

Mediación de Conflictos

Introducción

La presencia de conflictos entre seres humanos data de los principios mismos de la humanidad. Sea por motivos personales (envidias, rencores, frustraciones, miedos) o colectivos (defensa de territorio, de recursos básicos de alimentación, etc.) vamos encontrando sucesivamente en las fuentes de recopilación histórica, informes sobre interacciones que llevaron a disputas, guerras y masacres. No se trata de una mera lucha por sobrevivir. La lucha por el poder, por una posición aventajada, muchas veces a costa de otros, parece marcar el ritmo de nuestra historia.

Así también, muchas culturas o pueblos en el mundo han desarrollado a través de esa misma historia formas de regulación de conflictos. **Mediación** es una de ellas.

Volviendo ahora a nuestra cultura occidental, en los últimos siglos se ha postulado más bien una cultura de tendencias restrictivas en lo que respecta a la tematización de la complejidad de los problemas y sus causales. Al convertirse las muchas y variadas divergencias en un tabú hemos dejado de ejercitarnos en la negociación de soluciones polivalentes. Pero no estamos hablando de tendencias irreversibles.

Mediación como forma de regulación en conflictos no es en sí una **disciplina** nueva, pero sí se presenta como un nuevo **instrumento** evaluado y reestructurado, para querer ser una propuesta en el debate sobre la problemática del mundo moderno de hoy.

Objetivo

Se trata de dar a conocer e introducir la Mediación dentro del plano de negociación entre dos o más actores participantes en un conflicto.

Definición

“Mediación es intercesión en casos de conflicto, por medio de terceras personas imparciales, las cuales son aceptadas por todas las partes. Las personas mediadoras ayudan a los partidos de conflicto a encontrar una solución consensual a sus problemas. La tarea de las personas mediadoras no es formular una sentencia arbitral. Es tarea de los partidos de conflicto el trabajar ellos mismos en el desarrollo de una solución a sus problemas, que concuerde a su vez en forma óptima con sus intereses. Todos deben salir “ganando” con el acuerdo elaborado.” (Ch. Besemer, 1993)

Mediación es un **método** entre muchos otros, dentro de las alternativas de resolución de disputas (RAD / ADR) en general. Aunque con muchos aspectos en común, cada uno de estos métodos tiene su particularidad y su especialidad, lo cual deberá ser tomado en cuenta para la elección del instrumento adecuado según lo indique el análisis de conflicto realizado previamente. Considerando lo expuesto tiene Mediación como peculiaridad su acento dentro del **proceso** mismo. Esto significa que no interesa a priori conseguir una solución lo más pronto posible, sino el trabajar en el camino que nos lleve a ella, para poder así reconocer los intereses intrínsecos

de los partidos de conflicto y considerar la mayor cantidad posible de opciones en el desarrollo de una solución óptima para todos.

Por otro lado se debe decir que Mediación se proyecta hacia esa solución elaborada en conjunto. Si bien trata de aclarar las causas que han llevado al problema, es solamente con el fin de reconocer los posibles intereses que deberán ser considerados en la elaboración y negociación de opciones en busca de una solución. Mediación se diferencia y distancia claramente de una **terapia**¹ y así también de un **juicio**². Mediación puede pero sin embargo tener un efecto terapéutico. Así también puede aportar un mayor y mejor entendimiento en lo relacionado al juicio. Mediación no es una alternativa sino un seguimiento complementario.

Se trata además de un proceso en el cual participan los partidos de conflicto por propia decisión. Nadie puede ser obligado a tomar parte en una Mediación. Tiene que haber una **actitud** de voluntad por querer cambiar algo. Muchas veces esa decisión es recién tomada tras muchos años de frustración y peleas. Los partidos de conflicto son los actores en el proceso y responsables de los resultados. La responsabilidad de las personas mediadoras se limita al desarrollo del proceso en sí.

