

Elementos Fundamentales de la Mediación

Centro Lindavista



Centro Lindavista
Centro de Investigación, Información
y apoyo a la Cultura A.C.



PRÁCTICA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Este texto recoge capítulos del institucional del Centro Lindavista, que apareció en forma más amplia con el título “Práctica de la Resolución de Conflictos del Agua” en Prevención de Conflictos y Cooperación en el manejo del agua en América Latina. Proyecto conjunto de la UNESCO “del Conflicto Potencial a la Cooperación Potencial” para América Latina y el Caribe (PCCP-LAC),2006 versión electrónica UNESCO Programa Hidrológico Internacional.

Centro Lindavista

Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C.

5 de mayo 32-311Centro Histórico, Del. Cuauhtemoc

México, D.F. 03730

México

Tel 57815940, 57819346

www.centrolindavista.org.mx

administrador@centrolindavista.org.mx

Contenido

Introducción.....	4
Etapas del Proceso de Mediación.....	5
Etapa 1: Introducción	5
1. Antes de que lleguen las partes.....	6
2. Declaraciones de la apertura	6
Etapa 2: Descripción del Conflicto.....	10
Etapa 3: Resolución de problemas	11
Etapa 4: El acuerdo	20

Introducción

Los siguientes elementos, distinguen la mediación de otras formas de resolución de conflictos:

1. El proceso es voluntario. Las partes no pueden ser coaccionadas a entrar en el proceso, así como pueden retirarse del mismo en cualquier momento.
2. El mediador debe ser aceptado por todas las partes involucradas en el conflicto.
3. El mediador ofrece asistencia procesal, más que sustantiva. Esto implica que el mediador controla el proceso de resolución, el contenido lo establecen las partes
4. El mediador debe permanecer imparcial. Esto es, el mediador debe ser capaz de dejar a un lado sus opiniones sobre cómo debería de resolverse el conflicto. Asimismo, el mediador debe de ser visto como neutral; en términos de que no debe encontrarse en una posición en que se beneficie si el conflicto continúa, o se beneficie directamente de alguna de las partes (por ejemplo, a través de la ganancia de dinero).
5. Las potenciales soluciones o acuerdos, son determinados por las partes involucradas en el conflicto, y no por el mediador. Mientras que el mediador puede sugerir posibles soluciones, las partes deben de decidir que resultados satisfacen más sus intereses. El mediador no actúa como juez o árbitro.
6. La mediación es un método basado en intereses, esto implica que busca reconciliar los intereses sustantivos, psicológicos y procesales, más que buscar quien es el más poderoso o quien tiene razón.

Mientras que existen varias formas de mediación (algunas más dirigidas que el método descrito anteriormente), hay muchas formas de lograr la paz llamadas mediación, pero que no utilizan todos (o la mayoría) de los criterios establecidos en la lista. Si el proceso no es realmente voluntario, o las partes son coaccionadas a tomar una decisión que no tomarían por si solas, no es mediación. Este tipo de procesos, generalmente ocurre en sistemas de conflictos violentos. Mientras que los métodos cohesivos, pueden tener éxito en lograr cierta posición, es muy probable que la misma no se mantenga en el tiempo, a no ser que se acuda al uso del poder. El éxito a largo plazo de la mediación, se encuentra ligado a la libertad que se le dio a las partes en la calibración del proceso de resolución, y la autoridad que tuvieron durante la generación del mismo.

Etapas del Proceso de Mediación

Etapas 1: Introducción

Para que las conversaciones tengan éxito, hay que establecer el clima emocional correcto. Hay que romper el hielo, desactivar la atmósfera de hostilidad oficial y acusaciones mutuas¹.

Propósito

Recuerde que cuando las partes llegan, generalmente se encuentran:

- ansiosas y tensas
- con sospechas sobre las otras partes y sus motivaciones
- con miedo a ser manipuladas, o que se les tome ventaja
- sin saber exactamente que es lo que sucede durante una sesión de mediación, y que esperar de los mediadores
- con miedo a que la situación se vaya fuera de control

El propósito de la Etapa de Introducción es la de manejar y disminuir estos miedos, romper el hielo de tal forma que las personas se sientan cómodas de participar en el proceso y de confiar en el mismo. El comienzo de la sesión de mediación, afectará el resto del proceso. Las personas generalmente ceden a la mediación ya que esperan que la conversación mejore las cosas. Comenzar con el pie derecho en una atmósfera de emociones negativas, es un paso crítico en el proceso de mediación. Lograr que las personas accedan a conocer y dialogar, es un desafío mayor, y lo analizaremos más tarde. Por ahora asumiremos que las personas han accedido a conocerse y dialogar.

