo (no necesariamente en el orden dado). Por ejemplo, supongamos que la parte A dice algo así como: "A usted no le importa ni le ha importado nunca mi futuro aquí". Usted podría responder: "¿Puede decir eso de otro modo? Dígale a la parte B lo que sucedió en el pasado, aquello que lo llevó a concluir que a ella no le importa su futuro aquí. Sea concreto". De modo similar, si la parte B dice algo así como "¡Ese es problema suyo!", respondiendo a un ataque, el mediador podría sugerir otra dirección: "Es evidente que no le ha gustado algo de lo que él dijo recién. ¿Puede decir qué es lo que le molestó de su narración de los problemas del pasado?"

2. Como variación, si las partes no logran cubrir el temario propuesto por el mediador, haga breves reuniones privadas con cada parte, para orientarlas en relación al temario y en la manera como pueden aprovechar mejor el formato que usted le ha dado a la reunión.

Cuándo no funcionan las reuniones cara a cara

Una variación estándar de los cinco pasos de mediación es dejar de lado la reunión cara a cara inicial e ir directamente a las reuniones privadas con cada parte. Hay por lo menos tres conjuntos de circunstancias en las que esto puede ser apropiado: una reunión conjunta puede ser físicamente imposible, puede causar gran malestar o puede impedir que se inicien las conversaciones. Los siguientes ejemplos describen una situación específica de cada tipo.

"¡Voy a quedarme junto a mi mujer!"

La enfermera jefe pide a un representante de los pacientes del hospital que hable con el señor Jones, esposo de una paciente que padece un cáncer terminal. El ha estado la mayor parte del tiempo con su esposa en su cuarto del hospital. Anoche, la señora Jones fue trasladada a la unidad de terapia intensiva donde sólo se permite a los familiares visitas de quince a treinta minutos cada dos horas. Debido a la ansiedad de la paciente porque se la introducía en

un respirador artificial, se hizo una excepción permitiendo que el señor Jones se quedara junto a ella casi toda la noche. Pero hoy, la queja del señor Jones es que ahora se le pide que sólo la visite en los horarios fijados. El considera que se enfrenta a una enfermera demasiado rígida, que impone las reglas sin tener en cuenta las necesidades de la paciente y su familia. El personal afirma que la presencia continua del señor Jones dificulta brindarle a la señora Jones la mejor atención. Una de las cosas más irritantes para el señor Jones es el modo en que se dirigen a él las enfermeras.

En este caso, no sería práctico ni apropiado que el mediador intentara convocar a una reunión abierta con el señor Jones y una enfermera. El señor Jones probablemente no querría dejar a su mujer, ni siquiera para una mediación que resolviera el problema y sería inapropiado hacer la mediación junto a la enferma. Lo más lógico sería que el representante de los pacientes hable con el señor Jones en privado, junto a su mujer o en el corredor más cercano, respondiendo preguntas en relación con la mediación, explicando lo que el representante de los pacientes podría hacer para resolver el problema ("Quizás pueda hablar con las enfermeras...") y luego avanzar directamente a preguntas que le permitan obtener datos para el Marco del Conflicto (Paso 3). De modo similar, la primera conversación con la enfermera podría concretar los pasos correspondientes al primer contacto y la reunión inicial y luego avanzar a la recolección de datos para el Marco del Conflicto (Paso 3).

"¡No estaré en un cuarto con ese hombre!"

¿Qué hace un *ombudsman* para ayudar a una empleada a decidir qué pasos dar en relación con la manera de manejar una situación de acoso sexual en su lugar de trabajo? Por cierto que podemos imaginar circunstancias en las que no sería apropiado requerir que la víctima y el supuesto acosador se encuentren cara a cara. La manera más útil de encarar el problema, y que brinda la mayor protección, sería hacer primero una investigación completa del problema y, después, decidir si se propone o no una reunión cara a cara. Pero incluso se puede llevar a cabo toda la mediación sin que las partes queden confrontadas directamente. El mediador puede hacer una investigación cubriendo las preguntas correspondientes al primer contacto (Paso 1) con una de las partes, definiendo luego las reglas de procedimiento y cuál sería la opción de mediación, obteniendo aprobación de esta parte para la investigación (Paso 2), proceder entonces a hacer preguntas para obtener información importante que se lograría en las reuniones privadas (Paso 3). Después de completar la misma serie de pasos en una entrevista con la otra parte, el *ombudsman* estaría en situación de definir cuál podría ser el mejor paso a dar a continuación. Muy probablemente sería ir y volver entre las partes o, según el contenido que emergiera, considerar la posibilidad de reuniones cara a cara una vez hecha una exploración e instruido a las partes acerca del objetivo de la reunión.

“¡Sólo podemos reunirnos un día!”

Si las partes viven en ciudades diferentes y sólo pueden fijar un día de reunión de mediación, lo más razonable sería hacer reuniones privadas con cada parte por teléfono antes de que las partes se reúnan para la mediación de un día. En este caso, usted debe cubrir el primer contacto (Paso 1) y reuniones privadas (Paso 3) con cada parte por teléfono y luego fijar el momento de la reunión inicial (Paso 2) para iniciar la jornada cuando todos estén juntos. La reunión inicial puede ser muy breve (una discusión cara a cara del procedimiento de mediación, cómo lo usarán, las reglas de procedimiento, la firma del acuerdo para iniciar la mediación). A lo que seguirían discusiones conjuntas o visitas de ida y vuelta entre las partes (Paso 4).

Puntos a recordar

Al dejar de lado la reunión inicial, usted pasa por alto un paso formal pero no su contenido. Es común que se unan en una sola instancia los pasos 1, 2 y 3. En su primer contacto responderá todas las preguntas que puedan hacerle sobre el procedimiento de mediación (Paso 1) y explicará cuál será el procedimiento, incluyendo una síntesis de sus reglas, todo aquello que comúnmente usted explicaría en la reunión inicial, y luego obtendrá un consentimiento para continuar bajo las reglas de procedimiento (Paso 2). Dado que a esta altura aún no tendrá un acuerdo de la otra parte en relación con la mediación, usted le dirá a la parte con la que habla: “Veré

si [la otra parte] está interesada en la mediación cuando hable con ella”. Luego, en esta misma primera reunión, continúe con la investigación en relación con intereses, otros factores, MAAN y posibles soluciones. Al proceder de este modo, usted mantiene la integridad del procedimiento cubriendo todos los pasos, a la vez que muestra flexibilidad al no reunir a las partes en una situación cara a cara en forma inapropiada, cuando las circunstancias requieren un ajuste del procedimiento.

EJERCICIOS

1. A partir de su propia experiencia en el manejo de conflictos, enumere dos o más situaciones donde habría sido apropiado saltar la reunión inicial e ir directamente a las reuniones por separado.
2. Identifique los otros cambios que pueden requerirse en relación con los cinco pasos en situaciones de conflicto donde se lo convoca como mediador.
3. Elija un juego de roles del Recurso F y desarrolle una situación de mediación sin utilizar una reunión formal de apertura.

Cuándo puede ser útil la mediación informal

La mediación informal es una variación estándar que es utilizada frecuentemente por gerentes, jefes de equipo, administradores y consultores de organizaciones. Los siguientes son ejemplos de trabajos de mediación informal:

- Un consultor de recursos humanos ayuda a un supervisor y a un empleado a resolver un conflicto sobre la evaluación del rendimiento en el trabajo.
- El administrador de un hospital habla con un médico sobre una queja de trato descortés por parte de las enfermeras.
- Un consultor de planificación estratégica ayuda a un gerente general y a otros miembros del equipo de administración a llegar a un acuerdo sobre los aspectos clave de un plan de cinco años.

Este capítulo definirá los parámetros principales de la mediación informal, con la intención de sugerir a usted la manera en que puede basarse en el modelo de mediación para enriquecer una amplia gama de actividades laborales y personales.

Definición de características

La mediación informal tiene las siguientes características:

1. *Se utiliza poco el término mediación.* El mediador simplemente cumple las funciones, sin un título formal.

2. *El mediador puede no usar los cinco pasos.* En cambio, se utiliza una o más partes del modelo para ayudar a dos o más individuos a llegar a un acuerdo.

3. *El objetivo es el mismo que en el procedimiento formal:* una solución integradora de texto único que responda a los intereses de las partes, que cuadre con los datos disponibles y que aporte una solución que sea mejor que las respectivas MAAN.

4. *Las partes en disputa siguen siendo las que deben producir su propia solución,* al igual que en la mediación formal. Esto significa que la mediación informal puede evitar los triángulos que a veces existen en el lugar de trabajo, cuando dos individuos llevan sus quejas por el conflicto a un tercero pero nunca discuten directamente entre sí. Si bien la mediación informal puede por cierto incluir reuniones privadas con las partes, el objetivo último será lograr que las partes hablen entre sí y diseñen su propia solución.

La mediación informal en acción

En lo que queda de este capítulo se sintetizarán algunos de los ejemplos más comunes de mediación informal en medios laborales y en organizaciones.

Obtener datos para el Marco del Conflicto de la conversación en una reunión

De lejos, el uso más frecuente (y fácil) del modelo de mediación en un lugar de trabajo es que un gerente utilice las categorías del Marco del Conflicto al intervenir en cualquier discusión sobre un problema relacionado con el trabajo. Imaginemos un conflicto en el departamento de *marketing* de una compañía fabricante de ordenadores, cuando el tema en discusión es si el departamento de producción puede entregar un producto a tiempo para cubrir los requisitos de un nuevo plan de *marketing*. No habiendo un modelo integrador para analizar el problema y crear soluciones, se corre el riesgo de que la discusión derive en acusaciones, riñas por las responsabilidades de los distintos sectores y excusas basadas en cuestiones personales. Un camino alternativo es que el gerente utilice las categorías del Marco del Conflicto al hacer preguntas y para orientar la discusión: por ejemplo, ¿cuáles son las partes involucradas?, ¿cuáles son sus intereses subyacentes?, ¿qué datos traerán a la discusión?, ¿cuáles son sus MAAN? y así en más. Sin usar la palabra mediación y sin hacer ninguna reunión privada con ninguna de las partes, un gerente por sí solo puede plantear preguntas estratégicas acerca de los intereses subyacentes y hacer avanzar al grupo hacia el diseño de soluciones que no sólo no violan estos intereses sino que, en realidad, responden al mayor número posible de ellos.

Constitución de equipos

Los gerentes hábiles pueden usar el modelo de mediación para comprender las necesidades e intereses de los trabajadores individuales y para diseñar maneras de incluir estas necesidades e intereses en los proyectos que se llevan adelante con trabajo en equipo. ¿Cuál es la verdadera razón por la que uno o dos individuos hacen lo que les parece y no actúan como miembros de un equipo? Un modelo de mediación informal podría incluir reuniones individuales con cada uno (en un paseo o tomando un café o durante el almuerzo), en las que se hagan preguntas abiertas, buscando descubrir los intereses subyacentes a los que no da respuesta la actual dirección del grupo.

Evaluaciones de rendimiento

Los gerentes claramente se ven envueltos en un proceso de negociación al intentar lograr acuerdo de los empleados para alcanzar objetivos de rendimiento en el trabajo. Pero, ¿qué sucede cuando un empleado se queja al departamento de personal por el trato injusto de un supervisor? Mientras algunos departamentos de recursos humanos ofrecen la mediación formal para canalizar las quejas, otros también utilizan el modelo de mediación como parte de sus responsabilidades en el diálogo con supervisores y empleados. En este caso, el gerente de recursos humanos no es un tercero neutral al que se convoca de común acuerdo (por cierto que el gerente de recursos humanos funciona en la cadena de mando y

es visto por los empleados y supervisores como alguien que trabaja para la organización), pero él o ella pueden usar elementos del modelo de mediación para ayudar al supervisor y al empleado a llegar a un acuerdo. Las reuniones individuales con las partes cumplen el papel de las reuniones privadas en el modelo de mediación y se puede recurrir a una investigación utilizando las categorías del Marco del Conflicto para identificar los problemas que reducen el rendimiento y para crear nuevas soluciones.

Resolución de problemas

Sea el contexto un ente oficial, una compañía privada, una escuela, una organización religiosa o una empresa de construcción se puede esperar que se den conflictos entre la gente como parte del trabajo. La mediación informal puede aportar un modelo para el análisis y la creación de soluciones que tengan el apoyo de las partes que deban implementarlas. En algunos casos la persona designada para la función de resolución de problemas puede utilizar la palabra mediación para describir el procedimiento. ("Voy a hablar con cada uno de ustedes para tratar de entender qué hace falta para resolver este problema. Véanme a mí como un mediador, si quieren. Pero lo principal es que encontremos una solución que funcione y que la encontremos pronto.") Según las circunstancias, la persona encargada de resolver problemas puede utilizar todos los componentes del modelo de mediación formal que resulten apropiados, por ejemplo el respeto a la confidencialidad de la comunicación, y estructurando conversaciones

conjuntas utilizando los elementos del modelo de negociaciones de paz interpersonales del Capítulo 16.

Desarrollo de organizaciones

La mayoría de las funciones de los especialistas en desarrollo de organizaciones (DO) —sean empleados de las mismas o consultores externos— incluyen el trabajo con individuos y grupos para ayudarlos en algún aspecto del proceso de cambio. Como lo puede atestiguar cualquiera que sea parte de un proyecto de este tipo, puede haber numerosos problemas que impidan avanzar y un conjunto muy importante de problemas es el de los conflictos entre los objetivos individuales y los de la organización. Por lo tanto, los especialistas en DO pueden utilizar el modelo de mediación, incluso organizando algunas veces un procedimiento que siga los lineamientos de los cinco pasos estándar, aunque quizás utilizando una terminología distinta para describir las fases, con vistas a utilizar las categorías del Marco del Conflicto para analizar problemas y crear soluciones integradoras.

Planificación estratégica

¿Qué es un proceso de planificación estratégica exitoso sino un esfuerzo dirigido a unir individuos clave en una organización en torno a un plan único? Esta es exactamente la función de la solución integradora de texto único en el modelo de mediación. La mayoría de los planificadores tienen reuniones

individuales con los distintos gerentes como parte de las primeras fases del proceso de planeamiento, lo que les da la oportunidad de utilizar el Marco del Conflicto (llamado en este caso marco de *colaboración* o de *planeamiento*) para recoger datos y delinear posibles opciones para el plan final. Algunas organizaciones utilizan la mediación formal para resolver problemas interpersonales y filosóficos antes de gastar dinero en contratar consultores que lleven adelante un costoso proceso de planificación estratégica.

Síntesis

Existen numerosas oportunidades en cualquier organización para que la gente utilice aspectos del procedimiento de mediación de un modo informal para ayudar a individuos y grupos a resolver problemas y lograr soluciones integradoras. Ni los cinco pasos ni el término mediación son nada sagrado. La diferencia esencial está en que cuando se utiliza el término mediación, es importante respetar todas las normas éticas inherentes a la mediación (véase el Recurso C) y clarificar las reglas de procedimiento para las partes (como se hace en la reunión de apertura). Las partes deben conocer el marco que utilizará el mediador antes de consentir o no en su participación en el procedimiento. Esto no impide que los gerentes utilicen partes del modelo de mediación como ayuda para lograr otros objetivos bajo otros títulos, como consultoría, planificación estratégica, creación de equipos o supervisión. En estos últimos casos, lo que hay que “publicitar” es que el procedi-

miento central es la supervisión, la creación de equipos, la planificación estratégica, etc., aunque el procedimiento se enriquezca con la utilización de aspectos del modelo de mediación para los objetivos deseados.

EJERCICIOS

1. Piense en personajes de libros o de programas de televisión, películas u obras de teatro que haya visto, que cumplieran el papel de mediadores informales. Escriba una crítica del mediador informal, utilizando los cinco pasos como guía. Por ejemplo, en qué medida utilizó el mediador las categorías del Marco del Conflicto para analizar el problema, o en qué medida ha utilizado técnicas de resolución de puntos muertos para salir de una situación de empantanamiento, o si utilizó las herramientas de comunicación (Recurso A) para ayudar a las partes a comprender la situación y a avanzar hacia una solución.

2. Considerando su propia experiencia como gerente, empleado, padre o vecino, identifique situaciones donde usted ha cumplido el papel de mediador informal. ¿Qué hizo que haya contribuido a su éxito o fracaso, basado en los principios que usted conoce ahora a través de la lectura de los capítulos precedentes de este libro?

3. Utilizando como guía las categorías identificadas en este capítulo, defina las situaciones en las que considera que cumplirá el papel de mediador informal. ¿Cómo utilizaría los elementos del modelo para mejorar su desempeño?

Epílogo: La vocación del mediador

Si el procedimiento de mediación es algo nuevo para usted, este análisis de los cinco pasos de mediación seguramente lo habrá llevado a la misma conclusión que a muchos otros: "¡He estado haciendo esto desde siempre!" La realidad es que la mediación se nutre de las técnicas de comunicación, de análisis de problemas y de la iniciativa encaminada a la solución de problemas que se han estado utilizando con éxito desde tiempos inmemoriales en los medios laboral y comunitario y en el hogar. Al mismo tiempo, el modelo de cinco pasos debería dar mayor claridad a su trabajo en situaciones muy complejas, donde es mucho lo que hay en juego y las partes están dispuestas a achacarle culpas o hacer un chivo expiatorio del mediador, como lo hacen con sus adversarios. Continuando con la postura que he adoptado a lo largo de este libro, quiero agregar unas palabras de consejo y aliento para quien comience a aplicar el modelo en las situaciones que le toque enfrentar.

1. *Enriquezca su aprendizaje buscando las numerosas aplicaciones del modelo fuera del proceso de mediación formal.* Una vez oí a un conferenciante que hablaba sobre la modificación de conductas de profesionales de la salud mental advertir a su público: "¡Estos principios no funcionan con sus hijos y

mascotas!" Yo quiero sugerir que si bien son de aplicación limitada con sus mascotas, los principios de la mediación por cierto que pueden aplicarse en su hogar. Todos tenemos conflictos con nuestros hijos, cónyuges, vecinos y compañeros de trabajo. El uso continuo del Marco del Conflicto aumentará su capacidad de escuchar a las partes en disputa y de encontrar modos de ayudar a crear soluciones integradoras que respondan a sus intereses.

2. *Asóciese a organizaciones de mediación para compartir experiencias, darse mutuo apoyo y elevar su capacidad.* Ahora en la mayoría de los estados de Estados Unidos hay asociaciones de mediadores, al igual que en la mayoría de las comunidades locales. Sea a través de su centro local de resolución de disputas; su asociación de abogados del condado, del estado o nacional; u organizaciones tales como la Sociedad de Profesionales de la Resolución de Disputas, la Academia de Mediadores de Familia y Cortes o de delegaciones de las asociaciones nacionales de psicólogos, profesionales de recursos humanos y otros administradores, busque unirse a colegas que también intervengan en mediaciones en forma permanente. Intercambie análisis, participe de seminarios de formación y así desarrollará su capacidad.

3. *Participe del trabajo de base y los esfuerzos creativos para enfrentar cuestiones de licenciatura y certificación en el futuro.* Muchos de sus colegas de distintas profesiones (tales como abogacía, ciencias de la conducta, resolución de disputas comunitarias y académicos) ya están trabajando duro sobre la cuestión de si la mediación es un procedimiento que puede ser certificado y otorgarse licencia. Existe una polémica en relación con si la mediación pue-

de sobrevivir a la vez como una destreza social y una disciplina profesional, y hay colegas con diversas posiciones sobre esta cuestión que trabajan diligentemente para diseñar soluciones integradoras. Súmese a este esfuerzo y aplique el modelo de mediación a lo que usted hace. Analice cuidadosamente los intereses que defienden quienes temen que la certificación y la licencia restrinjan la participación y también los intereses de los que buscan imponer algún tipo de estructura que aporte orden y protección a los clientes en este campo, de modo similar a lo que se da en otras disciplinas. No hay mejor lugar para poner a prueba los límites de nuestro modelo que las cuestiones que tienen que ver con nuestra propia realidad y práctica cotidiana.

4. *Aliente y participe de la crítica antropológica y desde el punto de vista de las organizaciones, del campo de la mediación.* No todas las culturas tienen la misma valoración de la resolución de conflictos en colaboración (y de las negociaciones de paz), ni ven igual que usted los valores de la mediación.¹ Sin abandonar sus aplicaciones actuales del modelo de mediación, expanda su horizonte con comunicaciones interculturales e iniciativas que le permitan aprender cómo puede modificarse el modelo para utilizarlo en culturas distintas a la suya.