Una de las premisas de Mediación como proceso es la de fortalecer a los actores del mismo. La “cultura de conflicto” es una competencia social que debe ser primero adquirida nuevamente. Gracias a este instrumento es posible experimentar que dos o más posiciones distintas pueden ser aceptadas sin tener que ser compartidas, buscando una respuesta aceptable para ambas partes en las áreas de incumbencia común. El análisis diferenciado en las distintas fases del proceso facilita una mayor apertura en el plano de la captación cognitiva, lo cual se traduce en una mayor operabilidad en las negociaciones, gracias a una disponibilidad de generosidad al sentirse cada partido aceptado substancialmente. Se trata pues de un cambio de actitud, donde el respeto mutuo y la aceptación nos da un chance nuevo para exponer nuestros puntos de vista y aceptar los ajenos. Es una experiencia que nos ayuda y estimula a nombrar algo negativo en una forma constructiva, algo que tiene que ser dicho y oído para buscar una alternativa plausible para cada actor.

Lejos de querer cegar al lector queda claro que Mediación no puede conseguir nada en tanto no nos dejemos implicar en el proceso. Mediación sólo puede ser efectiva cuando los actores se deciden en participar activa y abiertamente en el análisis de los problemas y en la negociación de soluciones. Muchos cambios son paulatinos, se necesita de repetidas experiencias para notar una transformación intrínseca. Pero eso no nos debe desanimar a dar un primer paso en la dirección señalada.

Campos de aplicación

Mediación es un instrumento aplicable en muchos campos:

- Mediación entre países
- Mediación en contexto intercultural
- Mediación en contexto político

¹ Donde a raíz de una Mediación se reconoce la necesidad de una terapia, se deberá realizar ésta por separado, suspendiendo la Mediación o parte de ella, hasta haber terminado con la terapia.

² En caso de haber un juicio deberá especificarse por escrito una tregua para el tiempo que dure la Mediación. El resultado de la Mediación podrá influenciar el desarrollo del juicio.

- Mediación en el trabajo de cooperación al desarrollo
- Mediación entre organizaciones (administraciones estatales y empresas)
- Mediación en el campo laboral: empleado y empleador / grupo de trabajo
- Mediación en Derecho Penal (agresor y víctima)
- Mediación en familias / parejas / generaciones
- Mediación en el colegio (profesores / alumnos / padres de familia)
- Mediación en el ámbito habitacional

En cada campo de aplicación deberán ser traducidos los conocimientos en forma específica, reconociendo las peculiaridades del mismo. Se remarca en ese sentido el análisis durante el preámbulo de la Mediación.

Se sostiene así mismo que Mediación no es siempre el instrumento indicado para todo conflicto. Se puede plantear las siguientes preguntas para un primer cuestionamiento:

- ¿Todos los partidos de conflicto están de acuerdo en realizar una Mediación?
- ¿La/s persona/s que ha/n sido elegida/s como mediadora/s son aceptadas por ambas/todas las partes?
- ¿Existe en verdad un interés de ambas / todas las partes por una solución del problema?
- ¿Los partidos de conflictos están dispuestos a participar en el proceso prescindiendo de toda clase de violencia durante el mismo?
- ¿Todo tipo de terapia o proceso jurídico que tenga que ver directamente con el problema han sido finalizados o suspendidos?
- ¿Se trata de un conflicto que dura desde hace ya tiempo y no se ha podido solucionar por otras vías?
- ¿Los esfuerzos de los actores envueltos no han dado resultado?
- ¿Ninguno de los actores puede asumir los posibles costos o riesgos que traería una escalada del problema?

De poder responder estas preguntas afirmativamente se trata de un conflicto que reúne las condiciones para una Mediación.