Recuerde que la Etapa de Introducción, es su momento- el resto de la mediación pertenece a las partes. Depende de usted establecer el tono. Sea firme sin ser autoritario y dirija el proceso con mucha sensibilidad y afecto, esto, aumentará la confianza de las partes de que sus inquietudes serán tenidas en cuenta.

¹ William L. Ury (2005). "Alcanzar la Paz. Resolución de Conflictos y Mediación en la familia, el trabajo y el mundo", España, Piados, pp. 170

1. Antes de que lleguen las partes

a. Revise las señales con el co-mediador

- Como serán divididas las tareas
- Anticipe cualquier situación difícil que pueda aparecer durante el proceso
- Códigos a utilizar durante la mediación. Si es necesario, utilicen señales verbales: “Juan, ¿puedes tomar esto? O Juan, ¿puedo traer algo para acá?”

b. Revise el ambiente

- Que sea lo más confortable posible
- Arregle los asientos
- Establezca un lugar para reuniones privadas
- Establezca lugares para descanso, área de fumadores, recesos, etc.

2. Declaraciones de la apertura

a. **Bienvenida y presentaciones**

b. **Como se procederá**

- Cada persona describirá la situación desde su punto de vista, sin ser interrumpida
- Se acordarán cuales son los asuntos básicos de discordancia
- Se discutirán estos asuntos, uno por vez

1. **Rol del mediador**

- Ayudar a las partes a encontrar las soluciones
- No decidir qué está bien y qué está mal

2. **Confidencialidad y toma de notas**

3. **Hacer un receso**

- Las partes podrán hacer un receso en cualquier momento
- Los mediadores pueden hacer recesos y reunirse con las partes por separado consulta o negociación con agrupaciones de copartidarios)

4. **Establezca las reglas**

- Las partes deben acordar no interrumpir cuando las otras están hablando
- Otras reglas del juego
- ¿Pueden las partes comprometerse a esto?

Antes de que comience la sesión, realice un chequeo del lugar

- Llegue al lugar del encuentro, lo suficientemente antes de que lleguen las partes. Esto le dará tiempo a usted para pensar y chequear todo

- Siempre que sea posible, escoja un lugar confortable y bueno como para apoyar una buena interacción. Recuerde que un espacio muy grande hará sentir a la gente igual de incómoda que un espacio pequeño. Piense de manera crítica sobre la elección de lugar antes de proponer la mediación
- Decida cómo se sentarán las personas en relación a ellas y al mediador. El arreglo de los asientos también es crucial. No cualquier acomodo es el “correcto” para todas las situaciones y culturas. Lo importante es que el mediador piense, como adaptar de la mejor manera posible el espacio que se está utilizando a los propósitos de la reunión.
- Asegúrese de que haya una habitación para reuniones privadas
- Realice previamente los arreglos necesarios para los baños, área de fumadores, y para café o té si se desea.
- Decida como saludar a las personas a medida que van llegando

Manténgase “a cargo de la situación”, esto significa estar tranquilos y ser amables desde el momento en que llegan las personas, esto permite a los participantes superar su inseguridad. De esta forma, no habrá dudas de que el mediador tiene todo bajo control. Los mediadores deben de decidir de antemano donde se sentará cada persona, y a medida que lleguen, deberán indicarles donde sentarse. También deberán pensar, como harán las presentaciones y como iniciarán la introducción. Más tarde en el proceso de mediación, si las cosas van bien encaminadas los mediadores pueden disminuir el nivel de control. Pero en un principio, hay que demostrarle a las partes que los mediadores tienen el completo control de la situación. Desde la perspectiva de las partes hasta ese momento, los mediadores con el control de la situación, son su única protección frente al caos.

Comentarios introductorios

Muchos mediadores encuentran útil establecer una serie de puntos a ser mencionados durante los primeros minutos de una sesión de mediación. Es importante que diga lo que diga el mediador, esto sea lo adecuado para la situación. Algunos de los puntos que generalmente se incluyen en los comentarios de apertura de una sesión de mediación, son:

1. Bienvenida y presentaciones

- En algunas culturas este punto llevará alrededor de 5 minutos, en otras, la socialización será un elemento importante a la hora de empezar una sesión, y durará mucho más.

- Puede ser de utilidad establecer como quieren las personas que se dirijan a ellas (por el nombre, apellido, título). Una forma de enfrentar al asunto, en caso de que exista incertidumbre, es aclarando como quiere que se dirijan a uno, y luego preguntarle a cada una de las partes como quiere que se dirijan a ellas.

2. Cómo se procederá

Hacer una breve descripción del proceso de mediación, puede ayudar a que las partes, las cuales tienen poca idea de lo que pasa en un proceso de mediación, se sientan más cómodas.

- a. A cada parte se le pedirá **describir** la situación desde su punto de vista.
- b. Entre todos se generará una **lista de los asuntos** a ser discutidos.
- c. Se **discutirán** estos asuntos, buscando generar soluciones potenciales.
- d. Entre todos, se trabajará para lograr un **acuerdo** que sea aceptable para las dos/todas las partes.