5. *Utilice el modelo de mediación para la prevención.* Recuerde que la mediación es una forma de colaboración (a la par de la negociación), y que la colaboración se da todos los días, mucho antes de que se den conflictos o disputas. Sea bajo el encabezamiento de prevención de problemas o de enriquecimiento de las relaciones humanas, usted puede duplicar tanto su efectividad como su aprendizaje.

aplicando los principios de la mediación al proceso de planificación y a todas las negociaciones al comienzo de una relación, mucho antes de que se dé la posibilidad de una disputa.

EJERCICIOS

1. Haga una lista de los pasos que podría dar para enriquecer su capacidad de mediador.
2. Analice su propia visión sobre el manejo de conflictos en el mundo. ¿Cuáles son las áreas en las que tiene mayor interés de ayudar al desarrollo de la mediación?
3. ¿Qué puede hacer para ayudar a ese desarrollo?

Recursos

- A. Reseña de las técnicas de comunicación
- B. Modelos de reglas de procedimiento y formularios
- C. Normas éticas
- D. Mediación de disputas en las que se da violencia doméstica
- E. Organizaciones profesionales
- F. Casos
- G. La evaluación de los ejercicios

Recurso A: Reseña de las técnicas de comunicación

Los mediadores experimentados saben que las técnicas de comunicación son esenciales para lograr un entendimiento con las partes y para obtener información valiosa en relación con los intereses, sentimientos y otros factores del caso. Siendo que este libro se centra en la mediación, la siguiente reseña de las técnicas básicas de comunicación será útil para los mediadores que recién se inician.

Las técnicas de comunicación de Nivel I y Nivel II que se identifican en esta reseña pueden ser útiles para ayudarlo a trabajar en el Marco en las reuniones privadas y, también, ayudarlo a orientar a las partes en el análisis de los problemas y en la creación de soluciones. Para valorar el rol de las técnicas de comunicación en la mediación podemos hacer analogías con el deporte y la música. Las técnicas de comunicación son a la mediación lo que correr y chutar son al fútbol o lo que tocar las notas de una escala (¡incluidos los sostenidos y bemoles!) es a la ejecución musical. En el caso de un jugador de fútbol, se requiere las capacidades específicas de correr, patear y atajar para poder jugar y son prerrequisitos para lograr objetivos más específicos, como hacer un pase, meter un gol o evitarlo. Los músicos, una vez que han aprendido a ejecutar notas particulares, están en condiciones de hacer verdadera mú-

sica, combinando las notas en acordes. Del mismo modo, los mediadores tienen que saber cómo comunicarse antes de poder ayudar a las partes en el procedimiento de resolución de conflictos.

En las relaciones humanas a menudo es la incapacidad de las partes de lograr una buena comunicación lo que produce conflictos y crea la necesidad de la mediación. El mediador puede ayudar de dos maneras: primero, mostrando las técnicas de la buena comunicación y segundo, aconsejando a las partes el modo de comunicarse mejor entre sí en ciertos momentos del proceso de mediación.

Comunicación verbal y comunicación no verbal

Mientras que la mayoría de la gente piensa en la comunicación como un ejercicio verbal, es igualmente cierto que las expresiones del lenguaje corporal (los gestos, las expresiones faciales, la postura del cuerpo) sirven como fuertes indicadores de lo que las personas piensan y sienten. En la mayoría de los casos, las partes no son conscientes de sus mensajes no verbales. Los especialistas en comunicación, tales como psicoterapeutas y consejeros, prestan mucha atención a las contradicciones entre el mensaje verbalizado y el gestual. Por ejemplo, alguien puede decir: "No tengo problema con eso" mientras cierra fuertemente el puño o se aferra al apoyabrazos de su silla.

Nadie puede saber a ciencia cierta lo que el mensaje no verbal significa para la persona que se comunica. El objetivo fundamental por tanto es observar el mensaje no verbal y compararlo con el

mensaje hablado, percibiendo las contradicciones y analizándolas con la persona en cuestión. Esté atento a los mensajes no verbales del tipo que se enumeran a continuación y explore las implicancias que éstos sugieren.

- Postura y posición del cuerpo:
 - Postura desgarbada y floja: cansado o aburrido del procedimiento.
 - El cuerpo inclinado en dirección contraria al interlocutor: rechazo al mensaje o al interlocutor.
 - Movimientos en la silla: el mensaje que se escucha provoca ansiedad o se tiene ansiedad por hablar.
 - Los brazos cruzados: "Demuéstrémelo" o una actitud de descreimiento.
- Expresiones faciales:
 - Contacto visual directo: acuerdo, especialmente si va acompañado de un gesto de asentimiento con la cabeza, como que el que escucha está siguiendo la conversación.
 - Mueca de disgusto: desaprobación.
 - Entrecerrar y achicar los ojos: crítica o rechazo del mensaje.
- Volumen de la voz y forma de hablar:
 - Hablar alto y rápidamente: ira o ansiedad.
 - Hablar lentamente y a bajo volumen: descorazonamiento, tristeza, depresión.

La investigación sobre la comunicación no verbal no ha alcanzado un punto en el que se le pueda dar a los mediadores guías claras en relación con lo que significa una conducta particular y quizá nunca lleguemos a ese grado de conocimiento, dada la cantidad de variaciones individuales. La Parte A puede hablar en voz muy alta expresando ira, mientras que la respuesta en voz igualmente elevada de la Parte B puede revelar la existencia de sordera. El mejor camino es simplemente utilizar la actitud no verbal co-

mo una segunda fuente de información, comparándola con el mensaje verbal para ver si hay correspondencia entrambos o no. Si hay gran divergencia entre el mensaje verbal y el no verbal, pregúntele a la parte qué significa esa discrepancia. Por ejemplo, un mediador podría decir a una de las partes en una reunión privada: "Tom, le oigo decir que puede acordar con la propuesta, pero por su expresión usted no parece muy entusiasmado con la idea. Las palabras dicen sí, pero sus gestos dicen que no. ¿Qué sucede?"

No caiga en la trampa de tratar de decirle a la parte el significado del gesto, sino que simplemente observe la contradicción y retransmitala a su interlocutor. Luego pídale a la parte que aclare las cosas. En la mayoría de los casos esto llevará al reconocimiento de ambivalencia o alguna otra revelación, que dará un significado más preciso a la intención que transmite la comunicación de la parte en cuestión.

Técnicas de comunicación de Nivel I

Se necesitan tres técnicas básicas para establecer un entendimiento y obtener la información necesaria de las partes: *la escucha activa, la autoexpresión y la pregunta.*

Escucha activa

Escuchar activamente es un método por el cual el mediador se concentra totalmente en las comuni-

caciones y el marco de referencia interno (es decir, lo que se conoce de los sentimientos y otras opiniones) de quien habla y luego retransmite lo escuchado, para corroborar si se entendió lo que dijo. Al escuchar activamente, el centro de atención no está en el punto de vista o la opinión de quien escucha sino en el contenido de lo que dice quien habla. En la mediación la escucha activa tiene las siguientes características:

- El centro de atención está en los intereses, sentimientos, percepciones, deseos.
- Las expresiones de quien escucha reflejan lo escuchado y a menudo son enfáticas: "retransmiten" lo que oyó quien escucha.
- Las expresiones de quien escucha a menudo se refieren a los puntos de vista, sentimientos o visión de la situación de la otra persona.

FRASES MODELO

Estas son algunas frases que son características de la escucha activa y otras que son lo opuesto de esta técnica de comunicación:

<i>Escucha activa</i>	<i>Lo opuesto</i>
• Si lo he entendido bien, usted dice que...	• Eso no tiene sentido...
• A usted parece preocuparle que...	• Permítame decirle como lo veo yo...
• Parecería que su punto de vista es que...	• Eso puede tener sentido para usted, pero recuerde que...

APLICACIONES ESTANDAR

Utilice la escucha activa siempre que trate de obtener más información de una persona. Escuchar activamente alienta a hablar más. Por ejemplo, un mediador podría decir: "Si lo entendí bien, hay por lo menos tres cosas que le molestan de esta cuestión [enumere correctamente]". Si su síntesis es correcta, y utiliza las mismas palabras de la parte en cuestión, la otra persona asentirá con la cabeza y probablemente sienta que realmente ha oído lo que él o ella ha estado tratando de decir. Si se equivoca en algo, la parte se lo hará saber, sea con un gesto no verbal (mirada inquisitiva) o con un claro no o corrigiéndolo. En este caso, el procedimiento avanza, dado que ahora puede ajustar su comprensión de lo que le dice esa persona.

Autoexpresión

La autoexpresión es una técnica de comunicación que se centra en los sentimientos, pensamientos y creencias de quien habla. Tiene estas características:

- Utiliza expresiones en primera persona, para comunicar "mis" intereses, puntos de vista y sentimientos.
- Deliberadamente da a quien escucha más información sobre datos que, de otro modo, sólo podrían obtenerse por inferencia o adivinando. Por ejemplo, usted podría inferir de mi conducta que estoy enojado; sin embargo, dado que el enfado es un estado interno, usted sabrá mucho

más si además le digo que estoy enojado y por qué.

FRASES MODELO

Estas son algunas frases que indican la autoexpresión y otras que son lo opuesto.

<i>Auto-expresión</i>	<i>Lo opuesto</i>
• Me parece importante...	• Todo esto cuesta demasiado...
• Me parece que...	• Todos saben que...
• Mi interés es...	• No hay manera de lograr un acuerdo en relación con...
• Me preocupa...	• Si sigue haciendo eso (amenaza)...

APLICACIONES ESTANDAR

En la mediación su objetivo será lograr que las partes se autoexpresen lo más posible —con usted en las reuniones privadas y con la otra parte en las reuniones conjuntas— en relación con sus intereses, sentimientos, puntos de vista propios y preferencias. En la mayoría de las disputas, las partes se tienen tanto miedo, piensan (a menudo correctamente) que la información que den a conocer puede ser usada en su contra por su adversario, que la autoexpresión se percibirá como una conducta de alto riesgo. Por tanto usted muy probablemente alentará la autoexpresión en las reuniones privadas, de modo de sentar las bases para que avancen las conversaciones en las reuniones conjuntas.

A veces tendrá que mostrar a las partes en las

reuniones privadas ejemplos de autoexpresión. Por ejemplo, usted podría decir: "Aún no sé qué es lo que quiere realmente en relación con esta cuestión, aunque, al ponerme en su lugar, puedo imaginarme que me sentiría molesto por lo que se ha dicho y preocupado porque, a menos que cambie algo, estaría en peligro mi empleo. ¿Usted siente algo así?"

Preguntas

Preguntar es una técnica de comunicación básica que apunta a obtener y clarificar datos. Hay dos tipos básicos de preguntas y tres dimensiones temporales.

- Se pueden usar las preguntas abiertas (quién, qué, dónde, por qué, cuándo, cómo), para generar datos.
- Se pueden usar las preguntas cerradas (a las que sólo cabe responder sí o no), para ajustar y clarificar afirmaciones y corroborar el compromiso con algo.
- Ambos tipos de preguntas pueden referirse al pasado, el presente o el futuro.

Las preguntas abiertas son algo muy común en la mediación y abren las puertas para que el mediador pueda recibir información a ser utilizada al llenar el Marco del Conflicto. Además de las preguntas referidas a *quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo*, los mediadores también pueden sondear a las partes declarando su interés por obtener información y a renglón seguido hacer una pregunta. Por ejemplo, el

mediador puede decir: "Realmente quiero saber cómo ve esta cuestión. ¿Puede decirme cuál es su reacción frente a la propuesta tal como se la he presentado?" La pregunta invita a una respuesta por sí o por no, pero una respuesta afirmativa lleva naturalmente a decir: "Adelante, dígame". Si la respuesta es no, el mediador podría decir entonces: "Ayúdeme a entender por qué prefiere no hablar de eso".

FRASES MODELO

Estos son algunos ejemplos de preguntas abiertas y cerradas.

Preguntas abiertas

- ¿Qué otra información sería necesaria para evaluar los daños?
- ¿Qué otra persona mostró interés en este problema?
- ¿Cómo ve esta situación?

Preguntas cerradas

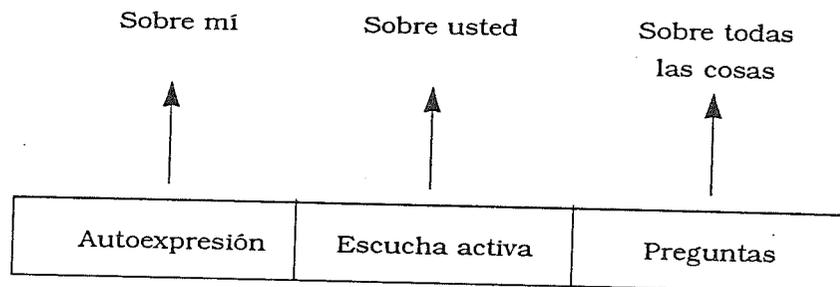
- ¿Ha conseguido que se haga una evaluación?
- ¿Les dijo que llegaría tarde?
- ¿Cuánto hace que trabaja aquí?

APLICACIONES ESTANDAR

Al comienzo de cualquier mediación, cuando el objetivo es obtener toda la información posible sobre intereses y otros factores, las preguntas abiertas estarán a la orden del día: "¿Qué ha pasado para hacerlo sentirse así?" "¿Cómo manejó esta situación hasta ahora?" y cosas por el estilo. Una vez que se tiene la información y las partes han comenzado a analizar los intereses, otros factores, propuestas y soluciones varias, entonces usted hará a menudo

preguntas cerradas tales como: "¿Esta propuesta le sirve o no?" y "¿Si ella acordara hacer este pago y también hiciera todos estos cambios en los procedimientos en el trabajo desde ahora, usted aceptaría dejar la cuestión de lado y ayudarla en estos objetivos?"

En suma, las partes utilizan las tres técnicas de comunicación del Nivel I —escucha activa, autoexpresión y preguntas— en su negociación para clarificar la información de la otra persona, el que habla y el contexto que rodea al problema. Los mediadores usarán las tres técnicas de comunicación y también orientarán a las partes sobre el uso de estas técnicas para generar la información necesaria. El diagrama que aparece más abajo sintetiza los puntos centrales de las tres técnicas del Nivel I.



Técnicas de comunicación de Nivel II

Una vez que se ha generado la información escuchando activamente, con la autoexpresión y las preguntas, se puede utilizar otra serie de técnicas de comunicación para traducir, expandir y canalizar la

información. Las técnicas del Nivel II incluyen el *reencuadre*, para lograr una nueva perspectiva sobre cualquier elemento de información; la *generación creativa de ideas* (brainstorming), para crear posibles soluciones basadas en la información disponible y la *confrontación*, para controlar el efecto negativo de un estilo de negociación.

Reencuadre

El reencuadre es cambiar las palabras, el concepto o la descripción de un elemento de información para que sea más fácil entenderlo o aceptarlo. Tiene las siguientes características:

- Es un ejercicio de traducción a través del cual el mediador cambia la comunicación pasando de una forma de lenguaje a otra, con la esperanza de que en el segundo lenguaje el contenido pueda ser más digerible para el otro bando o más conducente a la colaboración en la solución de problemas.
- Es una técnica útil para pasar de las posiciones a los intereses.
- Es particularmente útil para descomprimir situaciones intensas utilizando una palabra o término diferente para describir algo que una parte puede haber planteado de un modo particularmente chocante.

FRASES MODELO

Estos son algunos tipos de expresiones que puede escuchar de las partes en una mediación y algunas cosas que los mediadores pueden hacer para

reencuadrarlas y hacer avanzar la mediación. Los primeros dos ejemplos muestran maneras de tratar de traducir frases venenosas a una forma más útil y los dos siguientes buscan lograr un cambio en los conceptos básicos.

Original

- El tipo es un absoluto idiota.
- Ella es una perdedora total.
- No puedo lograr lo que quiero.
- El es egoísta.

Reencuadre

- Lo que quiere decir con eso es que llega tarde seguido, interrumpe a la gente y no parece escuchar.
- ¿Puede decirme en qué sentido su desempeño tiene fallos?
- Quizás tenga más suerte si él también obtiene algo. ¿Qué tal si tratamos de armar una situación donde todos ganan?
- Quizás él también tiene dudas sobre su propio desempeño y le preocupa fracasar.

APLICACIONES ESTANDAR

Las partes en disputa a menudo se meten en atolladores por la manera en que se ven los unos a los otros o cómo perciben el problema. El uso estándar del reencuadre es darle otra perspectiva al problema (por ejemplo, señalando que la tensión que provoca mudarse a un nuevo edificio es tanto un factor causal de que no puedan cumplirse ciertos

plazos como de la "holgazanería" de un subordinado). Todo reencuadre debe basarse en datos: el nuevo concepto debe basarse en datos disponibles.

Como lo indican las frases modelo, el reencuadre puede adoptar dos formas fundamentales. Una es cambiar o eliminar lenguaje cargado o venenoso. La otra es cambiar un concepto por completo. Por ejemplo, una parte puede decir que una idea es "tonta" u otra persona está "loca". El reencuadre significa cambiar lo que se dice para poner la atención en las características o conductas clave que parecen tontas o locas, eliminando las palabras ofensivas. Reencuadrar el lenguaje no debe diluir o disminuir una crítica, sino que debe concentrarse en resolver el problema en vez de atacar a la persona.

Como ejemplo de un cambio de concepto, piense en un dirigente internacional que esté mediando para lograr la liberación de rehenes en Medio Oriente. Este dirigente internacional desafía al líder del país que tiene los rehenes a adoptar un punto de vista distinto sobre la liberación de los rehenes: le dice al líder en cuestión que no piense en la liberación de los rehenes como si ésta significara "ceder a las presiones", sino que lo vea como una "jugada audaz" de diplomacia internacional. No una capitulación, sino la actuación de un líder. Este es un nuevo marco y en este caso se abre la posibilidad de la liberación de los rehenes.

Generación creativa de ideas (Brainstorming)

La generación creativa de ideas es una técnica de comunicación de Nivel II para producir posibles soluciones a un problema que ya ha sido definido en términos de intereses y otros factores. La generación creativa de ideas tiene las siguientes características:

- Se utilizan preguntas del tipo "¿Qué pasa si...?"
- Permite que se presenten ideas sin críticas. Se deja la crítica para otro momento, de modo de que quien se comunica no se retraiga por temor a que las ideas nuevas sean atacadas desde el vamos.
- Es particularmente útil para la creación de soluciones integradoras que den respuesta a los intereses de todas las partes en una mediación.

FRASES MODELO

La generación de ideas incita deliberadamente a producirlas, mientras que la actitud opuesta las corta de raíz. Estos son algunos ejemplos típicos:

*Generación creativa de ideas**Lo opuesto*

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Veamos cuántas ideas podemos generar, sin criticar ninguna al comienzo. • Qué pasa si... • ¿Usted qué recomendaría en relación con esto? | <ul style="list-style-type: none"> • ¡Eso no va a andar! • El va a rechazar esa idea. • ¡Olvidelo! |
|--|---|

APLICACIONES ESTANDAR

La generación creativa de ideas se usa comúnmente en el cierre de cada una de las primeras reuniones privadas en la mediación, cuando el mediador pide a cada parte que identifique posibles soluciones basadas en lo que se ha dicho y lo que se sabe hasta ese momento acerca de los intereses del otro bando. Es bastante común que las partes hayan abandonado el procedimiento de generación creativa de ideas y estén buscando imponerse mutuamente posiciones o demandas en el momento que recurren al mediador. A menudo el mediador tendrá que defender el método de la generación creativa de ideas. Por ejemplo, el mediador puede decir: "Ya sé que me han dicho que no ven otra solución para este problema, pero hagamos un experimento. Imaginemos que un mecenas nos va a dar a todos \$100.000 por cada idea que podamos generar, no importa si es muy loca y que tenemos cinco minutos para ganar todo el dinero que podamos. Cada uno ha oído ya lo que el otro necesita y sabemos de las otras limitaciones que tiene su empresa: ahora, ¿qué pasos podrían dar los dos para resolver este problema?" La gente creativa que resuelve problemas sabe que las soluciones aplicables a menudo surgen de lo que comienza por ser una generación de ideas locas. Como mediador puede tener que organizar sesiones de generación creativa de ideas para abrir el camino hacia el encuentro de soluciones efectivas.

Confrontación

La confrontación es una técnica de comunicación utilizada por los mediadores para lograr que una o más de las partes deje de lado una conducta de negociación particular que resulta destructiva para el procedimiento. Lo común es que se utilice en las reuniones privadas, aunque en algunos casos se dará en la reunión conjunta. Las confrontaciones que atacan ("Usted no sabe de qué está hablando") generalmente llevan a una conducta defensiva del otro bando ("Sí que sé de qué estoy hablando") y a un contraataque ("¡Es usted el que no sabe de qué se trata!"). Las partes en disputa a menudo necesitan ayuda para confrontarse.

