

La mediación ¿una herramienta o un fin?

Marina Caireta Sampere, programa de educación para la paz de la Escola de Cultura de Pau de la UAB

***Mediación:** (Del lat. mediatio, -ōnis). 1. f. Acción y efecto de mediar.*

***Mediar:** 1. intr. Interceder o rogar por alguien. 3. intr. Interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad.*

Diccionario de la Real Academia Española

Al pedirnos un artículo sobre mediación mi primer pensamiento fue “no, nosotros no somos las personas adecuadas para eso, no somos especialmente partidarios de la mediación”. Al expresar esta preocupación a los responsables de Documentación Social nos animaron a que justamente ese podía ser el interés, así que, aquí os ofrecemos nuestras reflexiones esperando os sirvan también a vosotr@s.

Anticipando el contenido del artículo, debemos clarificar que, no es que estemos en contra de la mediación como herramienta para transformar conflictos, sino de la moda de los últimos tiempos que plantea la mediación como LA herramienta de resolución de conflictos. De esta forma la mediación deja de ser un medio, un instrumento, para transformarse en un fin. Con este planteamiento discrepamos profundamente.

Finalmente clarificar que en este artículo hablaremos de la mediación como herramienta para trabajar en conflictos personales (domésticos, laborales, empresariales, educativos, etc.), no nos referiremos a conflictos armados.

Sobre la mediación como fin

Entendemos la **mediación** como aquella técnica en que dos partes o más involucradas en un conflicto, después de ensayar diferentes posibilidades, concluyen que no pueden resolverlo solas y deciden pedir a una tercera que les ayude en su proceso. Para que la

mediación sea exitosa deben ocurrir dos cosas: que las necesidades contrapuestas se vean resueltas en lo más esencial y que la relación entre las partes salga reforzada.

La legitimidad de la mediación recae en que las partes confrontadas crean profundamente en ella, y por lo tanto, que crean en la transformación *noviolenta*¹ de conflictos, pues si las partes no se implican profundamente en el proceso, la mediación tiene muchas probabilidades de fracasar. La mediación es responsabilidad de las partes, no de la persona mediadora. Ésta, con sus recursos y voluntad, intenta ayudar a las partes en su proceso, pero no decide nada respecto al contenido. Para ello las partes deben conocer bien los mecanismos de transformación de conflictos. Dicho de otra forma, las partes deben haber desarrollado habilidades y estrategias de transformación *noviolenta* de conflictos que les permita entender bien la mediación e introducirse en ella con una actitud y unas capacidades concretas.

Desgraciadamente en el contexto cultural en que estamos, el uso de estas actitudes y capacidades no está tan generalizada como querríamos pues la respuesta violenta sigue siendo, para muchos, la respuesta natural y espontánea a los conflictos, particularmente en los hombres, aún responsables de la mayoría de cargos de poder. La cultura del patriarcado y la sociedad occidental, extremadamente competitiva, conlleva este contexto.

Insisto, aquella persona que no supere esta visión de la transformación de conflictos, difícilmente podrá implicarse profundamente en un proceso de mediación, es más, difícilmente estará dispuesta a ir a mediación, y si se ve obligada a hacerlo su actitud y habilidades la traicionarán. Desde nuestra perspectiva, la mediación nunca puede promoverse a través de la coacción, perdería su sentido y difícilmente llegaría a lograr sus objetivos.

En conclusión, antes de llegar a la mediación debemos respondernos a muchas preguntas: ¿Cómo entiendo el conflicto? ¿Qué necesito yo para sentirme cómodo para

¹ Escribimos “*noviolencia*” refiriendonos a aquella actitud que, más allá de no actuar violentamente, delante de acciones violentas supera la pasividad e impulsa estrategias para reducir las violencias sin violencia.

resolverlo? ¿Cómo me sitúo delante del otro con quien tengo el conflicto? ¿Qué estrategias puedo manejar? ¿Qué habilidades requiero desarrollar?