2. Rol del mediador

Las partes generalmente llegan esperando que el mediador sea un árbitro o juez, determinando quién está bien y tomando decisiones por las partes. Los mediadores dan asistencia procesal a las partes en conflicto. Para esclarecer este rol:

- Los mediadores ayudan a que las partes encuentren sus propias soluciones
- Los mediadores no deciden quién está bien y quién está mal
- Los mediadores no determinan cual será el resultado

3. Confidencialidad y toma de notas

Es importante indicarle a las partes que las anotaciones que usted haga como mediador, serán utilizadas para ayudarlo a seguir el proceso. Estas notas permanecerán confidenciales, y serán destruidas luego de llegar a un acuerdo.

4. Receso y consulta

Para mantener las partes plenamente informadas sobre el proceso de mediación, es importante hacerles saber que un receso puede ser solicitado por las partes o

los mediadores en cualquier momento. Explicar esto de antemano, es una forma de prevenir la aparición de sospechas cuando se solicite un receso. Tenga en cuenta que:

- Las partes pueden solicitar un receso en cualquier momento
- Los mediadores pueden solicitar un receso
- Los mediadores pueden solicitar reunirse con las partes de forma separada

5. Estableciendo las reglas:

Cuando la tensión es alta, los mediadores pueden proponer ciertas reglas y pedir a las partes que se comprometan a seguirlas: por ejemplo, no interrumpir cuando otros están hablando. Si utiliza ésta u otro tipo de regla, es más efectivo, preguntarle específicamente a cada parte para comprometerse con esa regla. También es efectivo, preguntarle a las partes si tienen alguna otra regla que quieran establecer y si se cambian a lo largo del proceso tiene que haber consenso.

Un ejemplo

Los mediadores conocen a la partes en la puerta, les indican donde sentarse y realizan el intercambio de saludos. Luego, el primer mediador comienza:

“El propósito del encuentro de esta noche es discutir el problema que se ha originado entre ustedes dos, y tratar de buscar una solución. Quiero que los dos sepan que estamos muy gustosos de que se encentren hoy, aquí, enfrentando el problema de esta manera. Primero, quiero comentarles cómo vamos a proceder, de forma de que sepan que es lo que va a suceder. Le vamos a pedir que cada uno nos cuente lo que está sucediendo, según como lo entienden. Esta es una oportunidad que tienen ustedes de explicarnos, a nosotros, los mediadores, sin interrupciones como perciben ustedes el problema. Luego de esto, trataremos de hacer una lista con los asuntos en desacuerdo. Luego, trabajaremos juntos para determinar qué necesita cada uno de ustedes para resolver esta situación, y cuál es su idea de cómo se puede resolver. La meta, es llegar a una solución que los dos encuentren aceptable.”

(Por acuerdo previo, el segundo mediador comienza aquí): *“Queremos que ustedes entiendan nuestro rol. Creemos que es importante que ustedes mismos encuentren la solución a su problema. Ustedes son los que se encuentran involucrados, por lo tanto,*

queremos que sean ustedes los que decidan cual será la solución. No seremos jueces diciendo quien está bien y quien está mal, o diciéndoles cual será la solución.”

Como último punto, hay una regla que queremos preguntarle a cada uno si está dispuesto a aceptarla, que es la de no interrumpir cuando la otra persona está hablando. Esto es especialmente importante en la siguiente parte de nuestra discusión. “Sr. Este, ¿está dispuesto a cumplir con esta regla?” (Esperar respuesta), “Sr. Oeste, ¿está dispuesto a cumplir con esta regla?” (Esperar respuesta)

El primer mediador continúa, hacia la “Etapa de Descripción del Conflicto”: *“Ahora, queremos invitarlos a cada uno de ustedes, sin interrupciones, a que nos expliquen desde su perspectiva la situación. Sr. Este, ¿podría comenzar? Sr. Oeste, le podría pedir que escuche junto a nosotros lo que nos explicará el Sr. Este. En unos minutos será su turno. Sr. Este puede comenzar.”*

Etapa 2: Descripción del Conflicto

Propósito

La etapa de Descripción del Conflicto, le da una oportunidad al mediador de comenzar a comprender la perspectiva de cada una de las partes, y comenzar a formular en su mente una idea de cuáles son los asuntos que deberán ser tratados, y como se procederá. Más importante aún es que aplicando ciertas técnicas de comunicación, por ejemplo oír activamente, el mediador hace que las partes sientan que han sido escuchadas. Esto, ayudará a que las partes se escuchen mutuamente, algunas veces, por vez primera. Esto, representa un punto de quiebre en muchos conflictos, principalmente en aquellos casos en que las partes no han entendido los efectos de sus acciones sobre los otros, o no han tenido la posibilidad de expresarse.