Una manera de abordar la cuestión es utilizar la secuencia *cuando-yo-porque*. Esto incluye tres elementos que son la conducta (lo que la otra persona hace que molesta a quien habla), la reacción de quien habla a esa conducta (a menudo un sentimiento) y la razón de una reacción (algún tipo de justificación). En esta secuencia, el mediador alienta a una de las partes a responder a las siguientes cuestiones:

- *Cuando* [defina la conducta, por ejemplo: "Cuando llega tarde a estas reuniones..."]
- *Yo* [diga cuáles son sus sentimientos o su reacción, por ejemplo: "... me hace sentir mal..."]
- *Porque* [explique la razón, por ejemplo: "... porque me parece que a usted no le importa lo que estamos tratando de hacer aquí"].

Una declaración del tipo cuando-yo-porque da

al otro bando información clara como parte de la confrontación, que le permite saber qué conducta tendría que cambiar en el futuro para que quien escucha tenga una reacción diferente. La información entonces sienta las bases para una negociación en relación con las conductas.

FRASES MODELO

La confrontación puede ser constructiva o destructiva para el procedimiento de mediación. Estos son algunos ejemplos de las dos variantes:

*Confrontación constructiva**Lo opuesto*

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuando llegan estos informes uno o dos días tarde, me siento frustrada porque me hace pensar que a usted no le importa que yo los necesite en el plazo fijado. • Cuando leí ese memo con su crítica de mi trabajo, me sentí humillado porque no había ninguna referencia a nada que yo hiciera bien. • Cuando se cambió la hora de reunión, eso me hizo desconfiar (y decidí cuidarme de esta gente) porque la última vez que hicieron eso significó que de todos modos no querían que saliera nada de ahí. | <ul style="list-style-type: none"> • A usted no le importa un pimiento lo que pasa si sus informes llegan tarde. • Yo no le importo a usted. • No se puede confiar en esta gente. |
|---|--|

APLICACIONES ESTANDAR

La confrontación señala algo negativo de la persona a la que va dirigida de modo que puede ser riesgoso hacerlo en sesiones conjuntas, donde pueda parecer que el mediador toma partido por uno de los bandos. En las reuniones privadas, la confrontación puede ser una técnica muy útil para que el mediador ayude a una de las partes a cambiar una conducta destructiva en relación con la negociación. Por ejemplo, un mediador puede decir a un gerente general en una reunión privada:

Bob, por cierto que no puedo hablar por sus colegas, pero en la privacidad de este cuarto quiero decirle qué efecto tuvo sobre mí ver cómo hablaban los cinco en estas reuniones. Noté que las primeras palabras que usted pronuncia son siempre negativas: "Eso no va a funcionar" o "Eso ya lo intentamos antes" o algo por el estilo. Si me imagino por un momento que soy uno de sus subordinados, pienso que reaccionaría así: "Cuando recibo como primera respuesta suya siempre una negativa, me desaliento y me siento renuente a proponerle ideas porque, al fin de cuentas, lo que busco es al menos algo de apoyo para lo que trato de hacer".

Síntesis

La comunicación es la base de la negociación y la mediación. Muchas disputas se deben a la poca capacidad de comunicación de las partes en disputa. Los mediadores pueden ofrecer un modelo de técnicas para una comunicación constructiva y, en al-

gunas situaciones, orientar a las partes en forma individual o conjunta acerca de cómo mejorar la comunicación, de modo de lograr un entendimiento y crear soluciones.

Recurso B Modelos de reglas de procedimiento y formularios

En cualquier mediación formal se debe entregar por escrito a las partes las reglas de procedimiento, información acerca del mediador (un currículum), un acuerdo de mediación y toda otra descripción del procedimiento que pueda ayudar a las partes a comprender en qué difiere la mediación de otras alternativas.

Los formularios incluidos en este recurso son utilizados por la Chorda Conflict Management Inc. (Compañía Chorda de Manejo de Conflictos) y pueden servirle de guía para la confección de sus propios formularios. Los mediadores que forman parte de la plantilla de empresas u organizaciones (por ejemplo, los equipos de mediación de los departamentos de relaciones laborales o recursos humanos) deben tener en cuenta cuestiones de confidencialidad y cómo la mediación se relaciona con otros elementos del procedimiento de manejo de conflictos dentro de la organización. Los formularios incluidos en este curso son estándar y pueden ser corregidos y adaptados para cada uso particular en medios comerciales, empresariales, de organizaciones y familiares.

REGLAS DE PROCEDIMIENTO DE LA MEDIACION

Introducción

El propósito de estas reglas de procedimiento es definir el proceso de mediación y servir como guía para que las partes decidan si desean o no utilizar la mediación para resolver un problema de negocios o en el trabajo, o resolver un conflicto.

Sección 1: Principios generales

a. *Definición de la mediación.* La mediación es un procedimiento por el cual un tercero ayuda a dos o más partes a alcanzar un acuerdo sobre cualquier cuestión. La mediación puede utilizarse como parte de un proceso de planificación (antes de que haya un problema o conflicto) o como método para la resolución formal de disputas. La mediación debe distinguirse del arbitraje y del pleito, en los que terceros (juez, panel, jurado) deciden la cuestión por las partes.

b. *Resultado(s).* El objetivo de la mediación es que las partes lleguen a un acuerdo sobre los pasos a dar para avanzar con un plan, resolver un problema o un conflicto o alcanzar un acuerdo para terminar una disputa.

c. *La estructura del procedimiento.* El mediador aportará información sobre la mediación a las partes que deseen tenerla (a través de contactos telefónicos con todas las partes, e incluyendo materiales escritos) y luego se fijará la fecha de una reunión conjunta de apertura. El resto del procedimiento incluirá

una combinación de reuniones confidenciales (encuentros privados con cada parte), reuniones conjuntas y/o visitas sucesivas del mediador a las partes hasta que estas lleguen a un acuerdo o un punto muerto. El proceso puede interrumpirse en cualquier momento, al declarar el mediador un punto muerto o si cualquiera de las partes deja de participar.

Sección 2: El rol del(los) mediador(es)

a. El mediador dará información a las partes en relación con la mediación, clarificará las reglas de procedimiento y estructurará un procedimiento para una discusión equilibrada de las cuestiones.

b. El mediador buscará mantener una postura imparcial y dará a conocer cualquier condicionamiento o conflicto de intereses significativos a las partes.

c. El mediador también dirá cuáles son sus honorarios y explicará acerca de la confidencialidad y otros aspectos del procedimiento que las partes deban saber para tomar una decisión acerca de su participación en el mismo.

Sección 3: El rol de las partes

a. Al participar en el proceso de mediación, cada parte acuerda trabajar con el mediador y con las otras partes para definir los intereses en juego, generando información sobre antecedentes relevantes y creando posibles soluciones.

b. Dado que la participación es voluntaria, las partes no se comprometen a aceptar ninguna solución propuesta durante la mediación. Del mismo modo, las partes pueden dar por terminado el proceso en cualquier momento y buscar otras opciones para la resolución de la disputa.

Sección 4: Representación por y consulta a abogados

a. Las partes pueden hacer consultas legales independientes en cualquier momento durante el proceso de mediación.

b. Las partes también pueden hacerse representar por abogados durante la mediación.

Sección 5: Confidencialidad

a. El mediador mantendrá la confidencialidad de toda la información producida bajo el procedimiento de mediación y no dará información a nadie ajeno al proceso sin autorización de las partes.

b. Al participar en el procedimiento, las partes renuncian al derecho a hacer citar al mediador en cualquier procedimiento judicial subsecuente y renuncian al derecho a requerir que el mediador presente documentos producidos durante la mediación.

Sección 6: Acuerdo de Mediación

Al firmar el Acuerdo de Mediación, las partes indican su disposición a someterse a las reglas de mediación en todo el proceso de mediación.

Sección 7: Honorarios

El mediador cobrará honorarios por hora de consulta, que serán pagados en forma equitativa por las partes, a menos que se acuerde de otro modo al inicio de la mediación.

Sección 8: Cancelación

Si una parte desea cancelar una cita de mediación, él o ella notificará al mediador (y si es el caso, a las demás partes) no menos de 24 horas antes de la fecha y hora fijadas para la sesión. De no ser así el mediador tendrá derecho a compensación por la sesión de mediación cancelada.

Sección 9: Resultado y terminación de la mediación

Si las partes llegan a un acuerdo, el mediador redactará un acuerdo para su revisión y firma por las partes.

Cualquiera de las partes o el mediador puede declarar un punto muerto, momento en el cual el mediador puede ayudar a las partes a explorar los pasos posteriores a la mediación, así como las con-

diciones bajo las cuales las partes pueden reiniciar la mediación.

Sección 10: Interpretación de las reglas

El mediador interpretará estas Reglas¹ de acuerdo con su criterio y buen juicio y las partes deberán ceñirse a tal interpretación durante el proceso de mediación.

Acuerdo de Mediación

Las partes abajo firmantes deseamos llegar a un acuerdo en relación con una o más cuestiones. Para esto hemos llegado al siguiente acuerdo inicial:

- 1. La(las) cuestión(es) a mediar es(son):

- 2. Se me ha explicado el procedimiento de mediación; he leído y acepto seguir las Reglas de Procedimiento de la Mediación de Chorda.

- 3. Entiendo que la mediación no reemplaza la consulta legal independiente y, si es necesario, procuraré asesoramiento legal propio sobre las cuestiones en discusión.

- 4. Otras estipulaciones:

Firmado el día _____ de _____ 19____

Parte

Parte

Parte

Parte

Mediador

El procedimiento de mediación

El procedimiento de mediación incluye lo siguiente:

- (a). Primer Contacto (telefónico o cara a cara): el mediador explica el procedimiento, las reglas de procedimiento y los arreglos de honorarios, y responde preguntas.
- (b). Reunión de apertura (cara a cara o conferencia telefónica): el mediador invita a cada parte a hacer una breve síntesis de la(s) cuestión(es) en discusión y ayuda a todos a planificar el temario y calendario de reuniones. Todas las partes firman un Acuerdo de Mediación.
- (c). Reunión privada: el mediador se reúne con cada parte individualmente (encuentros confidenciales) para obtener mayores detalles acerca de intereses y datos importantes.
- (d). El mediador continúa con las reuniones individuales (yendo y viniendo entre las partes y/o reuniones conjuntas, de acuerdo con las necesidades).
- (e). A lo largo del proceso el mediador ayuda a las partes a identificar intereses y opciones y a cooperar entre sí para obtener información adicional (por ejemplo, valuaciones, opiniones de expertos), todo con el propósito de alcanzar una solución mutuamente aceptable.
- (f). Si se necesita más tiempo o si las partes necesitan más datos antes de llegar a un acuerdo, se pueden fijar reuniones adicionales.
- (g). Una vez alcanzado un acuerdo, el mediador ayuda a las partes a planificar todos los pasos para

su implementación, incluyendo la redacción de un memorándum de acuerdo.

- (h). Si las partes llegan a un punto muerto, el mediador las ayuda a decidir si continuarán con la mediación o buscarán otras vías de solución.

Recurso C

Normas éticas

Normas éticas de conducta profesional para miembros de la Society of Professionals in Dispute Resolution (Sociedad de Profesionales de Resolución de Disputas)¹

APLICACION DE LAS NORMAS

El cumplimiento de estas normas por los miembros de la SPIDR es básico en su conducta profesional. Los miembros de la SPIDR se comprometen a orientar su conducta profesional de acuerdo con estas normas. El directorio del SPIDR está a disposición de sus socios para asesorarlos sobre la interpretación de estas normas. Se invita a otros profesionales y organizaciones neutrales a aplicar estas normas.

Alcance

Es un hecho reconocido que los miembros de la SPIDR resuelven disputas en varios sectores dentro de las disciplinas de resolución de disputas y tienen sus propios códigos de conducta profesional. Estas

normas han sido creadas como guías generales para la práctica de las disciplinas neutrales representadas por los miembros de la SPIDR. Estas normas cubren consideraciones éticas válidas para algunas pero no para todas estas disciplinas.

A. RESPONSABILIDADES GENERALES

Los neutrales tienen un deber hacia las partes, la profesión y hacia sí mismos. Deben ser honestos y desprejuiciados, actuar de buena fe, ser diligentes y no buscar servir a sus propios intereses a expensas de las partes.

Los neutrales deben actuar de forma justa con las partes, no tener ningún interés personal en los términos de los acuerdos, no mostrarse prejuiciados hacia individuos e instituciones involucradas en la disputa, estar razonablemente a disposición de las partes tal como éstas lo requieran y asegurarse de que las partes estén informadas del procedimiento en el que se involucran.

B. LA RESPONSABILIDAD DEL NEUTRAL HACIA LAS PARTES

1. *Imparcialidad.* El neutral debe mantener imparcialidad hacia todas las partes. Imparcialidad significa estar libre de favoritismos o prejuicios sea en las palabras o en los hechos, y el compromiso de servir a todas las partes, por oposición a estar al servicio de una de las partes.
2. *Aceptación conciente.* El neutral tiene la obligación de asegurar que todas las partes entienden la naturaleza del proceso, el procedimiento, el rol particular del neutral y la relación de las partes con el neutral.
3. *Confidencialidad.* Mantener la confidencialidad es

- decisivo para el proceso de resolución de disputas. La confidencialidad ayuda a la sinceridad, a una exploración plena de las cuestiones en juego y a la credibilidad del neutral. Puede haber algún tipo de situaciones, sin embargo, en las que no esté protegida la confidencialidad. En tales casos el neutral debe indicar a las partes, cuando sea apropiado en el procedimiento de resolución de disputas, que no se mantendrá necesariamente la confidencialidad de los procedimientos. Excepto en tales instancias, el neutral debe resistir todo intento de llevarlo a revelar cualquier información fuera del proceso. Se debe respetar también todo compromiso de un neutral de mantener determinada información en calidad de confidencial dentro del procedimiento.
4. *Conflicto de intereses.* El neutral debe evitar entrar o continuar en cualquier disputa si considera o percibe que su participación como neutral significaría un claro conflicto de intereses. El neutral también debe revelar cualquier circunstancia que pueda crear o dar la apariencia de un conflicto de intereses y cualquier circunstancia que pueda plantear dudas razonables en relación con la imparcialidad del neutral. El deber de revelar estas cuestiones es una obligación permanente.
 5. *Prontitud.* El neutral realizará todos los esfuerzos razonables a su alcance para dar pronto curso al procedimiento.
 6. *El arreglo y sus consecuencias.* El procedimiento de resolución del conflicto pertenece a las partes. El neutral no tiene intereses propios en los términos del acuerdo, pero debe estar satisfecho si los

acuerdos en los que él ha participado no impugnan la integridad del procedimiento. El neutral tiene la responsabilidad de ver que las partes evalúen los términos de un acuerdo. Si el neutral está preocupado por las posibles consecuencias de un acuerdo propuesto y lo dictan las necesidades de las partes, el neutral debe informar a las partes de su preocupación. Al adherir a esta norma el neutral puede considerar aconsejable educar a las partes, encaminar a una —o más— de las partes a un especialista o retirarse del caso. Sin embargo, en ningún caso el neutral violará la sección 3 de estas normas, acerca de la confidencialidad.

C. INTERESES NO REPRESENTADOS

El neutral debe tomar en cuenta circunstancias en las que haya intereses no representados en el procedimiento. El neutral tiene la obligación allí donde, a su juicio, las necesidades de las partes lo impongan, de asegurar que tales intereses sean tomados en cuenta por las partes principales.

D. USO DE MÚLTIPLES PROCEDIMIENTOS

El uso de más de un procedimiento de resolución de disputas por el neutral implica responsabilidades adicionales. Cuando se contemple desde el inicio el uso de más de un procedimiento, el neutral debe alertar a las partes desde el comienzo de la naturaleza de los procedimientos y las consecuencias de revelar información en cualquiera de los procedimientos que el neutral puede usar más adelante para tomar decisiones o que pueda compartir con otra persona con capacidad de decisión. Cuando se con-

temple el uso de más de un procedimiento después de iniciado el proceso de resolución de una disputa, el neutral debe explicar las consecuencias inherentes y darle a las partes la posibilidad de buscar a otro neutral para los procedimientos subsecuentes. También le compete al neutral avisar a las partes de la transición de un proceso de resolución de disputas a otro.

E. ANTECEDENTES Y CALIFICACIONES

Un neutral sólo debe aceptar asumir responsabilidades en casos en los que tiene suficientes conocimientos en relación con el procedimiento apropiado y la cuestión en discusión como para ser eficaz. Un neutral tiene la responsabilidad de mantener y mejorar su capacidad profesional.

F. DAR A CONOCER LOS HONORARIOS Y GASTOS

Es deber del neutral explicar a las partes al inicio del procedimiento, las bases de compensación, honorarios y cargas, si es que las hay.

G. APOYO A LA PROFESION

El neutral experimentado debe participar en la formación de nuevos neutrales en su campo y en los esfuerzos para educar al público acerca del valor y el uso de procedimientos neutrales de resolución de disputas. El neutral debe hacer servicios *pro bono*, según lo apropiado.

H. RESPONSABILIDADES DE NEUTRALES TRABAJANDO EN EL MISMO CASO

En la eventualidad de que más de un neutral esté afectado a la resolución de una disputa, cada

uno tiene la obligación de informar a los demás en relación con su intervención en el caso. Los neutrales que trabajen con las mismas partes deben mantener una relación abierta y profesional entre sí.

I. PUBLICIDAD Y OFERTA DE SERVICIOS

Un neutral debe ser conciente de que algunas formas de publicidad y oferta de servicios son inapropiadas y, en algunas disciplinas de resolución de conflictos, tales como los arbitrajes en cuestiones laborales, no están permitidas. Toda publicidad debe presentar honestamente los servicios que se prestarán. No se debe hacer afirmación de que se obtendrá resultados específicos o promesas que impliquen favorecer a un bando por sobre otro con el objeto de obtener un contrato. Un neutral no debe dar ni recibir comisiones, descuentos u otras formas similares de remuneración para obtener clientes.

Recurso D Mediación en disputas en las que se da violencia doméstica

Informe de la Brigada de trabajo sobre cuestiones de abuso de cónyuges y niños de la Academy of Family Mediators, AFM (Academia de Mediadores Familiares)

Este informe sólo tiene un fin educativo y no define una política específica de la AFM.

La violencia familiar, que se perpetra fundamentalmente contra las mujeres, y su impacto sobre los niños, continúa planteando interrogantes serios para los profesionales de la resolución de disputas y la práctica de la mediación. Los defensores de los derechos de la mujer, mediadores, trabajadores de la salud mental, abogados y el poder judicial trabajan cada vez más en conjunto para comprender mejor las complejas consecuencias de la violencia familiar. Crece la colaboración entre los mediadores y los representantes de las organizaciones de víctimas.

Algunos críticos consideran que la mediación de divorcio no es apropiada en casos donde uno de los problemas es la violencia doméstica, debido al temor a represalias, la falta de confianza y el desequilibrio de poder entre las partes. Se argumenta que la me-

diación puede no proteger a las partes de acuerdos impuestos y de la subsecuente intimidación y violencia; consideran que en estos casos es preferible el recurso legal a la mediación.

En los casos en los que hay abuso, una pregunta que se hace a menudo es si el proceso legal —incluyendo el arresto, las órdenes de protección y el litigio— es adecuado para reestructurar una relación de paternidad después de la separación que funcione para beneficio de todos los involucrados. Este es un tema que continúa generando mucho debate.

Estas guías abordan algunas de las cuestiones implícitas en la determinación de los casos que pueden ser apropiados para la mediación, y se hacen recomendaciones en relación con modos de salvaguardar la seguridad física y los derechos legales de las partes.

Guías básicas para mediadores

- Los casos de mediación familiar en los que hay o ha habido violencia doméstica son complicados y pueden ser peligrosos para los participantes y para el mediador. Por tanto, los mediadores que recién se inician o aquellos sin formación o experiencia en cuestiones de violencia doméstica no deben aceptar que le sean asignados este tipo de casos, sino más bien encaminarlos a mediadores experimentados o a otro recurso apropiado. Otra alternativa podría ser que un mediador sin experiencia co-medie con alguien que tenga considerable experiencia profesional en relación con la violencia doméstica.

