

Estrategias generales incluyen ayudar a cambiarles el “chip” adversarial a las partes, positivizar y flexibilizar el ambiente y el diálogo, facilitar la comunicación y el entendimiento, manejar bien las emociones y las escaladas del conflicto, tener paciencia y buen humor, y ayudar a las partes a generar alternativas para cambiar la situación que están viviendo.

Figura 2. Intervenciones que no resultan apropiadas en la mediación. (Basado en la Figura 3 del capítulo IX de Munduate, L., Butts Griggs, T., Medina la a, F. J. y Martínez-Pecino, 2008, p. 117.)

### INTERVENCIONES IMPROPIAS DE LA MEDIACIÓN

Sermonear	Evaluar
Aconsejar	Representar
Juzgar	Proponer y sugerir si no es imprescindible
Asesorar	Hacer terapia
Fisgonear	Enfrentarse
Abogar	Pelear

adversarial a las partes, positivizar y flexibilizar el ambiente y el diálogo, facilitar la comunicación y el entendimiento, manejar bien las emociones y las escaladas del conflicto, tener paciencia y buen humor, y ayudar a las partes a generar alternativas para cambiar la situación que están viviendo. Herramientas o técnicas específicas incluyen basar la conversación en intereses en vez de posiciones, ayudar a las partes a definir claramente los temas que quieren tratar, utilizar resúmenes empáticos, re-enmarcar comentarios dañinos, usar palabras oportunas y positivas, formular buenas preguntas, ayudar a las partes a mirar hacia el futuro, hablar de deseos y necesidades, hacer lluvias de ideas, facilitar el reconocimiento entre las partes, y transmitirles esperanza<sup>1</sup>.

Algunas de estas intervenciones del mediador las comparten otros profesionales en sus trabajos, pero otras pueden ser novedosas. La siguiente

sección recoge algunos conceptos y estrategias de la mediación que pueden ser útiles en otros ámbitos de intervención. Según los objetivos de los profesionales y las necesidades de las partes involucradas estas herramientas pueden ser más o menos apropiadas en un caso en concreto. No todo funciona ni es apropiado en todo los casos, tanto en la mediación como en otros ámbitos.

### TRASLADANDO ALGUNOS CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS DE LA MEDIACIÓN A OTROS ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

La mediación no es nada nuevo. Se pueden encontrar ejemplos en distintas partes del mundo, algunos tan antiguos como los de la Biblia<sup>2</sup>. Lo que sí es nuevo es el desarrollo de la mediación, por una parte, profesional y, por otra, de base, naciendo en comunidades, y el crecimiento difuso y extenso que está cursando. Este desarrollo se ve marcado por una in-

clusión interdisciplinar que enriquece la oferta y la práctica de la mediación. Distintos proveedores en múltiples puntos de acceso desde ONGs, a tribunales, centros de atención a la familia, iglesias y muchos más, ofrecen la mediación, y a través de ello logran que se conozca y extienda la mediación de manera rápida y amplia. La variedad de profesionales, instituciones, y en general personas involucradas en el desarrollo de la mediación, la nutren con diferentes experiencias y conocimientos.

En su desarrollo, la mediación ha ido tomando prestado información, estrategias y herramientas de una multitud de fuentes, desde prácticas profesionales, a experiencias originales de resolución de conflictos tal como la tradición del obrador de la paz de la Nación de la Navajos<sup>3</sup> y las costum-

<sup>1</sup> Para una explicación detallada y práctica de estas estrategias y técnicas ver el libro *Manual para la Mediación Laboral* cuya referencia es incluida en la bibliografía. Es una guía práctica publicada por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

<sup>2</sup> Primera Corintos 6:1-4.

<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, el programa del Navajo Peacemaker Court o los *sentencing circles* de otras Naciones Indígenas de Estados Unidos. Para un artículo en castellano sobre el sistema de los Navajos, ver Butts Griggs, T., “The Navajo Peacemaker Court / El Juzgado del Obrador de la Paz: Mediación en la Nación de los Navajos”, en *Mediación: Una alternativa extrajurídica*, Colegio Oficial de Psicólogos: Madrid, 1995, páginas 69-78.

bres de otras Naciones Indígenas, a estudios empíricos del mundo científico que nos ayudan a comprender la función y el comportamiento humano, a consideraciones de catedráticos de la negociación y la teoría de toma de decisiones, a entendimientos que nos llegan desde las ciencias sociales, entre muchas otras.