Procedimiento

1. Cada parte explica su situación desde su perspectiva, mientras que la otra escucha
2. Al tiempo que cada parte finaliza, los mediadores resumen de forma breve y concisa los hechos, sentimientos, intereses y necesidades
3. Los mediadores pueden hacer preguntas, o invitar a las otras partes a realizar preguntas para aclarar ciertos puntos
4. Los mediadores identifican y realizan una lista de los asuntos a ser discutidos

Etapa 3: Resolución de problemas

Propósito

La Etapa de Resolución de Problemas es la parte más desafiante del proceso de mediación, es el momento en que se hacen los primeros esfuerzos serios de resolver el conflicto. A pesar de que proponemos una secuencia de actividades que le darán una idea de las cosas que pueda suceder, no hay reglas de cómo proceder en esta etapa. Las claves para esta etapa son:

- **habilidad para relacionar a las personas**, herramientas que permiten a las partes establecer un contacto humano entre ellos, por ejemplo habilidades de comunicador
- **habilidad en el manejo de procesos**, por ejemplo, mantener el control, quebrar el hielo, y manejar el flujo de comunicación
- **habilidad de resolución de conflictos**, herramientas que permiten a las partes discutir los elementos que las separan, de una forma eficiente y productiva, utilizando bien el tiempo y de una forma flexible. Para ello, necesita crearse un marco de trabajo que le ayude a utilizar estas herramientas de una forma útil, de acuerdo a la dinámica del conflicto que enfrenta, a lo establecido culturalmente, y a las partes involucradas

El proceso

En esta etapa se trabajan dos cosas- se trabaja con los problemas, mediante esfuerzos racionales para la negociación y resolución de los conflictos, y se trabaja con las personas- a través de oír atentamente y utilizar las habilidades para manejar sentimientos encontrados

Secuencia sugerida

1. Muéstrela la lista de asuntos a las partes
2. Señale asuntos en común
 - frustraciones en común
 - compromisos en común
 - interdependencia
 - buenas intenciones en común, a pesar de que el resultado no ha tenido éxito, trate de encontrar cosas positivas para resaltar, pero asegúrese de que sean creíbles
3. Generación de ideas para resolver los problemas. Para estructurar la generación de opciones, es útil atacar un elemento a la vez. Sin embargo, hay situaciones, que es más constructivo agrupar elementos similares, y discutirlos en bloque

- Utilice el formato de Descripción de Conflictos para cada elemento
- Continúe con la metodología estandarizada de Resolución de Conflictos:
 - identifique intereses y necesidades
 - dígales que propongan ideas sobre soluciones
 - evalúen las ideas
 - escojan, y planifiquen la implementación
- 4. Las habilidades de las personas se utilizan a través de:
 - Escuchar con atención
 - Resaltar cosas en común y las buenas intenciones
 - Reconocimiento de los sentimientos
 - Dialogo directo y parafraseo
 - Lleve a las personas a la negociación en agrupación de copartidarios
 - reafirme las partes y celebre los progresos

Aclaración de los asuntos

Una de las contribuciones más útiles de los mediadores es la de esclarecer los asuntos en conflicto. Por lo general, esto se hace luego de que cada parte a contado su versión del conflicto en el proceso de Descripción de Conflictos. Es una forma de focalizar la discusión que seguirá en la Etapa de Resolución del Problema. Esclareciendo los asuntos, el proceso de mediación puede ser mejorado de varias formas:

- Muchas veces, las partes se encuentran confundidas en relación al conflicto. La parte A puede creer que el conflicto se debe a tal asunto, mientras que la parte B cree que se debe a tal otro asunto.
- Muchas veces, las partes creen que sus diferencias son mayores o más numerosas de lo que realmente son. Esclareciendo los asuntos puede servir para que el conflicto se vea más manejable. Una vez, una persona me comentó: *“Me quedé sorprendido cuando escribió esa lista en el pizarrón...Antes de empezar, creía que teníamos más de tres asuntos entre nosotros”*

Es difícil mantener el control de la discusión si las partes no han llegado a un acuerdo en relación a la lista de asuntos a discutir. La herramienta más poderosa que tienen los mediadores para establecer una atmósfera de imparcialidad y mantener el control en el proceso de discusión, es tener una “agenda” escrita de los asuntos. Si no se tiene una agenda escrita, son mayores los riesgos de que las partes salten de un tema a otro, intercambiando acusaciones, pero sin profundizar en ninguno.

Preparación de un listado de los asuntos

Una de las herramientas más poderosas del mediador, para mantener el control es escribir la lista de asuntos en un pizarrón o transparencia al comienzo de la Etapa de Resolución de Problemas. Esto brinda una agenda visible, haciendo más fácil mantener la discusión focalizada. Genere una lista de los asuntos que requieren ser tratados, e interactúe con ella. Utilícela para hacer una lista de los elementos en común y de las opciones para la su solución.