La perspectiva positiva del conflicto

Entendemos el **conflicto** como la contraposición de necesidades antagónicas entre dos o más partes. La percepción más generalizada es que el conflicto es algo negativo, así nos lo constata la definición del Diccionario de la Real Academia Española, documento significativo a la hora de consensuar significados:

“1. m. Combate, lucha, pelea. U. t. en sent. fig. 2. m. Enfrentamiento armado. 3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. 4. m. Problema, cuestión, materia de discusión. 5. m. Psicol. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. 6. m. desus. Momento en que la batalla es más dura y violenta”.

Aun que algunas de las definiciones las pueda compartir, en todas encuentro una connotación negativa, para mi incesaría, que interpreto como la connotación negativa que dan al conflicto los autores². Cuando más, directamente se interrelaciona conflicto con violencia³.

El conflicto implica energía y tiempo, es duro y conlleva ratos desagradables, pero en un mundo donde personas diversas convivimos juntas, el conflicto –la discrepancia de necesidades- es inherente e ineludible. El dilema es qué hacemos con él. Podemos ver el vaso medio vacío y vivirlo de forma negativa y vinculada a la violencia. O podemos mirar el vaso medio lleno y buscarle la parte positiva. Entonces la encontramos: el conflicto –transformado de forma *noviolenta*- conlleva crecimiento personal y social. Sólo des de la confrontación con las dificultades avanzamos hacia modelos más evolucionados, esta es y ha sido la historia de la humanidad (así lo ilustran ejemplos como la lucha obrera, la feminista y muchas otras).

En definitiva, una primera actitud que necesitamos promover es tener una percepción positiva del conflicto. Es decir, necesitamos crear una cultura positiva del conflicto.

² Me refiero a “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida” o a “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo –con la coletilla- capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”

³ Combate, lucha, pelea. Enfrentamiento armado. Momento en que la batalla es más dura y violenta

Por lo tanto querer prevenir los conflictos fácilmente nos conducirá al fracaso. Lo que si es de gran ayuda es *proveernos* de las estrategias, herramientas y habilidades que nos permitan afrontar los conflictos de forma positiva –que no fácil- cuando estos aparezcan. Es decir, la *provención* es un trabajo a realizar previamente a que aparezcan conflictos, e incumbe a todas las personas y también al contexto que las acoge.

De cara a las personas, destacamos la importancia de desarrollar habilidades comunicativas (entre otras que irán saliendo a lo largo del artículo). Si una persona no es capaz de hablar de forma respetuosa sin que la otra se sienta atacada, si no es capaz de escuchar activamente y hacer sentir a la otra escuchada, difícilmente podrá dialogar. Sin diálogo no se podrá avanzar en el conflicto de forma positiva y con equidad.

Respecto al contexto, es necesario garantizar un clima de acogida y confianza mutuas. Si no se crea un ambiente de conocimiento mutuo que permita superar la imagen que el otro sólo es aquello que me muestra en el conflicto y no una persona con múltiples pertinencias con la que puedo sintonizar -por lo menos en algunas de ellas-, y con la que comparto intereses. Si no se crea un ambiente de acogida donde las partes se sienten reconocidas desde lo que son. Si no se crea un marco de confianza mínimo donde cada parte demuestre poder ser confiable, difícilmente las partes podrán mostrar sus miedos, angustias y necesidades, condición *sinequanon* para poder avanzar, pues todas ellas están en la base de cualquier conflicto.

Es obvio que habilidades personales y contexto se retroalimentan, no puede ser de otra manera: crear habilidades favorece un contexto, al mismo tiempo garantizar un contexto es una interesante herramienta educativa para desarrollar habilidades por inmersión en un código cotidiano *noviolento*.

Aprender a cooperar

Entendemos la cooperación como aquella capacidad de luchar por mis intereses a la vez que preocuparme por la relación con el otro, aquella capacidad de reconocer al otro y ser sensible a sus intereses, sin renunciar a los míos en aquello que creo fundamental.