Las Cinco Fases en el Proceso de Mediación

0. Esta es la fase de Pre-Mediación, donde las personas mediadoras tratan de reunir una buena cantidad de información que les permitirá hacer un análisis de la situación a enfrentar. Con diferentes métodos de recopilación ("mapping", KPA, AAA, O-Ton, etc.) se trata de reconstruir la arquitectura del conflicto. En esta fase se pone así mismo énfasis en la traducción del instrumento al campo en que se aplica. De especial cuidado es el aspecto de la neutralidad, para que cada partido se sienta incluido en el proceso e igualmente reconocido.
1. En la primera fase de Mediación se deberá dar una corta explicación del método en sí, para que todas las personas sepan igualmente a qué atenerse. Se acuerdan las reglas que deberán ser respetadas durante el proceso. Reglas de comunicación juegan un papel importante (dejar hablar sin interrumpir, no agredir, etc.) como también acuerdos sobre la duración de las

reuniones, el lugar, el financiamiento. Todo ello será protocolizado por escrito y firmado por todas las partes. Es lo que se llama el Contrato de Mediación.

2. En una segunda fase los temas de conflicto son presentados por ambos/cada uno de los partidos. Los contrayentes exponen por separado su versión del problema. La persona mediadora trata de entender correctamente las diferentes posiciones de cada partido verbalizando lo comprendido. Los partidos añaden y corrigen según sea necesario. Se visualizan los actores, las arenas, los deseos y los mecanismos de reacción. La parte que no expone, escucha atentamente. Luego se forma conjuntamente una lista de prioridades para la elaboración de los temas. Con ello se logra una primera estructura.
3. Esta es la fase de trabajo de conflicto. En ella se trata de aclarar y formular los intereses y las necesidades de cada uno de los partidos. Por medio de preguntas circulares se realiza un análisis del significado que tiene el conflicto para cada una de las partes. La perspectiva del conflicto se transforma.
4. En una cuarta fase se trata de desarrollar soluciones opcionales creativas (problemsolving). Empieza la negociación sobre las mismas. La prioridad según los intereses de cada partido juega un papel substancial. En esta fase pueda que se dé un paso en retroceso, que uno o más partidos se retracten y vuelvan a una fase anterior, donde se trata nuevamente de defender posiciones en vez de negociar soluciones. El camino es la meta, importante es seguir caminando, volver a tematizar los intereses, evaluar los resultados (ganancias / pérdidas) si se da tal o cual paso en cambio.
5. En la última fase se formula conjuntamente un acuerdo por escrito, que contenga las decisiones tomadas. Es lo que se llama el Acuerdo de Mediación. Es recomendable la creación de una instancia de control por ambas/todas las partes y así mismo la especificación de consecuencias, de no respetarse el acuerdo. Se determina un plazo para el control.

En un mundo globalizado se globalizan también muchos problemas. Esto no tiene que ser visto sólo como algo negativo, puesto que ello nos permite ver más diferenciadamente el contexto en el cual se desarrollan los hechos. Esos contextos van muchas veces más allá de nuestras fronteras.

Por otro lado en un mundo globalizado se pueden globalizar también las soluciones. Un intercambio de conocimientos abre un nuevo diálogo donde pueden adquirirse más opciones en la búsqueda de soluciones para un mundo global. Mediación puede ser una opción. La audiencia está abierta!

Münsingen, Berna, Suiza 06.02.2008

Patricia Hasler-Arana³

Dipl. Sociopedagoga y Trabajadora Social FH, Mediadora SDM, Master IUKB
patricia.hasler@di-me.ch

³ Patricia Hasler-Arana nació y vivió en Lima, Perú. Emigró en 1977 a Suiza, donde realizó estudios en Pedagogía, Trabajo Social y Mediación. Trabaja hoy día en el cantón de Berna, Suiza. Pertenece a ese grupo de personas que emigraron del país bajo la categoría de "fuga de talentos" (sin pretender con ello decir cuán representante sea). Al escribir este artículo se quiere invertir el proceso de fuga en un proceso de beneficio, para quienes puedan sacar provecho de lo anteriormente expuesto.