Esta información, estrategias y herramientas se han perfilado y adaptado a la práctica moderna de la mediación para mejorar situaciones de conflicto. He aquí una selección de la práctica de la mediación que puede ser útil para los campos y los profesionales que primero la formaron a ella:

### **El concepto del conflicto, de las partes, y tu perspectiva**

Es un concepto sencillo, pero fundamental: el conflicto es una parte natural de la vida y podemos y debemos aprender a manejarlo y transformarlo. Las partes en conflicto a menudo se sienten presionadas, enojadas, con miedo, y dolidas. Debemos escuchar, escuchar y escuchar. Ten empatía, no juzgues, no te enfrentes cuando seas provocado, y ayuda a la parte guiándolo. Ten fe y esperanza en la capacidad de las partes de solucionar sus propios problemas.

### **Fomenta la negociación colaborativa en vez de la adversarial**

Muchos creen que para ganar en la negociación el otro tiene que perder. Crea un espacio seguro para que las partes puedan contemplar cómo atender los intereses de la otra persona salvaguardando los suyos propios.

### **Busca siempre los intereses subyacentes a las posiciones**

Debajo de posturas rígidas en un conflicto suele haber temores, dudas, o necesidades insatisfechas. Averigua



qué teme o necesita la parte y facilita una conversación sobre ello. Suelen ser intereses como respeto, reconocimiento, dignidad, libertad, justicia, tranquilidad, estabilidad, seguridad, y otros tipos de bienestar humano.

### **Gestionar bien las emociones fuertes**

Permite y fomenta la expresión sana de la emoción. Rebaja siempre la tensión antes de volver al grano de la negociación<sup>4</sup>.

### **Positiviza el ambiente**

Ayúdales a las partes a crear un diálogo que tenga salida. Estrategias que ayudan a reenfocar a las partes y les anima, éstas incluyen usar palabras oportunas y positivas, re-enmarcar actitudes y comentarios dañinos, mirar hacia el futuro en vez del pasado, modelar y fomentar respeto, transmitir serenidad y esperanza, y otras estrategias similares<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Para comprender mejor la ira y cómo manejarla en la negociación y la mediación ver Butts Griggs, T., (2007), Manejando la ira en la mediación: Conceptos y estrategias, *Portularia Revista de Trabajo Social*, Vol. VII, no. 1-2, 2007, páginas 17-38.

<sup>5</sup> Ver el capítulo sobre cómo positivizar la dinámica en la mediación en Munduate, L., Butts Griggs, T., Medina, F. J. y Martínez-Pecino, R., *Manual para la Mediación Laboral*, Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008, páginas 143-167.

## **CONCLUSIONES**

La práctica de la mediación es antigua, pero como se practica hoy en día es un desarrollo reciente que ha nacido y ha sido nutrida de distintos campos y profesiones. Las estrategias y herramientas que se comparten en este trabajo son cosecha de las semillas y experiencias de los diferentes campos que han ido propulsando la mediación. Aunque los trabajos de estos campos y profesionales pueden ser muy distintos del trabajo del mediador, ciertas estrategias y herramientas de la mediación pueden ser útiles para otros profesionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Butts Griggs, T., (1995) The Navajo Peacemaker Court / El Juzgado del Obrador de la Paz: Mediación en la Nación de los Navajos, en *Mediación: Una alternativa extrajudicial*, Colegio Oficial de Psicólogos: Madrid, páginas 69-78.

Butts Griggs, T., Munduate, L., Baron, M., y Medina, F. J., (2005) Intervenciones de Mediación, en Munduate, L. y Medina, F. J., coords., *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*, Madrid: Pirámide, páginas 264-303.

Butts Griggs, T., (2007), Manejando la ira en la mediación: Conceptos y estrategias, *Portularia Revista de Trabajo Social*, Vol. VII, no. 1-2, páginas 17-38, ISSN 1578-0236.

Munduate, L., Butts Griggs, T., Medina, F. J. y Martínez-Pecino, R., (2008) *Manual para la Mediación Laboral*, Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. ISBN 978-84-690-9335-1

## El modelo circular-narrativo en Mediación Familiar



### MARINÉS SUARES

Directora académica de Mediando. Ha sido miembro de la Comisión Directiva del Foro Mundial de Mediación y vicepresidenta de la Fundación Mediadores en Red. Argentina.