- Si la historia de abusos o el potencial de violencia es suficiente como para limitar la capacidad de negociación de una de las partes sin temor o coacción, el caso no debe mediar.
- No debe haber mediación en relación con la violencia misma. Por ejemplo, no debe tolerarse una oferta de dejar de golpear a cambio de otra cosa.
- Cuando está en juego la seguridad, la obligación del mediador es aportar un medio seguro para la resolución cooperativa de problemas o, cuando esto no parece posible, ayudar a los clientes a considerar alternativas más apropiadas.
- Por sobre todas las cosas, el mediador debe promover la seguridad de todos los participantes en el proceso de mediación.

Guías para evaluar si la mediación es lo idóneo

- A. Antes del comienzo de la mediación, interrogue a todos los clientes para ver si tienen antecedentes de abusos violentos para definir qué casos son inadecuados para la mediación, cuáles requieren salvaguardas adicionales además o en vez de la mediación y cuáles deben ser resueltos con otros recursos.
Realice las preguntas iniciales por separado con las partes. Esto se puede hacer de varias maneras. Por ejemplo, en una entrevista telefónica breve o cara a cara o con un cuestionario escrito. Utilizando un cuestionario estructurado, se puede reunir información básica que incluya detalles sobre cualquier antecedente de abusos violentos. Si el interrogatorio no se hace por separa-

do, la víctima puede no estar dispuesta a revelar la presencia de violencia y/o ponerse en riesgo por revelar la presencia de violencia.

1. Se debe continuar haciendo preguntas referidas a este tema a lo largo del proceso de mediación.
- B. Si las parejas entran voluntariamente a la mediación o si lo hacen por mandato legal de la corte o de una autoridad legal, las cuestiones de seguridad, libre elección y aceptación con conocimiento de causa, requieren una consideración especial, particularmente en situaciones en las que la violencia doméstica es un factor a tener en cuenta.
1. Los mediadores y los servicios de mediación tienen el deber ético de asegurar que la mediación se dé en un medio seguro y que el procedimiento se realice sólo si ambas partes están en condiciones de participar con seguridad, en forma autónoma y libres de toda intimidación. Las partes deben estar en condiciones de lograr resultados satisfactorios para ambas voluntariamente, con consentimiento y con pleno conocimiento de causa. Si no se dan estas condiciones, se debe dar fin a la mediación de un modo seguro y apropiado.
 2. Para garantizar la seguridad y que no haya coerción, es importante que las cortes no consideren como una falta de cooperación al pedido de una de las partes de que se deje de lado el recurso de mediación.
 3. En las jurisdicciones donde hay mediación obligatoria, es especialmente importante que haya interrogatorio por separado. Además se debe poder acceder a las siguientes opciones:

- a. Sesiones separadas.
 - b. La presencia de una persona de apoyo.
 - c. Excusión del requisito de mediación.
- C. Se debe alentar fuertemente a los clientes a consultar con abogados antes de la mediación y con certeza antes de concretar un acuerdo.
- D. Los mediadores deben tener formación sobre violencia doméstica.
La formación de los mediadores debe incluir lo siguiente:
1. Cuestiones relacionadas con el abuso físico y psicológico y su efecto sobre los miembros de la familia.
 2. El impacto que la violencia familiar (incluyendo presenciar violencia) tiene sobre los niños.
 3. Técnicas efectivas de interrogatorio, con implementación de medidas de seguridad y terminación segura.
 4. Inclusión de recursos apropiados agregados a o en lugar de la mediación.
 5. Sensibilidad a diferencias culturales, raciales y étnicas que pueden ser significativas en relación con la violencia doméstica.
- E. Cuando se toma la decisión de que se puede implementar la mediación, los mediadores deben garantizar pautas de seguridad, voluntariedad y justicia. Cuando los mediadores tienen dudas al respecto, deben informar a sus clientes que no son neutrales en relación con la seguridad.
Las siguientes son guías de procedimiento recomendadas:
1. Obtener formación en cuestiones de violencia doméstica y familiarizarse con la literatura específica.

2. Nunca mediar el hecho mismo de la violencia.
 3. Nunca apoyar que una pareja acuerde terminar con la conducta violenta a cambio de obediencia.
 4. Fijar reglas de procedimiento para optimizar la protección de la víctima.
 5. Cuando sea apropiado y posible, establecer áreas de espera separadas y tiempos de arribo y partida distintos, permitiendo que la víctima llegue última y se marche primero con un intervalo razonable por razones de seguridad.
 6. Utilizar las reuniones por separado a lo largo del proceso de mediación cuando sea apropiado, necesario y/o de ayuda.
 7. Considerar la posibilidad de una co-mediación con un equipo de mediación masculino/femenino como una opción.
 8. Mantener un equilibrio de poder entre los integrantes de la pareja y, si esto no es posible, dar por terminado el proceso de mediación y encaminar a la pareja hacia un procedimiento alternativo apropiado. Tales alternativas pueden incluir recurrir a refugios, terapeutas, grupos de prevención de abusos y abogados.
- F. Permitir que una persona de apoyo esté presente en la sala de espera y/o en la sesión de mediación.
- G. Dar por terminada la mediación si cualquiera de los participantes no está en condiciones de expresarse con seguridad, en forma competente y sin temor de coerción. Se deben tomar precauciones al terminar para garantizar la seguridad de las partes. Por ejemplo, el mediador no debe re-

- velar a una de las partes o a la corte información que pueda crear un riesgo a la otra parte.
- H. Considerar la posibilidad de ofrecer una sesión de seguimiento para evaluar la necesidad de modificar el acuerdo.
- I. Trabajar con diversos grupos culturales y étnicos que atiendan familias violentas para crear opciones apropiadas y sensibles a cuestiones culturales para resolver problemas relacionados con la separación y el divorcio, cuando la violencia doméstica es un factor a tener en cuenta.

Revisado en febrero de 1995

Recurso E Organizaciones profesionales

Centro de Mediación
Ministerio de Justicia de la Nación
Callao 1515 3º - Capital Federal
Argentina - Tel.: (1) 812-7863

Centro de Mediación
Oficina del Ombudsman
Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires
Av. Belgrano 1876 - Capital Federal
Argentina - Tel.: (1) 382-7206

Academy of Family Mediators
1500 South Highway 100, Suite 355
Golden Valley, MN 55416-1593
(612) 525-8670

National Institute for Dispute Resolution
1726 M Street, NW
Suite 500
Washington, DC 20036-4502
(202) 466-4764

Society of Professionals in Dispute Resolution
815 Fifteenth Street, NW
Suite 530
Washington, DC 20005
(21) 783-7281

Recurso F Casos

Este recurso incluye varios juegos de roles que pueden ser utilizados en los ejercicios de los capítulos que hacen referencia a situaciones de mediación o como modelos para crear juegos de roles adicionales para propósitos de formación.¹

Tome en cuenta las siguientes guías para estructurar juegos de roles:

- Elija los roles del siguiente modo: mediador, cada parte y observador.
- Permita que todos los participantes lean las instrucciones generales, pero restrinja la lectura de la información confidencial a las partes correspondientes.
- Instruya a las partes para que se mantengan dentro de sus roles, ofreciendo información confidencial sólo en la medida en que el mediador haga las preguntas correctas y cree una atmósfera de intercambio de información.
- Recuerde que la tarea del mediador es utilizar el modelo que se presenta en este libro como guía para la fase que esté bajo estudio, por ejemplo, el primer contacto, la reunión de apertura, las reu-

niones privadas, las reuniones de ida y vuelta entre las partes/reuniones conjuntas o el cierre.

- Después de cada ronda de juego de roles, haga una evaluación, con el observador conduciendo la discusión (a partir de las notas que haya tomado) respondiendo a los siguientes ítem: puntos fuertes, puntos débiles y sugerencias para mejorar el desempeño. La evaluación debe basarse en datos para el mediador acerca de cómo ven su actuación las partes y también el observador.

SouthCo

INSTRUCCIONES GENERALES

David Chang, un norteamericano de origen asiático de 32 años de edad, trabaja en el Departamento de Prestaciones de una gran firma consultora sobre temas ambientales. Hace seis meses el director del departamento invitó a David y a una compañera de trabajo blanca, Shelly Martin, a postularse para una jefatura. Shelly obtuvo el cargo. Shelly ahora supervisa a diez personas, incluyendo a David. Ella le exige a David que lleve un registro de sus llamadas y sus actividades durante el día. No le exige a ningún otro de los empleados bajo su supervisión que lleve tal registro. Recientemente Shelly habló con David para fijar la fecha de presentación de su informe anual de desempeño, cuyo texto definitivo debe estar presentado en tres meses. Shelly sugirió que el informe podría no ser positivo.

Instrucciones confidenciales para David Chang

Usted tiene dos quejas: la primera es que cree que la actitud de la SouthCo al no promoverlo ha sido discriminatoria. Sus anteriores informes anuales de desempeño han sido excelentes. Usted era el único candidato perteneciente a una minoría étnica; su supervisor lo invitó a postularse y le resulta difícil entender por qué no se le dio el puesto. En segundo lugar, el trato de Shelly hacia usted como empleado bajo su supervisión ha sido humillante. Usted es el único empleado al que se le exige que lleve registro de sus llamadas y de sus otras tareas. Usted le ha escrito muchos memos preguntándole por qué se le exige que lleve registro de sus horarios y llamadas. Las respuestas de Shelly no han sido satisfactorias. Ella dice que no sabe lo que usted hace y que ella es responsable de su trabajo. Fuera de eso se muestra evasiva. Lo que es aún peor, al fijar la fecha de su informe anual de desempeño ella ha indicado que éste podría no ser positivo.

Usted no soporta el trato de Shelly. Desgraciadamente, el director de departamento que lo invitó a postularse para el empleo ha sido reemplazado. Shelly ahora está a las órdenes de un nuevo vicepresidente que no conoce su trabajo ni la situación en el departamento. Además un amigo que ha estado en la empresa mucho tiempo le ha alertado acerca de que si no maneja bien su queja, puede crearle la reputación de buscapleitos. Usted es conciente de que otra gente de su departamento en los últimos seis meses ha empezado a verlo como una persona difícil. Esta serie de hechos han afectado su moral y su actitud.

Le sería difícil encontrar otro empleo y le gustaría quedarse en SouthCo. Usted quiere que le expliquen por qué la promovieron a Shelly y no a usted. También quiere una explicación de Shelly de por qué le exige que lleve un registro de sus llamadas y actividades. Usted quiere que otra persona haga el informe de su desempeño o como mínimo definir los criterios que usará Shelly. Usted piensa que Shelly debería tener más formación administrativa. Fue promovida sin formación como supervisora y usted piensa que eso se nota en la manera que lo trata a usted. Sin duda necesita formación en la evaluación de desempeños si lo va a evaluar a usted.

Otra posibilidad sería que lo trasladaran de Prestaciones a Cuentas Generales. Sin embargo, si eso sucediera, quiere que le den garantías de que sería candidato a un puesto de jefe en Cuentas. Usted se pregunta si las acciones de Shelly serían aprobadas por el departamento de Relaciones Laborales. Usted piensa que si plantea la cuestión, podrían reemplazarla o vigilarían su desempeño. Si todo lo demás fracasa, está dispuesto a recurrir al EEOC (Equal Employment Opportunities Comision, Comisión de defensa de la igualdad de oportunidades de empleo) y la comisión de derechos humanos de su estado.

Instrucciones confidenciales para Shelly Martin

Usted se ha sentido muy feliz y sorprendida hace seis meses cuando el director del departamento la invitó junto a David a postularse para el puesto que ahora ocupa. Se ha sorprendido doblemente cuando

le dieron efectivamente la promoción. Todos veían a David como el favorito del director. Ha sido muy difícil ser la supervisora de gente que hasta hace poco eran sus compañeros de trabajo. Todavía se está esforzando por establecer su estatus con sus empleados y con la dirección de la empresa. Le ha resultado particularmente difícil afirmarse después de la conmoción que llevó al traslado de su anterior director de departamento. Su nuevo jefe la tiene bajo extrema presión para aumentar la productividad del departamento.

David es un problema especialmente difícil. Si bien su trabajo es de primera calidad, es lento y le cuesta equilibrar el manejo de varios proyectos.

Ha estado de mal humor y se niega a cooperar desde que se frustró su promoción. Si le preguntaran qué quiere decir con los términos "mal humor" y se "niega a cooperar" puede dar los siguientes ejemplos:

- David nunca saluda a nadie en el departamento cuando llega por la mañana o cuando sale a comer o para otros compromisos y *nunca* sonríe.
- Cuando sus compañeros de trabajo le piden ayuda, siempre les dice que esperen o que vuelvan la semana próxima, antes de que puedan siquiera explicarle lo que necesitan.
- Su actitud en relación con procedimientos o ideas nuevas es preguntar en tono defensivo: "¿Qué tiene de malo el procedimiento actual?" o critica las ideas antes de que una persona termine de explicarlas. Otros integrantes del equipo preguntan: "¿En qué puedo ayudarte?", cuando alguien se lo solicita. Hacen preguntas u ofrecen alternativas

cuando se les presentan ideas cuestionables en las reuniones de equipo, en vez de criticar de entrada.

El desempeño de David claramente ha declinado con el tiempo. Sus primeros dos evaluaciones han sido excelentes y le preocupa ahora ser quien deba hacerle una evaluación negativa. Usted le ha pedido que haga un registro de sus llamadas y actividades por dos razones: 1) quiere poder documentar el rendimiento de su trabajo en caso de que haya una queja de su parte a partir del informe anual de su desempeño y 2) quiere encontrar una manera de controlar lo que hace sin acusarlo directamente de un pobre desempeño. Ha pensado que podría encontrar una salida más constructiva si tuviera un informe detallado de su trabajo. Es cierto que no le ha pedido a nadie más que lleve un registro de este tipo. Sin embargo no tiene otra manera de protegerse o de llamar la atención de David sobre sus propias deficiencias.

Dada la actitud de David y el pobre curso de su trabajo en los últimos seis meses, no ve cómo el informe de su desempeño puede llegar a ser positivo. Usted quiere estar segura de poder justificar su informe ante su jefe, que es un hombre difícil. Parece desconfiar particularmente de usted que es la más nueva de sus supervisoras. Si la situación estalla, puede traerle problemas no sólo a David sino también a usted. ¿Por qué David simplemente no se va de la empresa?

El equipo de Mejora de Procedimientos de Compras

INSTRUCCIONES GENERALES

Hace cuatro meses el Consejo de Calidad de la compañía autorizó la creación de un equipo de Mejora de Procedimientos de Compras. Los objetivos del equipo son ajustar los procedimientos de compras, mejorar los mecanismos de información sobre clientes internos, desarrollar procedimientos de investigación más sofisticados con respecto a la calidad de los bienes y servicios adquiridos y mejorar las relaciones con los vendedores.

Luego de una serie de reuniones, estalló una disputa entre los miembros del equipo de Mejora de Procedimientos por un lado y el jefe del equipo, el señor Dan Green, por el otro. El señor Green ha estado corrigiendo las actas de las reuniones, eliminando algunas sugerencias con las que desacuerda. Así ha limitado la información que llega al Consejo de Calidad, como resultado de la corrección de las actas. También ha modificado la frecuencia de las reuniones al acercarse el grupo a un consenso sobre varias cuestiones clave. La última reunión del equipo terminó cuando el equipo confrontó airadamente al señor Green con respecto a la corrección de las actas y el señor Green dejó la sala intempestivamente. Uno de los miembros del equipo dijo: "Ahora necesitamos una mediación".

Instrucciones confidenciales para Dan Green

No le gusta el proyecto. No cree que los miem-

bros del equipo tomen seriamente su responsabilidad: algunos llegan tarde repetidamente a las reuniones; otros parecen despreocuparse en relación a la iniciativa de la empresa en favor de la calidad; otros, que usted sabe que se sienten intimidados por la gente de más personalidad del grupo, nunca expresan sus opiniones en público, sino que se las plantean en forma privada a usted. El facilitador del equipo no tiene suficiente personalidad como para controlar estos pequeños circos que son las reuniones. Desesperado, usted ha tratado de controlar las reuniones aunque con mano demasiado dura. Usted ha hecho lo posible para aumentar la eficiencia de las reuniones y ha eliminado de las actas las sugerencias que tienen un consenso más aparente que real, así como algunas ideas que usted personalmente ve como producto de manipulaciones.

Personalmente usted no está de acuerdo con algunas de las recomendaciones planteadas por el equipo. Está seguro de que si hablaran algunos miembros que hoy callan, las recomendaciones del equipo serían muy distintas. Todo este asunto simplemente lo ha confirmado en su convicción de que la Apex Corporation nunca debió haberse metido con la cadena de mando. ¡Las cosas funcionaban mejor en los viejos tiempos!

*Instrucciones confidenciales
para los miembros del equipo*

El señor Green ha estado trabando este equipo desde el primer día. ¡Deben terminar sus modificaciones de las actas que impiden que llegue toda la

información al Consejo de Calidad! Puede ser que el grupo no funcione como debería, quizá varios miembros del equipo no cumplen con su responsabilidad y algunos pueden ser un poco prepotentes, pero eso no es ninguna excusa para las tácticas que emplea el señor Green.

Es particularmente irritante la costumbre del señor Green de interrumpir el intercambio de ideas cuando va en un sentido que no es de su agrado. En esos casos interrumpe la discusión por completo o humilla a aquellos con quienes desacuerda. Aguijonea a los miembros del equipo que no hablan si piensa que puede forzarlos a apoyar su punto de vista. Otras personas en la organización que conocen bien al señor Green sospechan que está tratando de sabotear el trabajo de este equipo para protestar contra la iniciativa en favor de una mayor calidad. Está en juego la reputación de todos los miembros del equipo. ¡Si continúa este conflicto todos pueden salir perjudicados!

El señor Jones y el grupo de enfermeras

INSTRUCCIONES GENERALES

El señor Jones es el marido de una paciente terminal de cáncer. Ha estado la mayor parte del tiempo acompañando a su esposa en su cuarto en el hospital. Anoche la señora Jones fue trasladada a la unidad de terapia intensiva donde se permiten visitas de los familiares de entre quince y treinta minutos cada dos horas. La noche pasada, debido a la ansiedad que le provocó a la paciente que se le colocara un respirador artificial, el plantel hizo una excepción, permitiendo al señor Jones que se quedara a su lado la mayor parte de la noche.

La queja del señor Jones hoy es que las enfermeras le piden que ahora sólo esté con ella en los horarios de visita. El considera que hay una enfermera con criterios demasiado rígidos y que no toma en cuenta las necesidades de los pacientes y sus familiares.

Las enfermeras no piensan que sea inminente la muerte de la señora Jones. Sostienen que la presencia continua del señor Jones les dificulta en su tarea de brindar la mejor atención a la señora Jones.

Instrucciones confidenciales para el señor Jones

Una de las cosas que más lo irrita es la manera en que lo tratan las enfermeras. Le han hecho comentarios tales como: "Entiendo lo duro que es esto para usted, pero nos está creando dificultades para ayudar a su esposa". Esta mañana, la jefa de Enfermería habló a la pasada con un empleado de seguri-

dad, a su entender buscando que usted la oyera. Aunque no alcanzó a oír lo que ella decía, usted vio que la jefa de enfermeras señalaba el cuarto de su esposa.

Usted ha prometido a la señora Jones, cuando ella se enfermó, que usted estaría a su lado cuando ella lo necesitara y usted está seguro de que ella lo necesita ahora. Usted simplemente quiere estar a su lado para no sentir que no cumple su promesa.

Instrucciones confidenciales para el personal de Enfermería

El grado de irritación con el señor Jones va en rápido aumento. Con el paso del tiempo, él se muestra cada vez menos dispuesto a dialogar sobre el reglamento de visitas. En este momento casi no responde cuando se le plantea la cuestión y mira con odio a cualquier enfermera que se le acerque. Hace sólo dos días reconocía lo importante que es no molestar a las enfermeras. Además se niega a aceptar la evaluación de las enfermeras de la situación de la señora Jones: que no es inminente su muerte. Los familiares de otros pacientes en la unidad ven que el señor Jones goza de privilegios y comienzan a quejarse.

Margaret y Ashley*INSTRUCCIONES GENERALES*

Margaret y Ashley son empleadas jerárquicas en una empresa fabricante de juguetes de mucho éxito.

Margaret es la ayudante administrativa de Alexandra, la principal ejecutiva de finanzas, y Ashley es la ayudante administrativa de Max, el principal ejecutivo operativo. Margaret, de cincuenta y cinco años, ha estado toda la vida en la empresa y ha ido ascendiendo desde un puesto de empleada en la oficina de correspondencia. Es una mujer reservada, algunos dicen que soberbia y que no le gusta perder el tiempo en charlas intrascendentes. Si bien su única responsabilidad de supervisión es en relación con la recepcionista que trabaja para ella y Ashley, la opinión de Margaret es muy tenida en cuenta por Alexandra, que la consulta sobre varias cuestiones. Además se la consulta para la mayoría de las contrataciones de personal administrativo y de tareas generales de oficina, como sucedió en el caso de la contratación de Ashley.