Lista visible:

- Ayuda a las personas a sentirse escuchadas sin tener la necesidad de estar reiterando continuamente su punto
- Establece un orden
- Ayuda a que las partes se focalicen en problemas comunes, y no los que tiene cada una
- Pueden servir de guía cuando es necesario cambiar de dirección

Es preferible hacer una única lista de problemas, esto reafirmará la idea de que es una situación que requerirá de un esfuerzo conjunto para ser resuelta. Si se encuentra trabajando junto a las partes para generar un marco de trabajo para la negociación una lista parcial de los elementos se podría ver como ésta:

Lugar seleccionado para la negociación

Días para la negociación

Invitaciones

Establecimiento de los acuerdos

Asuntos de negociación a ser discutidos

Recuerde describir los asuntos de una forma imparcial

Cualquiera sea la forma, los mediadores deberán en todo momento cuidarse de hablar o escribir sobre los asuntos de una forma imparcial, y sin generar juicios sobre los mismos o inclinándose hacia una de las partes

Determine el orden de la Agenda

Luego de que las partes han llegado a un acuerdo sobre la lista de asunto, los mediadores deben de hacer una elección estratégica: ¿con qué asunto comenzar? Existe una variedad de formas de tomar esta decisión. Sin importar la forma en que se haga, no se debe permitir que ninguna de las partes sea la que decida con que asunto se va a comenzar, ya que esto dará la impresión de que los mediadores han cedido el control a alguna de las partes. La decisión debe de ser tomada por los mediadores, o de forma conjunta con las partes.

Posibles estrategias

1. Ordenamiento por importancia. Las partes eligen los dos elementos de mayor importancia, y la discusión comienza con ellos. Una vez terminados, se continúa con los otros dos. Esta estrategia es efectiva cuando la atmósfera es buena, pero difícil cuando hay mucha tensión
2. Primero el más fácil (en términos de tiempo, intensidad emocional, riesgo para las partes, etc.). Comenzar por el asunto más fácil, es probablemente la estrategia más utilizada para decidir por donde empezar. Esta estrategia puede ser útil, cuando la situación es tensa. Muchas veces, el éxito logrado con los asuntos más pequeños, mejora el ambiente para tratar los más importantes, haciendo más fácil la discusión de los mismos.
3. Primero el más difícil (en términos de tiempo, intensidad emocional, riesgo para las partes, etc.). Si uno de los asuntos parece ser el que ponga mayor presión en el conflicto, y las partes necesitan resolver este conflicto para poder focalizarse en la resolución de los otros, es importante encarar este primero. Si se llega a una resolución en este asunto, se tiene una clara evidencia de proceso. Muchas veces otros elementos quedan hacia un lado, ya que lo que hacían era agregar peso en este.
4. Separar los problemas de largo plazo y los de corto plazo, y comenzar con aquella lista que parece de más fácil resolución, generalmente la de corto plazo
5. Alternar la selección. Las partes se van turnando para elegir el asunto a ser discutido
6. Primero los principios. Las partes comienzan acordando una serie de criterios sobre cualquier acuerdo potencial, por ejemplo: *"...estamos de acuerdo en que la solución ideal debe..."*

(a) permitir que todas las partes continúen como compañeros en la institución.

(b) mantener los presupuestos en los niveles corrientes de gasto

(c) ser consistentes con la política actual de la institución en relación a movimientos laterales

Esta estrategia es particularmente efectiva cuando la disputa es compleja

7. Construyendo en bloque. Los asuntos son manejados en una secuencia lógica, en relación a qué asuntos servirán de base para tomar decisiones respecto a otros. Por ejemplo: *"comenzaremos con el asunto de la descripción del trabajo, ya que el salario dependerá de que trabajo hay que hacer"*

Señale las cosas en común y los acuerdos comunes

Las personas involucradas en un conflicto, muchas veces se fijan tanto en los desacuerdos, que pierden la perspectiva e ignoran las cosas en las que estaban de acuerdo o tenían en

común, incluso su historia común. Los mediadores pueden ser una fuerza moderadora, que de manera permanente les recuerda a las personas en conflicto sobre estas cosas.