**PALABRAS CLAVE:** Mediación, modelos de mediación, modelo tradicional de Harvard, modelo transformador, modelo narrativo, mediador, conflicto.

El taller, con una metodología activa y participativa, pretende trabajar con los tres diferentes modelos de mediación, en cuatro intervenciones, bien en grupos reducidos o en parejas, para poner en práctica las principales aportaciones de estos modelos. Una vez fijado el marco teórico, la utilización depende de múltiples factores aunque, como si de una caja de herramientas se tratara permite trabajar con ellos diferenciándolos o integrándolos.

*Una inadecuación cada vez más amplia, profunda y grave entre nuestros saberes cada vez más desunidos, divididos, compartimentados, y problemas cada vez más transdisciplinarios, multidimensionales, transnacionales, planetarios, complejos.*

*Edgard Morin*

## MARCO TEÓRICO

Tres son los principales modelos que se han desarrollado en el campo de la Mediación en el mundo hispano-parlante. El Modelo Tradicional de Harvard, el Modelo Transformador y el Modelo Circular-Narrativo o simplemente Narrativo.

Presentaré una breve síntesis de estos tres modelos.

### MODELO TRADICIONAL DE HARVARD

El modelo harvardiano es una aplicación a la mediación de los conceptos revolucionarios en el campo de la negociación, que fueron realizados en el PON (Program of Negotiation) de la Universidad de Harvard. Decimos revolucionarios, porque a partir de las elaboraciones que surgieron de dicha investigación se considera que cambió el concepto y la forma de negociar: desde la competición (gana-pierde) a la colaboración y cooperación (gana-gana).

Este modelo considera que la función del mediador es facilitar una negociación colaborativa entre las partes.

Los principios de la negociación colaborativa han sido desarrollados en dos libros *“Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”*<sup>1</sup> y *“¡Supere el No!”*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fisher, Roger, William Ury, y Bruce Patton. *Sí... ¡de acuerdo!, cómo negociar sin ceder*, 2ed. Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A., 1993, 1reim, 1994, Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, ISBN 958-04-2507-8, Original en inglés: *Getting to yes, Negotiating agreement without giving in*, Houghton Mifflin Company, USA., 1991, Traducción: Eloisa Vasco Montoya y Adriana de Hassan, 1ra edición en inglés en 1981.

<sup>2</sup> Ury, William, *¡SUPERE EL NO!, cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*, 1ed. Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A., 1993, 1reim, 1993, Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, ISBN 958-04-2120-X, Original en inglés: *Getting past no*, Bantam Books, 1991, Traducción: Adriana de Hassan.

## METODOLOGÍA DEL TALLER

- Presentación.
- Breve exposición del encuadre teórico.
- Exposición de “Pasión por la compasión”.
- Trabajo en parejas. Aplicación de la intervención.
- Preguntas y aclaraciones.
- Exposición de “Replanteo de objetivos”.
- Retrabado en parejas aplicando la intervención.
- Trabajo grupal de 6 personas (tres parejas) y elaboración de conclusiones de las dos técnicas.
- Preguntas y aclaraciones.
- Exposición de “Preguntas circulares”.
- Observación de parte de un video de una mediación real.
- Trabajo grupal de aplicación de la intervención.
- Preguntas y aclaraciones.
- Exposición de “Anclaje de reconocimientos”.
- Trabajo en “pecera” con supervisión.
- Preguntas, aclaraciones y cierre, utilizando las intervenciones practicadas.

El éxito de este modelo de negociación, que se basó en la observación y análisis de negociaciones exitosas, es haber podido establecer que el resultado mutuamente satisfactorio de una negociación dependía de que las partes pudieran centrarse en lo que los investigadores denominaron los “intereses” dejando de lado las “posiciones” que habían llevado a las partes a la mesa de negociación. La negociación es una de las RAD (Resolución Alternativa de Disputas) que se caracteriza por ser realizada directamente por los interesados sin la intervención de ningún tercero. En la mediación, es necesaria la presencia de un tercero neutral, el mediador, y este modelo

harvardiano, define a la mediación como una negociación asistida por un tercero neutral.