Ashley, de veintiséis años, obtuvo una licenciatura en administración de empresas en una universidad de primer nivel. Está en la empresa desde hace sólo dos años, ocupando desde el inicio su actual cargo. Extravertida y atlética, participa en muchos acontecimientos sociales en la empresa y es querida por todos.

Margaret y Ashley son claramente las dos secretarías administrativas de mayor nivel en la organización. Sus jefes trabajan en colaboración muy estrecha. Margaret y Ashley nunca se han llevado bien y su relación se ha ido deteriorando notoriamente en

los seis meses pasados. En los últimos dos meses, sólo se han comunicado a través de memos escritos y de la recepcionista cuyos servicios comparten. Sus jefes no han logrado resolver el problema.

En concordancia con un arreglo administrativo vigente desde hace mucho tiempo, Margaret pasó un trabajo de último momento a Ashley, justamente cuando Ashley se preparaba para marcharse, bajo las condiciones de su arreglo de horario flexible. Ashley devolvió el trabajo a Margaret —un informe suplementario para el directorio—, al mediodía siguiente, sin haberlo siquiera mirado. Margaret no pudo terminar el informe a tiempo para la reunión del directorio y Alexandra y Max fueron severamente reprendidos por la presidencia del directorio. ¡Alexandra y Max ya no saben qué hacer!

Instrucciones confidenciales para Ashley

Todos le temen a Margaret. Es una figura formidable, con su aplomo y su personalidad taciturna. Margaret considera que se le debe consultar acerca de todo y parece estar resentida por su independencia y su título universitario. Dada su actitud de juzgar a todo el mundo y sus insinuaciones acerca de que usted ignora la historia y las costumbres de la empresa, usted ha decidido resolver por su cuenta cualquier problema que se le presente. Si bien podría haberse beneficiado de su ayuda en varios momentos, hasta ahora le ha ido bastante bien. Ha sido bastante irritante que Margaret registrara todos sus movimientos. Una vez Margaret fue a decirle a Max que la reemplazara. ¡Esa fue la gota que colmó

el vaso! Usted ha dejado de hablar con Margaret si- quiera las cosas imprescindibles.

Si se ve obligada a hacerlo, usted reconocerá que no ha trabajado en equipo con Margaret. Cuando ella le solicita ayuda usted sólo hace aquello a lo que la obligan las normas de la empresa. Si se ve acorralada, reconocerá que cometió un gran error en la manera que manejó el asunto del informe suplementario para la reunión del directorio. ¡Por otra parte, Margaret se lo trajo de un modo que buscaba fastidiar sus horarios!

Nota: Margaret no sabe que usted volverá a estudiar a la universidad por tiempo completo dentro de un año, ni que ya ha llegado a un acuerdo con la empresa de volver como gerente una vez que haya completado sus estudios. ¡Si ella piensa que las cosas están mal ahora, que espere a ver cuando usted ocupe verdaderamente un cargo ejecutivo en la empresa!

Usted no sabe si este problema tiene solución. ¿Alguien piensa que Margaret puede cambiar? ¿Cómo pueden las dos seguir trabajando en los mismos puestos dada la personalidad de ella?

Si el mediador trabaja bien desplazándola de su posición inicial, usted revelará los siguientes intereses fundamentales:

- *Proteger su reputación.* Usted quiere proteger su reputación en la empresa. ¡Tiene que pensar en su carrera! ¡Usted quiere volver como gerente!
- *Recuperarse de su error.* Usted se siente mal por la manera en que manejó el asunto del informe suplementario. Quiere compensar ese error.
- *Quiere ser tratada con respeto.* ¡Tiene que termi-

nar tanto control! Margaret debe tratarla como a una igual, no como a una subordinada!

- *Tiene que haber un reconocimiento de que se la ha tratado mal.* Margaret tiene que reconocer que *no tenía por qué* sugerirle a Max que la echaran.
- *Que haya un mejor ambiente de trabajo.* Está harta de trabajar en una oficina en la que nadie habla y hay tanta tensión. Usted está acostumbrada a llevarse bien con todo el mundo.

Instrucciones confidenciales para Margaret

Ashley entró alegremente iniciándose con una oficina y un sueldo casi tan grandes como los suyos. Ashley nunca ha sido respetuosa de su experiencia. A diferencia de su predecesora y casi todos los demás, ella nunca le pide su opinión sobre nada. Prefiere sacar conclusiones por sí misma, aunque eso signifique cometer errores que le traen problemas a su jefe. Es particularmente irritante que ella haya podido negociar un horario de trabajo distinto al de casi todos los demás, aunque contara con la bendición de Max y Alexandra.

Es cierto que usted sigue de cerca los movimientos de Ashley. Dado su horario inusual, usted quiere asegurarse de que ella cumple con sus obligaciones laborales. Usted sospecha en secreto que Ashley quiere su puesto. Usted piensa que ella está tratando de ubicarse de manera de fusionar los dos puestos en uno y obligarla a usted a marcharse. Ha hecho grandes esfuerzos para estar en buenas relaciones con todo el mundo en la organización. Ashley se ha vengado de usted con saña, negándose más de

una vez a cubrirla cuando tenía compromisos personales fuera de la oficina. La respuesta de Ashley es siempre la misma: "Tu que me controlas tanto, tendrías que saber que no puedo hacer eso".

Usted es una persona reservada y el mediador va a tener que trabajar duro para hacerla hablar. Este último trabajo que Ashley entregó tarde ha sido sólo uno de los tantos que ella manejó conscientemente de modo de perjudicarla. Usted quisiera que la despidieran. Si la cuestionan, usted quizás tenga que reconocer que no manejó bien todos los aspectos de esta relación. Quizás fue un error sugerirle a Max que echara a Ashley, pero usted sintió que era su deber ofrecer su opinión con franqueza. Realmente tendría que cambiar mucho la situación para que las dos se quedaran en sus puestos actuales. ¡Nunca va a permitir que Ashley ocupe su puesto!

¡Al menos al comienzo, su argumento en las reuniones privadas va a ser que deben echar a Ashley! Si el mediador logra hacerle cambiar su posición inicial, revelará los siguientes intereses clave:

- *Proteger su puesto de trabajo.* Usted ha trabajado duro durante mucho tiempo para llegar a donde está. Quiere quedarse ahí.
- *Proteger su reputación.* En esta empresa siempre han valorado su opinión. Le molesta pensar que todo este asunto puede haber afectado su reputación. Quiere arreglar eso.
- *Recuperarse de sus errores.* Se siente mal por su manejo del asunto del informe suplementario y su sugerencia a Max acerca de que echen a Ashley. Quiere compensar los errores cometidos.
- *Quiere ser tratada con respeto.* Espera que Ashley

reconozca su experiencia y buen juicio. Usted siente que ella nunca la ha tratado así.

- *Quiere que se le reconozca que se la ha tratado mal.* Ashley tiene que reconocer que manejó mal el asunto del informe suplementario. Su conducta ha perjudicado a ambas.
- *Que haya trabajo en equipo.* La avergüenza que no se hayan hablado en tanto tiempo. Usted necesita una compañera que trabaje con usted y que le ayude cuando lo necesite.

Recurso G

La evaluación en los ejercicios

Los ejercicios que están al final de cada capítulo no tienen respuestas correctas o equivocadas, pero los puntos que vienen a continuación pueden aportar una estructura para evaluar respuestas y para guiar la discusión grupal (la evaluación).

Capítulo 1

EJERCICIO 1

Se debe usar el contenido del capítulo para evaluar las respuestas del mediador. Al dar opiniones al mediador, se debe evaluar su desempeño en tres dimensiones: puntos fuertes, puntos débiles y sugerencias para mejorar. Los puntos fuertes incluyen todo lo que conteste bien a las preguntas (basado en el material de este capítulo), mientras que los puntos débiles incluyen información incorrecta o un corte en el proceso de comunicación con el que cuestiona. La tercera dimensión de evaluación —sugerencias para mejorar— permite aprender de los puntos débiles y hacer correcciones para el futuro. Se puede utilizar la estructura de puntos fuertes y

débiles y los pasos que se sugieren para continuar, como un marco para la evaluación en todos los ejercicios subsiguientes.

Capítulo 2

EJERCICIO 1

Los puntos enumerados a continuación sólo van a título de ilustración y se basan en material de artículos de periódicos. En una mediación en la vida real de un caso de este tipo, el mediador utilizaría estos datos como punto de partida para una investigación en reuniones privadas con cada parte.

LAS PARTES Y DATOS DEL MARCO DEL CONFLICTO EN EL ARTICULO "DEMANDAS CONTRA LA DIOCESIS, ACUSADA DE OCULTAR ABUSOS SEXUALES"

1. *Las partes:* la Iglesia Católica Apostólica Romana; Porter (el sujeto de la demanda); las víctimas adultas (demandantes); los abogados de las partes (por ejemplo Jeffrey Anderson en representación de los demandantes); la Diócesis de Crookston, Minnesota, y de Fall River, Massachusetts; centro de tratamiento Sirvientes del Espíritu Santo Inc. Recuerde que cada parte tiene una base social a la que responde. Los abogados de las partes pueden identificarse con las partes o se los puede tomar por separado para los fines del análisis.

2. *Datos del Marco del Conflicto:* evidentemente hay material que no está disponible en el artículo, pero se puede pensar hipotéticamente qué es importante basándose en el contexto y en las categorías estándar del Marco del Conflicto (Capítulo 2). Por

ejemplo, los datos para las víctimas adultas podrían incluir:

- *Intereses:* indemnización, cerrar heridas, seguir adelante con sus vidas (nuevas familias), acción correctiva en la Iglesia orientada a la prevención y castigo al que cometió el atropello.
- *Otros factores:* estatuto de limitaciones que prevengan la persecución criminal del violador, el reconocimiento de su culpa por quien cometió el atropello, antecedentes de intentos de resolución a través de la Iglesia, antecedentes de tratamientos, necesidades financieras de las familias, leyes pertinentes.
- *MAAN:* continuar la demanda legal.
- *Soluciones posibles:* arreglo financiero, acción preventiva emprendida por la Iglesia para reducir el riesgo de futuros abusos, psicoterapia, disculpa pública.

Los datos del Marco del Conflicto para Porter podrían incluir:

- *Intereses:* hacer un tratamiento, cerrar heridas personales, perdón, apropiado final.
- *Otros factores:* reconocimiento de que cometió abusos, completó un tratamiento, nuevo empleo, familia nueva.
- *MAAN:* defenderse en una demanda legal.
- *Soluciones posibles:* reconocimiento, indemnización, pedido de disculpas, continuar tratamiento, control de comportamiento futuro, castigo (encarcelamiento).

3. *Elementos de declaración preliminar de texto único, basada en la información de sólo estas dos partes:*

- Reconocimiento/pedido de disculpas por Porter, por escrito o, en algún momento, en una reunión cara a cara con las víctimas, a determinarse luego de una consulta cuidadosa con todas las partes.
- Indemnización a las víctimas, para cubrir gastos médicos pasados y futuros al igual que por el dolor y el sufrimiento.
- Compromiso de Porter en relación con conductas futuras.
- Pasos de la Iglesia para introducir cambios en el procedimiento de selección y para mejorar opciones de consulta preventiva para seminaristas, sacerdotes y líderes de la Iglesia.
- Una declaración dirigida a los miembros de la Iglesia en relación con cómo se ha manejado esta cuestión y los pasos adoptados para su resolución.

LAS PARTES Y LOS DATOS DEL MARCO DEL CONFLICTO EN EL ARTICULO "SOSTIENEN QUE LA ESPOSA DEL JEFE DE ESTADO ES CLAVE PARA LOGRAR UN ACUERDO"

1. *Las partes:* jefes militares (el general Cedrás y otros); Yanick Prosper; la esposa del teniente general Raoul Cedrás; Jean-Bertrand Aristide, presidente electo de Haití; Emil Jonassaint, presidente de Haití bajo el régimen militar; el gobierno de Estados Unidos (administración Clinton); el pueblo de Haití; el pueblo de Estados Unidos; la comunidad mundial y las Naciones Unidas.

2. *Datos del Marco del Conflicto:* al igual que en relación con el artículo anterior, se extractan y extrapolan datos para el Marco del Conflicto de dos de las partes principales, empezando por el general Cedrás.

- *Intereses:* no quedar desairado, salvar su vida y la de su familia, mantener el poder.
- *Otros factores:* intervención militar planeada por los Estados Unidos; oferta de mediación por el gobierno de Estados Unidos (Carter, Nunn, Powell), el interés declarado de Aristide de volver, las divisiones políticas en Haití (apoyo para Aristide y para los gobernantes militares).
- *MAAN:* quedarse y luchar (y posiblemente morir).
- *Soluciones posibles:* retirada salvando de algún modo la imagen, asilo en otro país, cronograma negociado basado en los intereses de Cedrás y con la cooperación del gobierno de Estados Unidos.

Los datos del Marco del Conflicto para Aristide podrían incluir los siguientes puntos:

- *Intereses:* volver al poder, apoyo militar del gobierno de Estados Unidos, que se impida la vuelta al poder del general Cedrás y sus compañeros de armas, ganar las siguientes elecciones.
- *Otros factores:* está viviendo actualmente en Estados Unidos, no puede volver sin una intervención militar de Estados Unidos a menos que Cedrás se vaya voluntariamente, apoyos divididos en Haití (Aristide versus Cedrás), todas las declaraciones públicas dirigidas a la comunidad mundial respecto de la situación.

- *MAAN*: vuelta por la fuerza (intervención del gobierno de Estados Unidos).
- *Soluciones posibles*: negociar una retirada del general Cedrés, con apoyo militar siguiendo un cronograma.

3. *Solución de texto único*. Como guía para la formulación de una solución de texto único tómesese en consideración el acuerdo alcanzado eventualmente por las partes tal como se informa en el mismo artículo de Associated Press, del 20 de septiembre de 1994:

Acuerdo en Haití: el texto del acuerdo logrado el domingo en Port-au-Prince, Haití que, en la versión de la Casa Blanca, evitó la invasión.

- El objetivo de este acuerdo es lograr la paz en Haití, evitar la violencia y el derramamiento de sangre, promover la libertad y la democracia y forjar una relación sostenida y mutuamente beneficiosa entre los gobiernos, los pueblos y las instituciones de Haití y Estados Unidos.
- Para implementar este acuerdo, las fuerzas militares y policiales de Haití trabajarán en estrecha colaboración con la misión militar de Estados Unidos. Esta cooperación, que se llevará adelante con respeto mutuo, se dará durante el período transicional requerido para consolidar las instituciones vitales del país.
- Para contribuir personalmente al éxito de este acuerdo, ciertos oficiales militares de las fuerzas armadas de Haití están dispuestos a aceptar un retiro anticipado honorable, en concordancia con las resoluciones 917 y 940 de las Naciones Unidas, cuando se vote en el Parlamento de Haití una

ley general de amnistía o a más tardar el 15 de octubre de 1994. Las partes de este acuerdo se comprometen a trabajar con el Parlamento de Haití para concretar esta acción. Sus sucesores serán nombrados de acuerdo con la Constitución de Haití y la ley militar existente.

- Las actividades militares de la misión militar de Estados Unidos se coordinarán con el alto mando militar de Haití.
- Se levantarán sin demora el embargo y las sanciones económicas con resoluciones de las Naciones Unidas al efecto y se cubrirán lo antes posible las necesidades del pueblo de Haití.
- Las elecciones legislativas a convocarse serán libres y democráticas.
- Se da por entendido que el acuerdo arriba indicado está condicionado a la aprobación de los gobiernos civiles de los Estados Unidos y Haití.

EJERCICIO 2

Posibles preguntas para las víctimas que figuran en el artículo sobre la demanda a la Diócesis:

- Basado en la información que tenemos hasta aquí, podemos imaginar cuáles podrían ser algunos de sus intereses fundamentales. ¿Cuáles son los más importantes para ustedes ahora?
- ¿Qué tipo de compensación podrían pedir?
- Es posible el encarcelamiento del hombre al que acusan. ¿Qué opinan de esto como una forma de resolución? ¿Qué otra cuestión querrían que se incluyera?

Posibles preguntas a hacer en una reunión con Cedrás:

- ¿Qué condiciones se tendrían que dar para que usted se retire en vez de quedarse a defender su posición por la fuerza?
- ¿Suponiendo que usted pidiera asilo en otro país, que garantías daría a Aristide de que no buscaría derrocar a su gobierno por la fuerza?
- ¿Qué piensa que Aristide necesitaría oír de parte suya para aceptar cualquier compromiso que usted proponga?

Por supuesto que el material precedente ofrece sólo un bosquejo de las respuestas posibles a este ejercicio. Mucho de lo que se incluye aquí es especulativo, dado que hay preguntas/hipótesis/conclusiones que surgen de un artículo periodístico sobre cada situación. Esto, sin embargo, encaja mucho con la realidad de cualquier mediación, dado que los primeros documentos provistos o la primera conversación telefónica o cara a cara con una de las partes claramente no dan la palabra definitiva sobre los intereses de las partes, los otros factores, las MAAN y las soluciones, pero sí dan un punto de partida para hacer preguntas y ajustar continuamente la comprensión de los datos del Marco del Conflicto.

Capítulo 3

EJERCICIO 1

Incluya en el listado no sólo su experiencia de mediación en el trabajo, sino también en su hogar y

en la comunidad, por ejemplo, en las divisiones inferiores de instituciones deportivas u organizaciones religiosas.

EJERCICIO 2

Evalúe cómo ve la gente sus puntos fuertes. ¿Se lo ve como una persona objetiva y justa, que escucha lo que se le dice y le importa la gente? También incluya las técnicas de comunicación que domina (Recurso A). Los puntos débiles más comunes pueden ser la tendencia a tomar partido rápidamente, no escuchar objetivamente o el deseo de dominar la disputa, encontrar una respuesta e imponérsela a las partes. Además, la mayoría de las profesiones tienen algún aspecto de entrenamiento y experiencia cotidiana que son a la vez un punto fuerte y una limitación. Por ejemplo, un abogado con muchos años de experiencia en pleitos puede dominar muy bien las dimensiones legales y humanas de los problemas, pero el modelo de comunicación de los juicios (preguntas que apuntan a dar bases a una posición para que un juez o jurado decidan, en una instancia en la que la alternativa es perder o ganar), puede volverse en contra en la mediación. Además, un abogado con experiencia en defender a una de las partes en conflicto, puede tener que aprender nuevas maneras de facilitar la comunicación entre dos o más partes (que estén en un cuarto al mismo tiempo) y de permitir la exploración y creación de soluciones mutuamente aceptables.

Transforme cualquier debilidad en un objetivo de aprendizaje. Por ejemplo, en la situación des-

cripta más arriba, un objetivo de aprendizaje podría ser desarrollar un lenguaje de mediación que 1) transmita respeto y 2) permita obtener información en los términos de los datos del Marco del Conflicto de todas las partes. Otro objetivo podría ser aprender a confrontar a las partes en relación con posiciones no coherentes y puntos débiles, sin chocar con ellas.

Capítulo 4

EJERCICIO 1

Tal como se hizo con el ejercicio en el Capítulo 1, hacer una evaluación en relación con puntos fuertes, puntos débiles y sugerencias de cambios.

EJERCICIO 2

Ponga a prueba sus materiales escritos pidiéndole a alguien que los lea y los critique. Pídale a la persona que se imagine a sí misma decidiendo firmar o no un acuerdo de mediación después de leer sus materiales. ¿Qué puntos podrían abrir interrogantes? ¿Cómo se pueden abordar o modificar estas cuestiones en los materiales?

Capítulo 5

EJERCICIO 1

La lista de mejoras para una sala de mediación de una persona incluía lo siguiente:

- Controlar la altura de las sillas, ya que algunas son más bajas que otras. Quizás cambiar algunas sillas para dar más equilibrio.
- Comprar un caballete y un block de hojas grandes.
- Quitar algunos de los ficheros del estudio, para poder usarlo como sala de reuniones privadas.
- Comprar máquinas de sonido blanco como ayuda adicional para evitar que se puedan oír las conversaciones.

EJERCICIO 2

La peor experiencia de una persona ha sido participar en una reunión privada en una sala donde había una rendija de 5 centímetros debajo de la puerta, y a un metro de la misma estaba el escritorio de la recepcionista. Todos tenían que hablar en susurros para que no se los oyera fuera de la habitación.