1. *Señalando cosas en común al inicio de la Resolución de Problemas:* Uno de los momentos particularmente efectivos para señalar los puntos en común, es luego que las partes han acordado sobre la lista de asuntos que necesitan discutir, pero antes de que empiecen en una discusión más profunda. En casi todos los conflictos es posible encontrar puntos en común:

- Las dos partes pueden haber planteado el deseo de ser razonables o de lograr resolver el conflicto
- Las dos partes saldrán beneficiados en caso de que se resuelva el conflicto
- El hecho de que las dos partes hayan aceptado participar en esta instancia implica que no se han dado por vencidos en esta situación, y que desean resolver el conflicto
- Las dos partes pueden haber mencionado que el conflicto les ha sido frustrante, penoso, costoso, etc.
- Las dos partes pueden haber mencionado lo comprometidos que se encuentran con la otra parte y con el proceso de mediación
- Las dos partes pueden haber mencionado los pasos que han dado en el pasado para resolver otros conflictos. Si bien estos pueden haber fallado, es un buen indicio de que quieren buscar una solución
- Las dos partes pueden ser víctimas de la misma fuerza mayor, como ser la tensión racial o étnica, problemas financieros, violencia, etc.
- Las dos partes pueden aceptar de que han cometido errores o reaccionado mal en el pasado

Aún en los conflictos más polarizados, es posible identificar varias áreas en que las partes estén de acuerdo o que tengan en común. Señalar esto, varias veces a lo largo del proceso de discusión, es una contribución importante a la atmósfera emocional de discusión

¡Tenga cuidado! Recuerde que señalar las cosas que tienen en común no se trata de:

- Decir cosas buenas que no son ciertas. Asegúrese de que todo lo que mencione como elementos en común, refleje cosas que las partes ya han mencionado, o cosas en que ya se hayan puesto de acuerdo, o que obviamente son ciertas.
- Decirle a las partes que no tienen ningún desacuerdo real o que los desacuerdos no son significativos. En todo momento, el mediador debe aceptar que existen conflictos reales. Diciendo las cosas en común, usted

simplemente está señalando que por fuera del área en conflicto, existen cosas que tienen en común

- Sugerir que la resolución será sencilla. Al contrario, el punto es que hay un duro trabajo por delante, y ya que han comenzado con ese trabajo, deben tener en cuenta que los elementos en común ayudarán a terminarlo.

Su fuerte frente a las partes, probablemente sea su credibilidad como mediador. Nunca mienta, no exagere las expectativas de paz. Todo lo que señale, deberá ser real y creíble.

2. Resumiendo los acuerdos negociados: A medida que la negociación continúa, se hace cada vez más sencillo ir señalando acuerdos. El mediador puede ir resumiendo los acuerdos que han sido logrados a lo largo de la mediación. De esta forma, se establece una atmósfera positiva. Recordándole a las partes los acuerdos a los que han llegado, el mediador puede desalentarlas a que vuelvan a los ataques y las recriminaciones.

Algunas secuencias típicas del proceso de Resolución de Problemas

<p>Forma clásica de resolución de problemas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el problema 2. Generar la mayor cantidad de opciones posibles para su resolución 3. Evaluar las opciones 4. Elegir la mejor 5. Desarrollar un plan de implementación 	<p>Primero los principios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el problema que cada parte enfrenta 2. Acordar en los principios que cada parte puede apoyar 3. Trabajar específicamente en la implementación de los principios en cada área del problema 4. Idear un plan de implementación
<p>Primero el futuro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el estado actual- describir 	<p>Educación conjunta/ definición del problema</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer en términos amplios los asuntos que necesitan ser resueltos 2. Instrucción conjunta y recolección de datos

<p>los más específicamente posible lo que está sucediendo en ese momento</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollar un estado futuro ideal- describir el tipo de situación o relación que le gustaría que sucediera 3. Crear una lista de posibles estrategias para alcanzar dicho estado 4. Analizar las opciones 5. Seleccionar la mejor opción 6. Especificar los pasos a seguir 	<p>relacionados a los asuntos</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollar un informe del problema- para cada asunto genere un informe de los problemas, y describa sin juzgar específicamente aquellos problemas que necesitan ser atacados para resolver ese asunto, o describa las necesidades que motivan a cada una de las partes en determinado asunto
<p>Primero el criterio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un listado de problemas/asuntos 2. Desarrollar una lista de los criterios que una solución aceptable debe de considerar 3. Generar un listado de las posibles soluciones 4. Evaluar cada solución a la luz de los criterios 5. Elegir la mejor solución 6. Desarrollar un plan de implementación 	<p>Focalizar en los intereses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un listado de los problemas/asuntos 2. Elegir uno, y preguntar por ideas para su resolución 3. Si aparecen dificultades, pedirle a cada una de las partes que explique sus inquietudes (identifique los intereses subyacentes) 4. Trabajar sobre la lista de asuntos, uno por vez, y desarrollar un plan de implementación

Fig. 14 Secuencias de resolución de problemas

Negociación con las partes por separado

En la negociación puede darse la reunión privada entre el mediador y una de las partes. Para mantener un balance, los mediadores se reunirán con cada parte separadamente. La negociación con las partes por separado es una herramienta poderosa, ya que lidiar con una de las partes a la vez es mucho más sencillo que lidiar con las dos en la misma habitación. Cuando las cosas se ponen difíciles o tensas, la negociación con las partes por separado es una forma sencilla de mantener una especie de control. Cuando todo el resto falla, ¡reunión de grupo!!