### MODELO TRANSFORMADOR

Este modelo ha sido desarrollado por Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger, en su libro *La Promesa de Mediación*.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Folger, Joseph P. y otro, *La Promesa de Mediación, Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*, 1ra Ed. Barcelona, Granica, S.A., 1996, ISBN 84-7577-400-8, 1ra. edición en inglés: *The Promise of Mediation*, Jossey-Bass Inc, Publishers, 1994, Traducción de Aníbal Leal.

En algunos casos utilizaremos un modelo puro y en otros podemos utilizar, en diferentes momentos de la mediación, técnicas o intervenciones provenientes de alguno de ellos. A menudo comienzo con el modelo narrativo, puedo utilizar técnicas del modelo transformador, y finalizo centrándome en una negociación harvardiana.

Parte, igual que el modelo Narrativo, de una epistemología sistémica, y se centra en la causalidad circular.

El modelo transformador apunta a una transformación, valga la redundancia, de las ideas que las personas tienen sobre sí mismas y sobre el otro.

No se centra en el problema como los otros dos modelos. Para ello utiliza únicamente dos técnicas o tipo de intervención: el *empowerment* y el reconocimiento.

Al cambiar o transformarse la imagen que cada uno de los participantes tiene de sí mismo y del otro, se modifica la relación, que al decir de Morton Deutsch se transformaría de una relación competitiva a una relación cooperativa, que facilita el acuerdo.

El modelo transformador *no se centra, en la definición del problema*, ni en el logro del acuerdo, como sí lo hacen los modelos Tradicional de Harvard y Narrativo. Sólo intenta la modificación de la relación a la cual se llega únicamente con la aplicación de las dos técnicas nombradas.

Desde mi perspectiva el gran aporte realizado por este modelo ha sido la focalización en las personas, en su subjetividad, que no ha sido explícitamente tenida en cuenta por los otros dos modelos, basados en la negociación en base a intereses y en la narrativa.

Muchos mediadores consideran que este modelo es muy terapéutico, y los

autores Baruch Bush y Folger aceptan esta crítica, pero no la consideran importante.

## MODELO NARRATIVO

Este modelo está basado en la Teoría de la Narrativa, de Jerone Bruner, y en la Terapia Narrativa de Michael White y David Epstein. En cuanto modelo de mediación ha sido generado en los Estados Unidos de Norte América e introducido en la Argentina por Sara Cobb. También son representantes del mismo John Winslade y Gerald Monk, quienes en su libro *Narrative Mediation*<sup>4</sup> realizan una interesante descripción del mismo.

Este es el modelo con el cual comencé mi trabajo como mediadora<sup>5</sup>, y en la actualidad sigo aplicándolo.

La fundamentación teórica del mismo es muy amplia, ya que se basa en la teoría general de los sistemas, la cibernética, el construccionismo social, la teoría del observador, etcétera, es decir en los llamados nuevos paradigmas de la ciencia.

Comparte con el modelo de Harvard el interés por “los problemas” y por

separar a las personas de los mismos, y para ello utiliza una técnica o intervención muy eficaz que es la *externalización*. Esta intervención permite “poner afuera los problemas” e internalizar o sea “poner adentro el protagonismo” de los personajes.

Está centrado en las “narrativas” que las personas construyen acerca de los problemas y de los objetivos. Cada una de estas narrativas ha sido construida por sus autores seleccionando *los temas, roles, personajes, valores y secuencias* que son sintónicas con su visión del problema, y han dejado de lado todas aquellas experiencias que podrían contradecir la narrativa construida, que está saturada del o de los problemas.

La teoría narrativa parte del supuesto de que una misma experiencia puede ser significada de forma diferente por las personas que vivieron dicha experiencia, o sea la explicación que nos damos a nosotros mismos y que los otros nos dan de la experiencia. Es decir, la significación de la misma es, desde esta teoría, lo que nos lleva al desacuerdo. La resignificación en una nueva narrativa puede llevarnos al acuerdo.

Las narrativas no son historias fijas, sino que el proceso de construir historias sobre los acontecimientos de nuestra vida está realizándose permanentemente.

El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las

<sup>4</sup> Winslade, John y otro. *Narrative Mediation*. San Francisco, 1ra. Ed. 2001, Jossey-Bass, ISBN 0-7879-4192-1

<sup>5</sup> Suares, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, 1ra Ed. Buenos Aires, Paidós SAICF, 1996, ISBN 950-12-8704-1, páginas 165 a 201