EJERCICIO 3

La mejor reunión privada de la que participó una persona fue caminando con el mediador fuera

del edificio. Esto dio una oportunidad de respirar un poco de aire puro y aflojar la tensión, ya que las dos partes pudieron caminar y hablar al mismo tiempo.

Capítulo 6

EJERCICIO 1

Al completar el mediador su discurso de apertura en la representación de roles, compare el contenido del mismo con el modelo de discurso que aparece en este capítulo.

EJERCICIO 2

Controle especialmente dos cuestiones:

- ¿Se maneja la interrupción de tal manera que todas las partes se mantienen dentro del procedimiento?
- ¿Logra eventualmente el mediador terminar su presentación, con un paso ordenado a las intervenciones iniciales de las partes?

Capítulos 7 y 8

EJERCICIO 1

Datos del Marco del Conflicto para Jack:

- *Intereses*: un equipo que funcione mejor, reuniones de equipo mejor llevadas, que Dan deje de insultar, que no se modifiquen las actas arbitrariamente, garantías de que Dan apoya la filosofía de calidad, que se respeten los intereses de otros miembros del equipo.
- *Otros factores*: denuncias de que Dan insulta, el hecho de que Dan reescribe las actas.
- *MAAN*: dejar la situación como está o ir más arriba en la cadena de mando para lograr que reemplacen a Dan.
- *Soluciones posibles*: que Dan cambie su actitud de acuerdo con los lineamientos indicados (por ejemplo, deja de insultar y cambia los procedimientos de modificación de las actas); que los miembros del equipo también cambien sus actitudes.

Datos del Marco del Conflicto para Dan:

- *Intereses*: disposición al trabajo de los miembros del equipo, que se evidencie en llegar a hora, no interrumpir y aportar en las reuniones; mejor actuación del facilitador (o nueva persona en ese rol); salida constructiva para las tensiones acumuladas (¿conversaciones directas?).
- *Otros factores*: la conducta de los miembros del equipo (llegadas tarde, no aportar, interrumpir), cambios en las actas introducidos por Dan.
- *MAAN*: continuar con la situación tal como está o hacer contactos en los medios directivos para que se cambie a los miembros del equipo.
- *Soluciones posibles*: los miembros del equipo cambian su conducta (llegadas tarde, aportes); Dan cambia su conducta en las reuniones y su mane-

ra de introducir cambios en las actas o comparte la tarea con otro; nuevo facilitador o cambios en la manera en que el facilitador actual conduce las reuniones.

EJERCICIO 2

Preguntas para Jack:

- ¿Puede decirme algo más acerca de qué haría si Dan no cambia? (Esto rastrea la MAAN de Jack).
- Y Dan, ¿qué hará él si usted y el equipo no cambian? (Una verificación de realismo con respecto a hasta dónde Jack es conciente de la MAAN del otro bando.)
- ¿Cómo ve la dirección de la empresa el programa de calidad?
- ¿Qué más podríamos hacer en esta mediación para mejorar la situación general de los miembros del equipo en el trabajo?

Preguntas para Dan:

- ¿Cómo fue que lo han designado para presidir este grupo?
- ¿Quiere usted cumplir este papel?
- ¿Dónde sitúa usted esta responsabilidad en el esquema general de las cosas?
- ¿Qué otra cuestión podríamos tratar en esta mediación para mejorar su situación y la del equipo?
- ¿Qué hará si el equipo no cambia? ¿Y qué piensa que los miembros del equipo harán si no ven cam-

bios en su conducta? (éstas son las preguntas sobre las MAAN).

Capítulo 9

EJERCICIO 1

Los ítem posibles de un acuerdo de texto único incluyen:

- Los miembros del equipo reconocen su conducta pasada y aceptan su responsabilidad por actitudes perjudiciales, como llegar tarde, interrumpir y, algunos, por no aportar a la discusión.
- Dan reconoce su conducta en relación con los cambios introducidos en las actas, insultar y la manera en que conduce las reuniones y se compromete a cambiar su conducta.
- Nuevo facilitador o instrucciones al actual para que mejore su desempeño.
- Entrenamiento para todos con respecto a la manera de trabajar efectivamente en equipo.
- Diálogo honesto de los miembros del equipo entre sí y con Dan en relación con cómo ven el equipo y su rol en la organización.
- Claridad por parte de la dirección de la empresa en relación con el rol que cumple este equipo en el funcionamiento general de la organización.

Capítulo 10

EJERCICIO 1

Quién debe participar

Jack

Dan

Facilitador

Dan y Jack juntos

Todo el equipo

Item de texto único (temario)

Conducta de los miembros del equipo

Su conducta

Conducta del facilitador

Lista completa

Lista completa

¿Quién debe participar de la ronda de conversaciones?

EJERCICIO 2

Con autorización de Jack y Dan, considere la posibilidad de reunirse con la persona responsable de todos los equipos de calidad para tener la visión de esa persona en relación con la situación y una orientación en cuanto a posibles intereses que haya que tomar en cuenta en el acuerdo que involucre al grupo.

Capítulo 11

EJERCICIO 1A

Al aportar evaluaciones al mediador para este ejercicio, preste particular atención a su síntesis inicial. ¿Sienta las bases para que las partes comiencen a comunicarse eficazmente entre sí? Desde el comienzo de la reunión conjunta hasta el final,

debe haber una transferencia de responsabilidad del mediador a las partes mismas. Por ejemplo, el mediador puede comenzar sintetizando información de las reuniones privadas (con autorización para darla a conocer), que las partes entonces pueden discutir, haciéndose responsables de su propio conocimiento de los intereses en juego (centrándose cada uno en sí mismo) y de su comprensión/reconocimiento (concentrándose cada uno en el otro). Al evaluar el procedimiento, haga esta pregunta: ¿las partes demuestran eventualmente que atienden a estos dos centros de atención (tomar conciencia/facultar y comprensión/reconocimiento) en su interacción?

EJERCICIO 1B

En la versión de visitas sucesivas a las partes, preste atención a si el mediador utiliza las sesiones para dar consejos constructivos preparatorios de la reunión conjunta.

EJERCICIO 2

Al hacer la evaluación de este ejercicio, preste también particular atención a las experiencias de la vida real que usted ha tenido con las reuniones conjuntas y las visitas sucesivas a las partes, comparando lo que aprende en estos ejercicios con esas situaciones anteriores.

Capítulo 12

EJERCICIOS 1 Y 2

Al notar que el mediador intenta varias técni-

cas para la resolución del punto muerto (tomadas de este capítulo o usando otras ideas), evalúe cada una en términos de sus puntos fuertes (aquello que parece funcionar especialmente bien) y de sus puntos débiles (aquello que no funciona), y luego escriba sus propias sugerencias de modos de mejorar la técnica o sustituirla por otra (los siguientes pasos). Use estas notas para dar su evaluación al mediador.

Capítulo 13

EJERCICIO 1

Ejemplos de preguntas para el caso de Jack y Dan:

- *¿Se toman en cuenta los intereses fundamentales de las partes principales?* Por ejemplo, ¿el acuerdo puede garantizar a los miembros del equipo los cambios deseados en la conducta de Dan?
- *¿El acuerdo es coherente con los otros datos?* Algunos miembros del equipo en efecto muestran falta de cooperación ¿Cómo toma en cuenta el acuerdo el dato de la conducta pasada? ¿Ofrece algún tipo de solución?
- *¿Cómo verán el acuerdo otras partes?* Esta mediación involucra a Jack y Dan. ¿El acuerdo incluye un siguiente paso de revisión por parte de otros miembros del equipo, así como de otras partes interesadas dentro de la organización?
- *Imagine que se concreta el acuerdo. ¿Adónde lleva?* ¿Hay una cláusula de seguimiento en este acuer-

do? ¿Qué pasa si las cosas se vuelven a descarriar? ¿Qué harán los miembros del equipo?

- *¿Qué piensan las partes del acuerdo? ¿Qué falta? ¿Qué hay que incluir? ¿Qué hará cada parte si el otro bando parece olvidarse de lo acordado y vuelve a su conducta anterior?*

EJERCICIO 2

Al observar esta interacción, preste particular atención a los mensajes verbales y no verbales de las partes cuando responden a la presentación de los ítem del texto único propuestos. Al dar su evaluación al mediador, tenga en cuenta posibles cambios tanto en el orden en que se presentan los ítem como en la forma particular en que se los presenta. Por ejemplo, si una manera de presentar las cosas genera oposición o malogra de alguna manera las cosas, practique otro juego de roles inmediatamente, variando la manera en que se encuadra el ítem en cuestión así como el orden de presentación. Por ejemplo, vea si el mediador puede lograr que se escuche una propuesta haciendo un comentario integrador como el siguiente: "Al oír a ambos describir esto, percibo muy claramente que hay pasos que *cada uno de ustedes* (ponga énfasis en estas palabras) podría dar para ayudar a resolver la situación. Voy a identificar dos o tres de cada lista en un orden arbitrario".

Otra manera de poner a trabajar a las partes inmediatamente podría ser: "Al oír a cada uno de ustedes en las reuniones por separado, he percibido pasos que cada uno podría dar para mejorar la situación. Pensemos todos juntos en esto ahora. Empecemos por la conducta de ustedes. ¿Qué piensan

que podría aportar cada uno para ayudar al otro? Y luego, ¿qué podría hacer el otro bando para facilitar las cosas? ¿Quién quiere empezar?"

Capítulo 14

EJERCICIO 1

Esta es una manera posible de redactar un acuerdo entre Jack y Dan:

MEMORANDUM

A: Dan G.
Jack D.

DE: Sue G. (Mediadora)

REF: Acuerdo de Mediación

Tal como lo hemos resuelto en nuestra última reunión, estoy sintetizando los acuerdos a los que ambos han llegado en la mediación, incluyendo los pasos que deben aprobar los demás miembros del equipo de mejora del procedimiento de compras. Una vez que hayan leído este borrador, podemos hacer correcciones juntos y luego fijar una sesión conjunta con los otros miembros de su grupo.

Antecedentes. El equipo de mejora del procedimiento de compras viene reuniéndose desde el otoño pasado, con el objetivo de definir e implementar pasos para mejorar los procedimientos, mejorar mecanismos de aporte de sugerencias por los clientes internos y desarrollar procedimientos de control más sofisticados para el trato con vendedores. En respuesta a varios problemas que se han dado recientemente, el grupo pidió a dos re-

presentantes del equipo, Dan G. y Jack D., que se reunieran con un mediador de Desarrollo de la Organización para definir posibles pasos para mejorar la efectividad del equipo, incluyendo el uso de las reuniones y otras actividades conjuntas.

Después de varias horas de reuniones individuales y conjuntas con la mediadora, Dan y Jack acordaron los siguientes pasos, que se sintetizan aquí como paso previo a la presentación al equipo para su discusión y corrección.

1. Todos reconocen que la tarea del grupo cumple una importante función en el logro de la misión tanto del Consejo de Calidad como de la organización en su conjunto y reafirman su compromiso con el trabajo del equipo.
2. Todos acuerdan que la mejor manera de superar las dificultades pasadas es analizar los hechos y aprender de ellos, fortaleciendo así el equipo y mejorando su rendimiento en el futuro.
3. Jack y Dan se encontrarán con los miembros del equipo para analizar las conductas en las reuniones que han sido problemáticas así como también los aspectos positivos y acordar sugerencias para mejorar la situación. De acuerdo con lo que surge de las discusiones preliminares en la mediación, parecería que el grupo podría adoptar los siguientes compromisos:
 - a. Los miembros del equipo y Dan acuerdan llegar a horario a las reuniones, contribuir al proceso (en vez de permanecer en silencio o discutir cuestiones fuera de las reuniones), cooperar con el facilitador permitiendo que todos tengan una oportunidad de hablar y trabajar juntos para crear una atmósfera de respeto y apoyo mutuo.
 - b. El facilitador distribuirá un temario por escrito dos días antes de la reunión bisemanal del equipo,

invitando a hacer aportes sobre cualquier ítem, de modo que el temario en el momento de la reunión cubra todas las necesidades de los miembros.

c. Dan dará un borrador de las actas a Jack (u otro miembro nombrado por el equipo) para su revisión como paso previo a la presentación de informes al Consejo de Calidad.

4. Dado que es muy importante el aporte que debe hacer este equipo al funcionamiento de la organización, los miembros del equipo han acordado solicitar al departamento de formación que se les dé entrenamiento en métodos de colaboración en equipo. El curso se incluirá en el presupuesto del año entrante, con la posibilidad de que el equipo se reúna en otro lugar para hacerlo.

5. En relación con la conducta futura, los miembros del equipo acuerdan discutir cualquier diferencia o problema en relación con la implementación de este acuerdo directamente entre sí como primer recurso, utilizando la mediación como una segunda alternativa, en caso de que las negociaciones directas no logren los objetivos deseados (tal como los defina la persona que plantee la preocupación).

6. Después de la revisión de este acuerdo por los miembros del equipo, las partes solicitarán al mediador discutir el acuerdo propuesto con el presidente del Consejo de Calidad, solicitando apoyo para los acuerdos logrados en el grupo.

7. Las partes solicitan al mediador que convoque una reunión con Jack y Dan dentro de seis meses para analizar los avances logrados a partir de este acuerdo y hacer los ajustes que puedan ser necesarios.

Por favor comuníquense conmigo en las próximas cuarenta y ocho horas si desean hacer cualquier pregunta o sugerencia de cambio en relación con este texto. Espero que se comunicarán conmigo tan pronto como lo crean necesario.

Nótese que, claramente, hay muchas maneras de redactar un acuerdo de texto único para el caso hipotético de este ejercicio. En este texto en particular, la mediadora 1) apunta a una declaración positiva que protege a cada una de las partes (sin dejar de aludir a los problemas concretos que provocaron el conflicto), 2) incluye los pasos de conducta que todos acuerdan llevar adelante, y 3) aborda la cuestión de los posibles conflictos futuros, y el seguimiento y la revisión por terceros.

EJERCICIO 2

En el juego de roles para la revisión del texto único, evalúe la efectividad del mediador para convertir las objeciones o problemas que surjan con el acuerdo en correcciones del borrador de texto único. Por ejemplo, ¿responde el mediador con afirmaciones tales como la siguiente?: "Me alegro que mencionara eso. ¿Cómo podemos cambiar este borrador para que incluya sus intereses (o ese hecho o esa realidad)?"

Capítulo 15

EJERCICIO 1

Al analizar experiencias de ceremonias de cierre estudie conductas específicas. ¿Qué hipótesis podría adelantar sobre la dinámica de la disputa al analizar los distintos aspectos de la ceremonia de cierre? Por ejemplo, evalúe hechos como el papel de un apretón de manos en el reconocimiento mutuo de las partes y como reafirmación del compromiso de cooperación futura. ¿Qué variables culturales determinan la se-

lección de las características de la ceremonia de clausura?

EJERCICIO 2

Posibles ítem de ceremonia de clausura para Jack y Dan:

- Que cada uno tenga la posibilidad de sintetizar brevemente los problemas y los compromisos de cambio, de tal modo que el otro pueda oír y creer que ha habido una evaluación realista de los problemas del pasado y un compromiso realista de cambios futuros.
- Un apretón de manos que signifique un cambio.
- Algo humorístico o de distracción para hacer más fácil el paso del centro de atención de la pesada tarea de discutir problemas a avanzar ahora bajo nuevas pautas.
- ¿Una vez que el equipo apruebe el acuerdo, qué tal si se organiza algún acontecimiento social para señalar el comienzo de una nueva relación?

EJERCICIO 3

En el juego de roles, evalúe el desempeño del mediador siguiendo la orientación indicada más arriba. Si una de las partes pone un palo en la rueda o introduce una aspereza verbal de algún tipo, evalúe la habilidad del mediador para distinguir entre comentarios que se debe 1) ignorar, 2) manejar con humor, 3) enfrentar como puntos para la discusión en ese momento (quizás clarificando el acuerdo o los planes para el futuro), o 4) pasar a una discusión en reunión privada, para una mayor clarificación de su significado.

Capítulo 16

EJERCICIO 1

Cree un listado de control utilizando los ocho ítem identificados en este capítulo. Tome nota cada vez que el mediador cubra cada punto, identificando los puntos fuertes, puntos débiles y sugerencias de mejoras.

EJERCICIO 2

Al evaluar las reuniones privadas, examine la habilidad del mediador para hacer preguntas a las partes en relación con su incapacidad de avanzar en la reunión conjunta y para generar posibles remedios o cambios en el procedimiento de facilitación de la comunicación entre las partes. ¿En qué medida utiliza el mediador técnicas de comunicación del Nivel I (escucha activa, autoexpresión y preguntas) y del Nivel II (reencuadrar, intercambio creativo de ideas y confrontación) (Recurso A) para ayudar a las partes a avanzar?

Capítulo 17

EJERCICIO 1

Después de identificar situaciones en las que no habría reunión de apertura, podría ser útil preguntar qué requisitos adicionales se le crean a partir de esta situación para cumplir con las reglas de procedimiento al comenzar con las reuniones privadas. También pregunte cómo explica a las partes la razón para este cambio en el procedimiento.

EJERCICIO 2

Otros ajustes posibles:

- Pasar por alto la fase de primer contacto. Esto puede ser razonable cuando algún otro encargado de convocar a las partes ya ha cumplido con los requisitos del primer contacto y usted se encuentra con las partes por primera vez en la reunión de apertura.
- Tomar el primer contacto como si se tratara de una oportunidad para interrogar a las partes sobre cuestiones tales como potencial de violencia y luego acortar la fase de reuniones privadas.

EJERCICIO 3

Al dar su opinión al mediador, evalúe en qué medida los aspectos que deben ser cubiertos en la reunión de apertura en los hechos se cubren en la fase inicial de las reuniones privadas (por ejemplo, las reglas de procedimiento).

Capítulo 18

EJERCICIO 1

Este ejercicio tiene un potencial significativo para ampliar su apreciación de la dinámica de mediación en la vida cotidiana. En la mayoría de los relatos literarios o dramatizados de mediaciones informales, encontrará ejemplificaciones de una parte del modelo (por ejemplo, la utilización de la confrontación frente a la intransigencia de una de las partes o la utilización de reuniones de ida y vuelta entre las partes para crear una solución integradora

de texto único), pero no hay referencia al resto del procedimiento. Puede ser interesante especular, por tanto, acerca de qué pudo haber sucedido en la parte que no se presenta en la obra de teatro, película o libro. Los políticos y hombres de estado, por ejemplo, a menudo informan de acuerdos para votar leyes internas o para concretar un acuerdo internacional. En los casos que elija, considere esta cuestión: ¿Cuáles pueden haber sido los ingredientes fundamentales para lograr acuerdo entre las partes, analizar el problema y, finalmente, crear la(s) solución(es) con la(s) que finalmente todos acordaron?

EJERCICIO 2

Al reflexionar sobre su propia experiencia, preste atención particular a los puntos fuertes que ha desarrollado en otras áreas de su vida (por ejemplo, capacidad de comunicación o conocimientos de fondo para analizar cuestiones sustantivas particulares).

EJERCICIO 3

Al identificar situaciones donde prevé que serviría como mediador informal, tome en cuenta que cada oportunidad de practicar el modelo enriquecerá su capacidad. Al igual que sucede con cualquier actividad que se aprende (deporte, música, cocina), cuanto más oportunidades tenga de practicar cada aspecto, tanto más rápidamente aprenderá.

Epilogo

EJERCICIO 1

Ejemplo de lista de actividades para aumentar sus conocimientos y su capacidad:

- Asóciase a organizaciones locales, regionales y nacionales (por ejemplo, la Society for Professionals in Dispute Resolution [Sociedad de profesionales de la resolución de disputas]).
- Encontrarse para comer con mediadores en su comunidad para analizar formas de apoyo mutuo.
- Suscribirse a publicaciones profesionales.
- Ayudar a organizar actividades de formación permanentes para mediadores dentro de su comunidad.

EJERCICIO 2

Considere todas las áreas, incluyendo la vida familiar, el barrio y la comunidad, entes oficiales (locales, estatales, nacionales e internacionales), comercio e industria privada, organizaciones religiosas y sin fines de lucro.

EJERCICIO 3

Recuerde que cada aporte tiene su importancia y que lo que puede parecer un pequeño paso de su parte, sumado a los pasos que den otros, tienen el potencial de producir un impacto significativo. Las posibles iniciativas serían:

- Escribir una carta al editor de un diario en relación con la perspectiva de la mediación sobre un problema particular.