Algunos mediadores hacen casi todo su trabajo llevando a cabo consultas con las diferentes partes. Esto, sin embargo puede generar sospechas. Además la reunión de grupo, no ayuda a que las partes encuentren por si mismas la forma de resolver los conflictos, ya que el resolver las diferencia pasa a depender completamente del mediador. El diálogo directo entre las partes siempre es preferible, pero la reunión de grupo, es algunas veces la única salida cuando se llega a un punto muerto o para lidiar con asuntos emocionales o confidenciales. La reunión de grupo es una poderosa herramienta para lidiar con problemas, y en discusiones volátiles o sensibles, puede convertirse en el principal medio de comunicación.

Recurra al grupo cuando:

- Las partes han llegado a un punto muerto
- El alto nivel de estrés está afectando la comunicación (el rompimiento reiterado de las reglas establecidas, comportamiento disruptivo, indicaciones de desconfianza en usted o en las otras partes, expresiones repetidas de las emociones)
- Las partes comienzan a realizar propuestas y concesiones no realistas
- Usted cree que está perdiendo el control de la situación o perdiendo de vista los hechos

Pasos a seguir durante el grupo

1. Mencione que se quiere reunir de forma separada con cada una de las partes

2. Establezca un vínculo con la parte con que se encuentra reunida

- *Pregúntele “¿cómo se siente con lo que ha sucedido hasta ahora?”*
- Señale los acuerdos positivos. Por ejemplo, las cosas en que se encuentran de acuerdo, los comportamientos que han ayudado en el procesos, las contribuciones
- Permita que declaren sus sentimientos y pensamientos escuchando de forma activa

3. Tome el rol de “observador preocupado”. En relación a los puntos muertos, por ejemplo:

- *Acláreme nuevamente su posición en relación a...*
- *Ayúdeme a comprender sus principales preocupaciones*
- *¿Cuáles son sus ideas para resolver esto?*
- *¿Podremos lograr algo que sea aceptable para ambos?*

4. Trate de hacer que a las propias partes se les ocurran las ideas, pero si no se les ocurre nada, haga que surjan ideas utilizando el formato: *¿Qué les parece si?... ¿Entonces...?*

- *“¿si él fuera a hacer X, entonces usted consideraría hacer” Y...?*
- *¿Qué pasaría si acordáramos?*

5. Si es necesario, tome el papel de “probar la realidad”, por ejemplo:

- *¿Cómo le parece que resolveremos esta situación si ustedes dos se mantienen en esta posición?*
- *¿Cuál le parece que será el costo en el caso de que no resolvamos esta situación?*
- *¿Cuáles son los costos de la no-resolución?”*

6. Sugiera la posibilidad de aumentar los recursos de información en caso de ser necesario. Abogados, contadores, etc.

7. Pida permiso para transmitir información a las otras partes, por ejemplo, *¿estaría de acuerdo en que discuta su propuesta con la otra parte?*

Pero cuando discuta una oferta propuesta por una de las partes, con la otra, no la transmita como unilateral. Mencione algo deseado por la Parte A de la Parte B, por ejemplo: *“Parte B ¿si acordamos con Parte A que le dará X cosa, usted considera darle a cambio Y...?”*

Si usted llega a un acuerdo entre ambas partes, a partir de una propuesta realizada durante la consulta y negociación con las partes por separado, invite nuevamente a las partes y repita el acuerdo en presencia de las dos, por ejemplo: *“Hemos hecho algunos progresos reales en relación al asunto Z. Parte A, usted ha acordado...Parte B, usted ha acordado..., me gustaría pedirle a los dos que confirmen en la presencia del otro que apoyan esto... Hablemos ahora un poco más específicamente de cómo implementaremos este acuerdo...”*

Un ejemplo- Estableciendo y usando la negociación con las partes por separado

“Me gustaría que nos tomáramos un receso, y reunirme por separado con cada uno de ustedes. Esta instancia es simplemente una instancia para conversar sobre cómo van las cosas, y ver si pueden aparecer nuevas ideas para resolver los problemas. Quiero que sepan, que todo lo que discutamos en esta reunión será confidencial y no será compartido con nadie más, a no ser que me otorguen el permiso para hacerlo. Parte A, ¿qué le parece si comenzamos por usted...?”