- Organizar un estudio o un grupo de trabajo para crear sistemas de mediación en disputas en la educación, el barrio, en empresas u organizaciones sin fines de lucro.
- Participar en la investigación y creación de materiales escritos sobre mediación.
- Asociarse a comités locales, regionales y nacionales de organizaciones para la resolución de disputas.

Lista de referencia rápida

Síntesis del modelo de mediación

I. Primer paso: Primer contacto (Capítulos 4 y 5)

A. Establecer contacto telefónico.

1. Pedir una síntesis del problema y de los hechos que llevaron a la consulta.
2. Definir el procedimiento de mediación, su rol y cómo utilizaría el procedimiento en este caso.
3. Acordar el envío de paquetes de información y otros materiales escritos.
4. Conseguir el compromiso de asistencia a la reunión inicial.
5. Fijar la fecha de la reunión inicial.

B. Preparar el lugar de reunión

1. Si es posible que sea en terreno neutral.
2. Tener suficiente espacio como para poder hacer reuniones conjuntas y privadas.
3. Garantizar la privacidad.
4. Colocar los muebles de modo de alentar la solución conjunta de problemas.

II. Segundo paso: Reunión de apertura (Capítulo 6)

- A. Explicar el procedimiento de mediación.
 - 1. Cubra todas las cuestiones esenciales en su intervención.
 - 2. Describa los pasos (por ejemplo, la reunión de apertura, reuniones privadas, reuniones conjuntas, etc.).
- B. Pida intervenciones iniciales de cada bando.
- C. Invite a hacer preguntas y respuestas de clarificación (después de que hayan hablado todos).
- D. Firme el acuerdo de iniciar la mediación.
- E. Levante la reunión e inicie los encuentros privados con las partes.

III. Tercer paso: Reuniones privadas con las partes (Capítulos 7 a 9)

- A. Comience con una referencia a la confidencialidad y luego haga una pregunta abierta para iniciar la conversación.
- B. Al comenzar la persona a "contar la historia", utilice la escucha activa y preguntas para clarificar y sintetizar datos para el Marco del Conflicto.
- C. Tome nota.

- D. Ponga a prueba sus percepciones haciendo preguntas acerca de cómo esta parte ve los intereses y las posiciones de la otra parte.
- E. Utilice la confrontación, evaluación de puntos fuertes y débiles de las propuestas y céntrate en los intereses encontrados para aflojar las posiciones fijas y alentar el cambio.
- F. Sintetice frecuentemente y, si es necesario, lance globos sonda para posibles soluciones integradoras.
- G. Cierre con una referencia a la confidencialidad, una interrogación abierta sobre otros temas y un pedido de instrucciones o de cualquier mensaje que se quiera comunicar al otro bando.
- H. Continúe las reuniones privadas con la otra parte o partes.

IV. Cuarto paso: Reuniones de ida y vuelta entre las partes/reuniones conjuntas (Capítulos 10 a 12)

- A. Planificar la siguiente ronda.
 - 1. Pregúntese: ¿cuál sería la mejor manera de explorar, ajustar y eventualmente alcanzar un acuerdo sobre la lista del texto único?
 - 2. Al responder a esta pregunta, evalúe si:
 - (a). ¿Las partes están en condiciones de y preparadas para encontrarse cara a cara?

- (b). ¿Qué es lo que llevará menos tiempo?
- (c). ¿Hay limitaciones físicas que impiden hacer reuniones conjuntas?
- (d). ¿Ayudaría a las partes realizar conferencias telefónicas o una combinación de conferencias telefónicas y reuniones privadas individuales?

3. Haga una lista ordenada de las reuniones:

- (a).
- (b).
- (c). ... y así en más.

B. Haga la siguiente ronda de reuniones, una a una.

C. En cada reunión utilice el modelo SOS (síntesis-ofertas-síntesis).

1. Síntesis: presente datos del Marco del Conflicto utilizando palabras que eleven la disputa y las partes al plano más elevado de la resolución de problemas.
2. Ofertas: invite a hacer ofertas, transmítalas (si es autorizado a ello), haga intercambio creativo de ideas para producir otras propuestas de solución y maneras de responder a ofertas y haga todo lo necesario para cubrir los puntos en el borrador de texto único.
3. Síntesis: cierre con otra síntesis de lo que las partes han logrado hasta aquí, qué están logrando en el momento mismo en que están hablando y qué les queda por lograr.

D. Resuelva punto muertos.

1. Pregúntese: ¿por qué se da el punto muerto en este momento? ¿Qué función cumple para cada parte?

2. Use una o más técnicas de resolución de punto muertos buscando producir cambios y resolverlo.

(a). Vuelva a las cuestiones básicas preguntando:

- ¿Otras partes están saboteando la mediación?
- ¿Qué intereses podemos no haber tenido en cuenta?
- ¿Hay otros datos o parámetros de esta disputa que no hemos identificado aún?
- ¿Qué pasa con las alternativas a un acuerdo negociado?
- ¿Falta alguna de las soluciones estándar en el acuerdo que está sobre la mesa?

(b). Cambie el conjunto de la negociación:

- Aliente expresiones de humor.
- Proponga un descanso.
- Vaya a dar una vuelta.
- Párese y camine.
- Sugiera hacer reuniones privadas con terceros importantes.
- Tire una moneda.
- Separe a las partes.
- Gane tiempo haciendo un intervalo en el procedimiento.
- Traiga pautas externas a la mesa de negociación.
- Incluya terceros (abogados, etc.) en el procedimiento.
- Aíse a una o más de las partes por un tiempo.

(c). Desafíe a la parte o partes:

- "¿No estará ignorando los aspectos negativos de su propuesta?"

- "¿Qué certeza tiene de ganar un juicio? ¿A qué coste?"
 - "A menos que cambie toda su manera de negociar con el otro bando puedo decirle que todo esto va a terminar en nada".
- (d). Dé apoyo a la parte o partes:
- Dé consejos sobre estrategias de negociación y cómo lograr comunicación.
 - Ofrezca nuevos conceptos.
 - Justifique sentimientos.
 - Interprete la conducta del otro.
 - Diga palabras de aliento.
- (e). Cambie la propuesta que está sobre la mesa:
- Cree una solución parcial para un problema complejo.
 - Separe las soluciones de procedimiento de las sustantivas.
 - Organice un trueque.
 - Sugiera hacer concesiones.
- (f). Confronte a las partes con las consecuencias de un punto muerto.
- ¿Está preparado para enfrentar las consecuencias?
 - ¿Realmente es una opción mejor para usted un punto muerto que la propuesta que hay sobre la mesa?

V. Quinto paso: El cierre (Capítulos 13 a 15)

A. Ponga a prueba el acuerdo preguntando:

1. ¿Los intereses más importantes de las partes fundamentales y su base social están contemplados en este acuerdo o al menos no los viola?

2. ¿El acuerdo cuadra con los demás datos?
3. ¿Cómo será recibido el acuerdo por otras partes importantes y la base social a la que deben rendir cuentas?
4. Imagine la implementación del acuerdo y vea a qué lleva. ¿Aparecen problemas no previstos?
5. Pídale a las partes que lo critiquen.
6. ¿Qué piensan las partes del acuerdo?

B. Ponga el acuerdo por escrito

1. El acuerdo de texto único será público. Asegúrese de que no deje mal parada a ninguna de las partes.
2. Dado que el acuerdo tiene que ser aprobado por cada una de las partes, trate de usar sus palabras al redactar el acuerdo de mediación.
3. Siempre que sea posible elija palabras y una construcción gramatical simples.
4. Asegúrese de que el documento sea positivo, defina conductas e incluya cronogramas.
5. Hasta que el acuerdo de texto único esté firmado, use sólo una versión para las reuniones con las partes y su corrección.

C. Si es necesario, declare un punto muerto. Si usted declara un punto muerto y da por terminado el procedimiento de mediación, deje abiertas las puertas a negociaciones futuras y la posibilidad de volver a convocar a las partes, si hay un cambio en las circunstancias.

1. Diga algo que salve la responsabilidad de las partes por el punto muerto.

2. Dígale a las partes cómo pueden iniciar nuevamente la mediación.
3. Recuérdeles que el procedimiento es confidencial.

D. Cierre el procedimiento.

1. Haga una declaración de reconocimiento a las partes por sus esfuerzos y su éxito en crear soluciones integradoras.
2. Cierre con un apretón de manos, una firma o alguna otra ceremonia que señale ritualmente el acuerdo y el comienzo de una nueva vida bajo un nuevo acuerdo.

VI. Negociaciones de paz interpersonales
(Capítulo 16)

A. Confronte el pasado. En muchas disputas, se va a centrar la atención mucho en los "pecados del pasado" que hay que abordar en una reunión cara a cara antes de que las partes puedan avanzar. Usted puede orientar a las partes en privado y luego reunirlos.

B. Utilice esta guía para la discusión:

1. Crear un temario juntos.
2. Identificar las heridas del pasado y lo que lamentan actualmente las partes de lo sucedido, al igual que el interés que pueda tener cada uno en una mejor relación ahora, es decir, motivos de reconciliación.
3. Clarifique 1) lo sucedido y 2) la intención que hay detrás de las acciones (separando ambas

cosas) en cada problema que ha habido en el pasado.

4. Discuta lo que cada parte desearía hoy que hubiese sucedido entonces.
5. Discuta opciones (las soluciones estándar) que puedan servir para cicatrizar las heridas y lograr la reconciliación ahora: indemnizaciones, planes para el futuro, pedidos de disculpa, otorgamiento de perdón, etc.
6. Aliente a hacer ofertas e intercambios entre las personas: por ejemplo, pedidos de disculpas, compromiso de adoptar ciertas actitudes en el futuro, perdón.
7. Confronte a las partes en relación con pedidos de disculpas y perdón.
8. Sintetice y haga planes para el futuro o declare un punto muerto

C. Mire mas allá del punto muerto. Considere otras opciones, tales como mantener la situación tal como está o buscar una solución recurriendo a una autoridad superior como puede ser un arbitraje de aceptación obligatoria o no vinculante, o un litigio.

D. Mire más allá de la reconciliación. Planifique qué decir a otros que están involucrados en el conflicto y que tienen interés en el resultado.

Notas

Introducción

1. A. Cuneo, M. Galen y D. Greising, "Guilty! Too Many Lawyers, Too Much Litigation, Too Much Waste, Business is Starting to Find a Better Way", en *Business Week*, 13 de abril de 1992, pp. 60 a 66.

Capítulo 1

1. R. Fisher y W. Ury. *Sí, de acuerdo...* (Norma).
2. En *La promesa de mediación*, Ediciones Granica, Buenos Aires, Barcelona, 1996, Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger presentan facultar a las partes y el reconocimiento como los focos transformadores fundamentales para la mediación, por oposición a un abordaje de la solución de problemas que hace centro primordialmente en la posibilidad de que las partes lleguen a un acuerdo. El presupuesto de este libro es que el foco central de la mediación integradora debe ser determinar cómo y por qué las partes difieren, y qué condiciones deben darse para que se llegue a un acuerdo o una reconciliación de algún tipo. Se considera a los focos de dar conciencia/facultar y reconocimiento/comprensión como piezas necesarias para la construcción de una solución. Este presupuesto surge de la definición de la mediación como un procedimiento a través del cual un tercero ayuda a dos o más individuos o grupos a manejar sus diferencias. Por tanto se debe distinguir la mediación integradora de otros procedimientos tales como la consultoría, la psicoterapia, la terapia familiar y la orientación espiritual que también tienen a la toma de conciencia/facultar y la comprensión/reconocimiento como sus centros de atención fundamentales.
3. De C. Moore, "Mediating Across Cultures", ponencia en la

conferencia anual de la Texas Association of Mediators, Houston, Tex., 25 de febrero de 1995.

Capítulo 2

1. Para un análisis más completo de variables de personalidad que pueden encontrarse subyacentes en conflictos interpersonales e intragrupal, ver K.A. Slaikeu, *Crisis Intervention: A Handbook for Practice and Research* (2ª ed.) (Needham Heights, Mass: Allyn and Bacon, 1990)
2. Un agradecimiento especial a Ralph Hasson por redactar esta lista.
3. Fisher y Ury, 1981
4. Fisher y Ury, 1981
5. A lo largo de este libro me referiré a *dar respuesta* a intereses como una prueba de los acuerdos de texto único. Esto no significa que se deba responder a todos los intereses. Una de las partes puede ver claramente los intereses del otro bando como algo maligno (exterminación del pueblo judío por los nazis al comienzo del siglo XX) o inmorales (dar drogas a los niños en la calle). En estos casos, la prueba del texto único saca a luz los valores en conflicto entre las partes (y en muchos casos también los valores del mediador). Resulta un punto muerto, y las partes eventualmente eligen otra vía, tal como las cortes o el recurso unilateral a la fuerza para imponer soluciones. En algunos casos, sin embargo, es posible para partes con conflictos aparentemente irreconciliables en el terreno religioso y de los valores, alcanzar un acuerdo de texto único en relación con los medios que utilizarán para enfrentarse (incluido o no el uso de la fuerza).

Capítulo 4

1. Para un análisis de los procedimientos, ver J.M. Brett, S.B. Goldberg y W.L. Ury, "Managing Conflict: The Strategy of Dispute Systems Design", en *Business Week*, servicio de asesoramiento ejecutivo, 1994, 6, p. 1 a 30; y The Bureau of National Affairs, Inc., "Case Study: Brown & Root's Options", en *Workforce Strategies*, 1993, 4(10), pp. 57, 60 y 61.

Capítulo 5

1. J.C. Penney ofrece un "Sleep Mate" barato que hace ruido

436 PARA QUE LA SANGRE NO LLEGUE AL RIO

blanco; se puede colocar en pasillos para aumentar la privacidad de salas de reunión y consulta.

2. C.J. Holahan y K.A. Slaikeu, "Effects of Contrasting Degrees of Privacy on Client Self-Disclosure in a Counseling Setting", en *Journal of Counseling Psychology*, 1976, 24, pp. 55 a 59.

Capítulo 6

1. Esta presentación inicial fue escrita por Ralph Hasson, Diane Weimer Slaikeu y Karl A. Slaikeu y se la reproduce extraída de *Chorda Collaboration Skills* (Austin, Texas: Chorda Conflict Management, 1994).

Capítulo 8

1. Los guiones fueron escritos por Ralph Hasson, Diane Weimer Slaikeu y Karl A. Slaikeu y se los reproduce extraídos de *Chorda Collaboration Skills*, 1994.

Capítulo 12

1. Un especial agradecimiento a P. Michael Hebert por sugerir esta visión del punto muerto.

Capítulo 14

1. R.H. Weiss, "The ADR Program at Motorola", en *Negotiation Journal*, 1989, 5(4), pp. 381 a 394.

2. K.A. Slaikeu y R.H. Hasson, "Not Necessarily Mediation: The Use of Convening Clauses in Dispute Systems Design", en *Negotiation Journal*, 1992, 8(4), pp. 331 a 338.

Capítulo 15

1. Iglesia Episcopal, *The Book of Common Prayer*, Nueva York, Church Hymnal Corporation, 1979, p. 447.

Epílogo

1. P.E. Salem, "A Critique of Western Conflict Resolution from a Non-Western Perspective", en *Negotiation Journal*, 1993, 9 (4), pp.361 a 369.

Recurso B

1. Estas reglas fueron sacadas en parte de Family Law Sec-

tion, American Bar Association, "Standards of Practice for Lawyer Mediators in Family Disputes"; Austin Family Mediation Association, "Rules of Mediation"; R. Coulson, *Fighting Fair* (Nueva York, Macmillan, 1983); y J.J. Coogler, *Structured Mediation in Divorce Settlement* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1978).

Recurso C

1. Reproducido de A.B. Thomas (ed.). *Making the Tough Calls* (Washington, D.C.: Society of Professionals in Dispute Resolution (SPIDR), 1991, pp. 3 a 5.

Recurso D

1. Reproducido de *Mediation of Family Disputes Involving Domestic Violence*, Informe de la Academy of Family Mediators Task Force on Spousal and Child Abuse (Golden Valley, Minn.: Academy of Family Mediators, 1995).

Recurso F

1. Estos juegos de roles fueron escritos por Ralph Hasson y Karl A. Slaikeu y se reproducen de *Chorda Collaboration Skills* (Austin, Tex.: Chorda Conflict Management, 1994).

Índice temático

A

- "Ablandamiento", técnicas de, 168-172
- Abogados, como terceros, 242
- Abogados: y categorías en fusión, 182; críticas de, 258-259; y documentos legales, 263; naturaleza posicional de, 182; papel de, en la mediación, 105-106, 170-171; y declaraciones por daños y perjuicios, 184
- Academy of Family Mediators (AFM), 326 informe sobre disputas de familias en las que hay violencia doméstica, 367-373
- Actitud de "esperar y ver". Ver Evitación
- Acuerdo: por oposición a punto muerto, 38; como resultado típico de la mediación, 38.
- Acuerdo de Mediar, muestra de formulario para, 357
- Acuerdo de modificación postdivorcio, 271-274
- Acuerdo de texto único: formato de, 267; muestras de, 271-282. Ver también Poner el acuerdo por escrito
- Acuerdo en disputa por investigación y desarrollo, 274-282
- Acuerdo/reconciliación, 42-43, Ver también Procedimiento, dimensiones centrales de
- Acuerdos no escritos, versus documentos escritos, 263, 307-308
- Acuerdos verbales, 263, 307-308
- Agradecimientos, Ver Disculpas.
- Afro-Americanos, medidas de fuerza unilaterales y los, 30
- Aislar a las partes, 242
- Amenazas de violencia. Ver Violencia
- Análisis: de MAAN, 70, de disputas, 57-87, centro de, 91; de intereses, 61-65; de las partes, 58-60, utilizar la Grilla de Conflicto, 57-87

"Aquí y Ahora", forma de resolución de conflictos. Ver negociaciones de paz interpersonales

"Aquí está mi posición por escrito", 136

Arbitraje, por oposición a la mediación, 29

Asidero cognitivo, crear un, 260

Asociación de Cortes de Familia y de Conciliación, 326

Ataque, postura de, 173

Austín, American-Statesman, 80

Auto-expresión: invitar a la, 337; revisión de, 336-337; aplicación estandar de, 337. Ver también Técnicas de comunicación

Autoridad Superior, resolución por, 39; arbitraje como, 30; como alternativa a la mediación, 30; litigio como

B

Bonhoffer, D., 30

Brown & Root, Inc., 105

C

Cambiar el acuerdo, 248-249

Cambiar la mezcla, estrategias de, 237-242

Camp David, acuerdos de, 75, 198

Carter, J., 75

Castigos físicos, 45

Chorda Conflict Management, Inc., 351

Cierre, reuniones privadas, 177-178; puntos de referencia para, 255; poner el acuerdo por escrito, 263-282; poner a prueba el acuerdo, 255-260

Cierre del proceso: ceremonia de, 285-286; lista de control para seguimiento, 286-287; declaración final para, 283-284; elementos de, 283-285; ejercicio para, 286, alabanzas en, 283-284; síntesis en, 286-288

Claúsulas. Ver Claúsulas de resolución de disputas

Claúsula Motorola, 269. Ver También cláusulas de resolución de disputas

Colaboración, como alternativa a la mediación, 32

Co-mediador, cuando tener un, 143

Comienzo equilibrado, 104-105

Compensación monetaria, 183-184

Comprensión/reconocimiento, 41. Ver también Procedimiento, dimensiones centrales del

Compromiso de ir a la mediación, asegurar un, 110

Comunicación, técnicas de: niveles de, 334-349; revisión de, 331-349; verbales versus no verbales, 332-334

Conducta de tomar notas: co-

- mo herramienta de mediación, 156; como taquigrafía personal, 163-164
- Confianza, 46, 48-49
- Confidencialidad, 107, 125, 153, 176-178; como signo distintivo de la mediación, 133; y los acuerdos escritos 264; y los teléfonos celulares, 147-148
- Conflictos, opciones de manejo de, 34-37
- Confrontación, ejemplo, 243
- Confrontar: aplicaciones de, 348, revisión de, 344-349. *Ver también* Técnicas de comunicación.
- Consenso, cláusula de creación, 202
- Contexto organizativo de la disputa, 69
- Conversaciones de Paz de París, 121
- Convocatoria, cláusula de, 269-270, *Ver* cláusula de resolución de disputa
- Costes/pérdidas asociadas con disputas, 67
- Creatividad intelectual, 248
- Credenciales. *Ver* Licencia y certificación
- Cuando no funcionan las reuniones cara-a-cara, 311-315
- Culpa. *Ver* Disculpas
- D**
- Dallas Morning News, 83
- Dar apoyo a las partes, 244-248
- Datos, interos/externos, 64, 69
- Decisiones, tomar, 29, 50
- Declaraciones de posiciones, cautela en relación a, en el primer contacto, 108; en la primera reunión, 136
- Dejar de lado la reunión inicial, 311-315
- "Demandas a la diócesis por ocultar abusos sexuales..." (Neuzil), 80-82
- Desafiar a las partes para crear movimiento, 242
- Derechos humanos, manifestaciones, 30-31
- Desarrollo de organizaciones (DO), 322
- Disculpas y reconocimiento de haber causado daño, 76-78; y el temor de pagar por daños y perjuicios o de quedar mal parado, 77
- Disputas, cláusulas de resolución de, 202, 269-270
- E**
- Egipto, 74, 197
- El sr. Jones y el personal de enfermería, caso de, para juego de roles, 386-387
- Enfoque basado en los intereses: la mediación como, 38-39; por oposición a la negociación por posiciones, 38-39
- Empantanamiento: como maniobra de negociación, 233-234; durante el primer contacto, 115

- Episcopal, iglesia, 285
- Equipo de mejora de los procedimientos de compras, 383-385
- Escucha activa, 90-92, 153-154; repaso de, 334-336; *Ver también* Técnicas de comunicación
- "Esposa del Primer Mandatario Considerada Clave en el Acuerdo..." (LaGessee), 83-87
- Estándares objetivos relevantes, criterios externos como, 69
- Experiencia en la sustancia versus en el procedimiento, 50-51
- Evaluación en los ejercicios, 395-423
- Evitación, como alternativa a la mediación, 32
- F**
- Fisher, R., 38, 69, 197,
- Follet, M.P., 63
- Formación personal, transferencia de técnica de la, 53
- Formato de memorandum de acuerdo. *Ver* Poner el acuerdo por escrito
- "Fuegos artificiales de negociación", 221
- G**
- Ganar Tiempo, estrategias, para, 110
- Generación creativa de ideas (brainstorming): aplicaciones de, 345; en el análisis
- de disputas, 72; para generar posibles soluciones, 344, revisión de, 344-345, y el uso de blocks de hojas móviles, 125. *Ver también* Técnicas de comunicación
- Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Fisher y Ury), 73
- Gorbachev, M., 120
- Guerra de Vietnam, 120
- H**
- Hable de lo que más sabe, 297-298
- Historia de la disputa, 66
- Hitler, A., 30
- Honorarios, 108-109; cuando discutirlos, 109
- I**
- Igualdad de Oportunidades en el Empleo, Comisión de, 61
- Illinois, leyes de, 269
- Indemnización, 44, 78
- Influencias culturales, 45-46
- "Informe del grupo de trabajo sobre maltrato de esposas y niños de la Academia de Mediadores de Familia", 367-373
- Intentos previos de resolución, 67
- Intereses: como categoría de datos internos, 64; estándar, 65; manejar intereses contrapuestos, 172-173; su rol en el análisis de disputas, 62-65; y puntos sensibles psicológicos, 64

Intereses estándar, 65
 Interpretación de leyes y responsabilidades, 183-184
 Israel, 74, 197

J

Juego de apertura, 101
 Juego final, influencia en, 264
 Juegos de roles, 377-393; el caso de Margaret y Ashley para, 388-393; el caso del sr. Jones y el personal de enfermería, 386-387; el caso del equipo de mejora del procedimiento de compras, 383-385; el caso de la SouthCo, 378-383

L

LaGesse, D., 83
 Laurel y hardy, 240
 Levantar la sesión. Ver El cierre.
 Ley, como otro factor relevante, 69
 Libro Azul, valor, 70, como patrón externo, 361
 Libro Común de Plegartas, 285
 Licencia y certificación, 53-54-55, 326
 Límites personales, 94
 Lista de control para dividir bienes hogareños, 226-227
 Lista de referencia rápida, 425-433
 Litigio por oposición a mediación, 29, 44
 Lugar de la reunión: arreglo del, 117-128; arreglos estilo conferencia del, 122;

arreglo tipo sala de estar del; 123-124; como medio de apoyo, 118; controlar el ambiente en el, 125; ejercicio para el arreglo del, 128; el uso de blocks de hojas móviles en el, 127; flexibilidad del medio en el 126; incluir salas para reuniones privadas en el, 118; incluir una cocina en el, 125; hacer ajustes en el, 126; la ventaja del "asiento del poder" en el, 121; distribución física del, 118; muebles y asientos en, 119-126; oportunidades para comunicación con el exterior en el, 119; privacidad de, 117, 118-119; servir bebidas en, 127; ubicaciones "posicionales" y "confrontativas" en el, 119; y la resolución de problemas lado a lado, 119

M

MAAN. Ver Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado
 MAAN estándar, 71
 Maniobras de control, 140
 Marco de Conflicto, 60; como marco de colaboración, 322; como guía para la planificación estratégica, 57; como mapa cognitivo, 57; como herramienta para sintetizar variables de diagnóstico, 57; fundir categorías en el, 183; tres

pruebas del, 76; usos sintetizados del, 80

Margaret y Ashley, caso de, para juego de roles, 388-393

Mediación informal: características de, 317-318; como modelo de análisis de conflictos, 322; como variación estándar de los cinco pasos de mediación, 317-324; ejemplos de, 317; ejercicios para, 324; en el desarrollo de organizaciones (DO), 322; en la formación de equipos, 319; en la resolución de problemas, 319-322; en la evaluación del desempeño, 319; en la planificación estratégica, 322-324; parámetros de, 317-324; síntesis de, 324; utilizar la Grilla de Conflicto en, 318-319

Mediación interpersonal, 115
 Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), 38, en el Marco de Conflicto, 60-61; definición de, 70; lista de tipos estándar de, 71, como patrón en relación al cual evaluar una solución propuesta 70-76

Mediación, alternativas a la, 30-31; asegurarse el compromiso de ir a la, 110; casos en los que está indicada, 44-45; como negociación asistida, 31, 92; como disciplina profesional emer-

gente, 51; como enfoque basado en los intereses, 38; definición de, 29-30, 107; estándares éticos en, 54-55, 361-366; indemnización y castigo en, 44; influencias culturales en, 46-47; la precedencia legal y, 44; la confianza y la, 44; licencia y certificación, 54-55, 326; marco conceptual del proceso de mediación, 29-55; métodos de, 43; por oposición al arbitraje, 29, 50; por oposición al litigio 29, 46; signo distintivo de, 31; sin disputa, 29

Mediación, reglas, ejemplo de, 351-359

Mediadores: asociaciones de, 325-326; actitudes de, 89-99; características de 49-52; ética de, 52-53; como "estudios rápidos", 50; ejercicios para, 327; licencia y certificación de, 326; perspectiva intercultural de, 326; rol de, en la prevención de disputas, 326; técnicas de, 325-326; vocación de, 325-327

Memorandum de acuerdo, redactar un. Ver Poner el acuerdo por escrito

Modelo de alternativas a la mediación de cuatro opciones, 30-31, 32; como usarlas, 31. Ver Alternativas a la mediación

Modelo integrador de la me-

diación, las tres dimensiones de, 39-43

N

Negociaciones de paz interpersonales: clarificar la conducta y las intenciones pasadas en, 298-302; como una variación del modelo de cinco pasos, 293; confrontando en, 305-306; crear un temario para, 294-295; el orden de los pasos en, 308; como una forma de resolución de conflictos de "aquí y ahora", 293; cuando sirve, 293; el objetivo de, 295; hablar las cosas, 295-296; hacer ejercicios para, 308-309; identificar "pecados" del pasado en, 297; invitar a hacer propuestas en, 304; invitar a hablar acerca de lo que podría haber sucedido, 300-301; opciones de resolución en, 300-302; orientando en, 297-298, 303; sintetizar soluciones estándar en, 302

Negociaciones basadas en posiciones, 163; por oposición al enfoque basado en los intereses, 38

Neutralidad versus tomar partido, 36, 89-90, 144

Neuzil, M., 81

O

Ombudsman, 312

Organizaciones profesionales lista de, 375-376-252

Orientación de las partes, 101-115; definir el procedimiento en la, 104-108; sintetizar el problema para la, 101-102

Otras partes interesadas, hacer participar, 61

Otros factores, como datos externos en disputa, 65-69

Otros factores estándar, 68

P

Paneles de quejas, 81

Partes, características de las, 68-69; identificar las, 58-59; la base social de las, 58

Partes interesadas. *Ver* Hacer participar a otras partes interesadas

Pasos del procedimiento de mediación, 97-98; para manejar cualquier punto muerto, 344; para evaluar una propiedad, 223-224

Pastor versus directora del coro, 200-202

"Pautas éticas de conducta profesional para miembros de la Sociedad de Profesionales de la Resolución de Disputas", 361-366

Perdón, 78-79

Planes para el futuro, 78

Poner a prueba el acuerdo, 255-261; ejercicios para, 261; preguntas para, 255-260; síntesis de logros en, 260. *Ver también* Cierre

Poner el acuerdo por escrito: ejercicios para, 282; ejemplos de memorandums para, 270-282; formato para, 269; principios generales y guías para, 263-393

"Ponerse de acuerdo en no ponerse de acuerdo", 297

Postura del mediador: confrontativa, 120; de ataque, 173; de orientación, 297-298, 305; de pregunta, 172; posicional, 120

Potencial de violencia. *Ver* Violencia

Precedencia legal, 46

Preguntas: aplicaciones de, 339-340; revisión de, 339-340. *Ver también* técnicas de comunicación

Prejuicio, 171-172. *Ver también* Neutralidad

Primer contacto, 99-115; asegurarse un compromiso de participar de una primera reunión en, 110-111 correspondencia preliminar en, 108-109; definir el procedimiento de mediación en, 104-108; empantamiento durante, 112; ejercicios en, 115; fijar una primera reunión en, 110; flexibilidad en, 112; lo que si y lo que no hay que hacer, 110-112; lograr una síntesis del problema en, 101-102; materiales escritos de preconferencia y, 108; objetivo de, 98

Primera reunión, 129-148; dar por terminada la, 142; ejercicio para conducir la, 148; ejemplo de invitación a las partes a decir sus primeras palabras en la, 138; ejemplo de palabras iniciales del mediador en la, 134-137; indicaciones y atención no verbal en la, 138-139; interrupciones durante la, 141; invitar a hacer preguntas de clarificación en la, 140; la firma del acuerdo para proceder en la, 142; las palabras iniciales del mediador en la, 134-137; las palabras iniciales de las partes en la, 138; lo que si y lo que no hay que hacer en la, 145; objetivos de la, 133-134; tomar la iniciativa en la, 132

Procedimiento, dimensiones centrales de, 38-41

Programa de Harvard de Negociación, 76

Psicología de la resolución de disputas, 260

Psicología de la dinámica individual y grupal, 344

Punto muerto, declarar un, 344, 250-251; amenaza de, 251; como el centro de una disputa, 237; como manobra de negociación, 345; como "truncos varados en el río", 344; definición del diccionario de, 231; función

de, 344-345; para nuevas soluciones, 231-232; pasos para manejar un, 344; por oposición al acuerdo, 231. *Ver también* Resolución de puntos muertos.
Puntos sensibles, 39

R

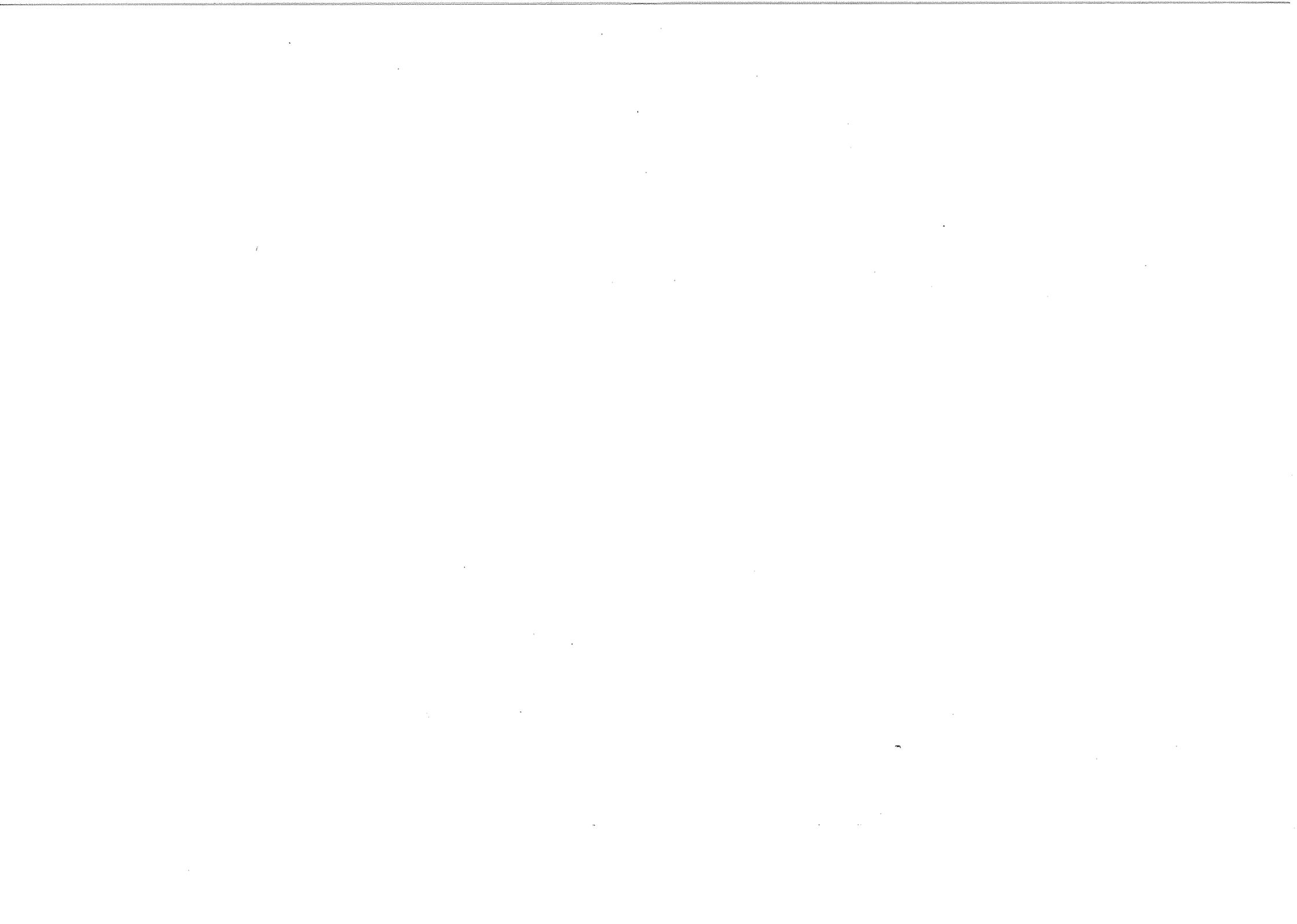
Reagan, R., 120
Reclamo por lesiones personales, 203-204
"Recordaré...", 95-96
Recurso unilateral a la fuerza, 29, 161
Reencuadre, aplicaciones de, 341-344; revisión de, 341-344. *Ver también* Técnicas de comunicación
Reprimendas y refuerzos, 141
Resarcirse, 78; 186. *Ver también* Indemnización
Resolución alternativa de disputas (RAD), 269-270
Resolución, estrategias de: cambiar el trato, 248-250; dar apoyo a las partes, 244-248; declarar un punto muerto, 250-251; desafiar a las partes, 242; ejercicio de, 251; en la resolución de puntos muertos, 345-349; estrategias de cambio de la mezcla, 240-242; estrategias de volver a lo básico, 345-349; síntesis de, 251 *Ver también* Resolución de puntos muertos.
Resolución de puntos muertos, 231-251
Responder a ataques verbales, 242-244
Responsabilidad, 184
Resultado, 29, 38, 250; como una dimensión del modelo integrador, 39; el acuerdo como, 38; el punto muerto como, 38; todos ganan, 29-30
Resultados en los que todos ganan: en el centro de los, 30; por oposición a resultado de ganadores/perdedores o todos pierden, 30-38
Reunión privada con la principal ejecutiva en una disputa empresaria, 186-187
Reunión privada con un demandante en una disputa por lesiones, 181-186
"Reunión privada consigo mismo", 214
Reuniones, conjuntas/visitas del mediador a las partes, 40, 41, 209-215; planificar ejercicios para las, 135-136; planificar la siguiente ronda de, 211-215; utilizar el modelo SOS para las, 224; y el cierre de la fase de mediación, 255
Reuniones privadas, 150-179; alojar posiciones fijas en, 167-173; análisis detallado de, 93-109; cierre de, 108-109; avanzando con pasos pequeños en, 154, 178-179; clasificar los datos de acuerdo a las categorías del Marco de Conflictos de,

156-161; como método de mediación, 42; confrontación en, 168-169; definición de, 38-39; el objetivo del mediador en, 151; escucha activa en, 154-155; lanzar globos de ensayo para posibles soluciones integradoras en, 173-178; llenar los blancos en 159-161; desarrollo de, 189; identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles en, 170-172; indicación de, 38-39; pasos de, 151-179; preguntas abiertas para iniciar la conversación en, 154; pedido de instrucciones para transmitir mensajes en, 177; prueba de intereses percibidos en, 177-179; segundo objetivo de, 151; síntesis de formato de, 178; sintetizar frecuentemente en, 153, 173-178; transcripción de ejercicios de, 116-122; usar intereses en competencia para influenciar en, 172-173

S

Salvar la responsabilidad de las partes, 250 "Segunda silla", posición de, 143
Seguimiento, listado para el, 286-287
Seguimiento, procedimiento, 78
Sentido del humor, 97-98, 240

Servicio de reconciliación. *Ver* Libro de Plegarias Comunes, 425
Servicio Judicial de Arbitraje y mediación (Houston), 125
Síntesis: de las negociaciones de paz interpersonales, 308; de la resolución de puntos muertos, 251
Sobre-interpretación, 84
Sociedad de Profesionales en la Resolución de Disputas (SPIDR), 53-55, 326, 361. *Ver también* "Estándares éticos de Conducta Profesional para los Miembros de la Sociedad de Profesionales en la Resolución de Disputas"
Soluciones: cuatro soluciones estándar, para la generación de acuerdos de texto único, 76; avanzar hacia, 217-221; integradoras, 31; posibles, definición de, 71; test de tres partes para soluciones integradoras, 38, 199
Soluciones de texto único. *Ver* Solución integradora de texto único
Solución integradora de texto único, 71-74, definición de la, 73; ejercicios para, 75; por oposición a escritos que expresan posiciones, 73
SouthCo, caso de, 378-383
T
Teléfono celular, 146; en la



448 PARA QUE LA SANGRE NO LLEGUE AL RIO

- mediación, 144-147; el uso del mismo en el primer contacto, 107, 129; como variante de la reunión cara a cara, 315
- Tercero: en colaboración, 31, en la facilitación de sacar a luz los intereses, 64, 92; en la mediación, 29
- Territorialidad, 118. *Ver también* Lugar de reunión
- Test de tres partes para soluciones integradoras 80, 198
- Texto único, lista de, 199
- Texto único, camino de, 116
- Texto único, borrador de, 197-209; ejemplo de pasos activos de las partes hacia la creación de un, 202, 201; ejercicio para, 207; explorar y revisar, 133-135; la función del, 207; lo que si y lo que no hay que hacer para diseñar un, 201-206; refinar el, 229; versión preliminar del, 202
- Tomar conciencia/facultar, enriquecimiento de, 39-40. *Ver también* Procedimiento, dimensiones centrales de
- Tres dimensiones del proceso de mediación, 39-40

U

Ury, W., 38, 69, 197, 242

V

Variables culturales estándar, 47-48

Variaciones de los cinco pasos

de la mediación: ajustando el formato, 315; fundiendo pasos, 315; dejando de lado las reuniones cara a cara, 311-313; ejercicios para, 315; indicaciones para, 311-315. *Ver también* negociaciones de paz interpersonales; mediación informal

Violencia, 38-39, 42, 161-162; doméstica, 367-373

Visitas del mediador a las partes. *Ver* Reuniones, conjuntas/visitas del mediador a las partes

Volver-a-las-cuestiones-básicas, estrategias de, 345, 251



MEDIACIÓN

La Promesa de Mediación

R.A. BARUCH BUSH / J.P. FOLGER

Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros

El Proceso de Mediación

CHRISTOPHER MOORE

Métodos prácticos para la resolución de conflictos

Más allá de Maquiavelo

ROGER FISCHER / E. KOPELMAN / A. KUPFER SCHNEIDER

Herramientas para manejar conflictos