La Parte B sale del cuarto y el mediador comienza la negociación con la otra parte *“Bien Parte A, ¿Cómo se siente respecto a lo que está sucediendo?”*

El mediador quiere discutir en particular el asunto que ha causado problemas. El/ella dice, *“Cuénteme un poco más sobre sus preocupaciones respecto al asunto X... ¿Cuáles son las cosas de mayor importancia para usted en relación a éste asunto?... ¿Tiene usted alguna idea que no hayamos discutido aún sobre cómo resolver el problema X?... ¿Qué le parece que sucederá si no resolvemos este asunto en el día de hoy?... ¿Cómo se siente respecto a eso?...¿Conoce alguna otra forma de resolver esto?”*

Suponiendo que logramos hacer que Parte B acceda a realizar X acción,..., ¿usted consideraría hacer...?”

Durante el reunión de grupo Parte A hace una oferta para resolver el conflicto, El mediador pide permiso para discutir esta oferta con la Parte B, *“¿Estaría de acuerdo en que yo mencionara esto con Parte B?”*

El mediador, a continuación se reúne con la Parte B y le hace preguntas similares. El/ella es cauto con la oferta de Parte A, y la menciona en términos generales, únicamente después que la Parte B realiza una oferta relacionada. *“La Parte A también demuestra cierta flexibilidad en este asunto. Creo que si usted realiza la oferta que hemos discutido, la Parte A responderá de forma positiva. ¿Está usted de acuerdo en discutirla conjuntamente con Parte A...?”*

De vuelta en la sesión conjunta con todas las partes, el mediador dice, *“Bueno, ambos han indicado cierta flexibilidad en relación al asunto X, y me gustaría tener ahora una discusión conjunta sobre ello. Parte A, usted ha indicado cierta flexibilidad en relación a..., y Parte B, usted ha sugerido...Me gustaría ahora, darle la oportunidad a cada uno de ustedes para responder a ello...”*

Etapas 4: el acuerdo

Propósito

El propósito de la Etapa del Acuerdo es concretar los resultados obtenidos en la Etapa de Resolución de Problemas, y asegurar que los acuerdos logrados durante la misma sean claros, específicos, realistas y proactivos.

Esta es una de las etapas críticas del proceso de resolución de conflictos. Puede aparecer la tentación de relajarse, sin embargo, esto puede resultar muy costoso. Una de las causas de fallo en la mediación, es que los mediadores y las partes se descuidan a la hora de trabajar en los detalles y el proceso de implementación de un acuerdo. El resultado: días o semanas luego de establecido un acuerdo aparentemente exitoso, aparecerán nuevos conflictos sobre el significado del acuerdo original. Algunas veces, estos problemas pueden ser resueltos con una segunda ronda de mediación, pero muchas veces el acuerdo se rompe completamente, con las partes acusándose de haber fallado a las promesas. Alcanzar la paz nuevamente puede ser mucho más difícil. Manteniendo la guardia hasta el final del proceso, los mediadores pueden evitar este escenario.

El proceso

El acuerdo debe de establecer de forma clara, entre QUIEN es el acuerdo, sobre QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO y CÓMO. Las palabras utilizadas por los disputantes pueden ser utilizadas siempre que sea posible. Un acuerdo mediático efectivo debe:

1. Ser específico.

Evite palabras ambiguas (por ejemplo: cercano, razonablemente, co-operativismo, frecuentemente, etc.), ya que éstas pueden tener distintos significados para las distintas

personas. Que las palabras y fechas utilizadas signifiquen lo mismo para las partes. Por ejemplo *“La parte A acepta 60 días de demora en la finalización de las operaciones mineras en los bordes del parque nacional”*

2. Ser claro respecto a los vencimientos

Establezca claramente todos los tiempos y las fechas de vencimiento. Por ejemplo *“El equipo ambiental tiene hasta el 30 de junio de 1997 para realizar un Estudio de Impacto Ambiental. Ambas partes, tendrán hasta el 10 de julio de 1997 para revisar el EIA”*

3. Ser equilibrado

Todo el mundo, debe de ganar algo, y acceder a hacer o no hacer algo, *“Parte A acepta a... y parte B acepta a...”*

4. Ser realista

Los disputante, ¿Pueden lograr el acuerdo? Lo ideal es que el acuerdo hable sobre los propios disputantes, por ejemplo, sobre actividades sobre las cuales ellos tengan control

5. Ser simple y claro

Siempre que sea posible, utilice el lenguaje utilizado por los disputantes. Mientras que los detalles del acuerdo son muy importantes, realizar acuerdos muy complicados puede conducir a malas interpretaciones o malos entendimientos, que crearán mayores conflictos

6. Ser proactivo

Incluya los elementos para analizarlos luego, establezca un mecanismo de monitoreo, o un proceso para lidiar con los problemas que pueden aparecer.

7. Ser firmado por todos los presentes

Luego de concluido, debe ser leído a las partes y aceptado por las mismas. ¿Cubre todos los asuntos? ¿Se comprometen a mantenerlo de esa forma? ¿Deberíamos acordar alguna forma de evaluar el progreso en futuro? Finalmente, fechar y firmar el documento, y entregarle una copia a cada una de las partes