Si nos acogemos a la definición que nos ofrece el diccionario, cooperar es “*Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin*”, y lo vinculamos a la transformación de conflictos, entiendo que tendría mucho que ver con modificar la pregunta “¿Cómo hago

yo para resolver mi problema, aunque tenga que pasar por encima del otro?” – demasiado habitual en el día a día de muchos conflictos- a “¿Cómo hacemos los dos de forma conjunta para resolver este problema que compartimos?”.

Para nosotros, desarrollar la capacidad de responder a esta pregunta va a ser fundamental. Entendemos que el conflicto lo componen las personas involucradas, el proceso a través del cual se desarrolla, y el problema que lo genera -la discrepancia de necesidades antagónicas-. La inmensa mayoría de personas tendemos a confundir la/s persona/s con quien tengo el conflicto con el problema, proyectando en el otro aquello que no quiero reconocer de mi, aquello de lo que no me quiero responsabilizar. Este es un mecanismo psicológico muy humano que requiere trabajo superar. Pero es imprescindible superarlo para poder transformar los conflictos de forma *noviolenta*, pues atacar a la persona en vez de resolver el problema nos lleva a la espiral de violencia. Cuando nos planteamos resolver el problema sin atacar la persona, fácilmente nos damos cuenta que cooperando con el otro tenemos más información, recursos y oportunidades para solucionarlo. Obviamente ello conlleva ceder en algunos aspectos de lo que yo desearía, pero no en los esenciales.

En conclusión, para diferenciar los tres componentes del conflicto y para lograr una actitud cooperativa las personas nos debemos educar. Dicho de otra manera, entrenar una actitud cooperativa –junto con las otras habilidades vinculadas a la *provención* y al análisis- es importante y necesario.

Reconocer al otro

Partimos del principio de que toda persona es digna de aprecio y de reconocimiento. Eso suena bonito, pero no es nada fácil, las personas tenemos mecanismos de defensa que se activan en el momento en que nos sentimos amenazadas en nuestras necesidades. En un conflicto con otro/s poco conocido/s y con los que no tenemos confianza fácilmente aparecen miedos y celos, entonces mi percepción del otro se distorsiona y lo veo mucho más peligroso, fuerte y distante de lo que realmente es, eso me lleva a reafirmarme en los estereotipos que de él pueda tener. Si el conflicto es entre grupos, debemos añadir el sentimiento grupal de favoritismo hacia mi grupo y culpabilización del otro. Todos estos mecanismos son los que me pueden llevar a identificar al otro como enemigo hasta poderle deshumanizar. En el momento que deshumanizo al otro

puedo usar la violencia contra él sin ningún remordimiento. Aquí perdemos todo contacto con la capacidad de resolver conflictos de forma *noviolenta*.

Dentro del marco de la *provención*, desarrollar habilidades de empatía y de reconocimiento del otro en aquello de positivo que toda persona o grupo tiene va a ser muy importante. Sólo desde sentir que me reconocen puedo desarrollar la autoestima mínima imprescindible para poder confrontar los conflictos. Sólo desde reconocer al otro podré mostrar una actitud cooperativa y confiable, superar estereotipos y crear un clima favorable a la resolución *noviolenta* del conflicto.

Desarrollar estrategias para la convivencia

En conclusión, una idea clave para nosotros es que cualquier estrategia, cualquier política que quiera promover la transformación *noviolenta* de conflictos, debe partir de la *provención*, debe apostar por que todas las personas tengan la oportunidad de desarrollar habilidades y estrategias que le faciliten responsabilizarse de sus conflictos y abordarlos de forma *noviolenta*. En este contexto, en un momento dado cualquier persona podría hacer de mediadora, pues todas tendrían desarrolladas las estrategias para ello.

Desde nuestra experiencia, con demasiada frecuencia hemos visto como proyectos que han decidido trabajar la convivencia empezando por la transformación *noviolenta* de conflictos desde la mediación han sido poco efectivos, cuando no un fracaso. Las causas fundamentalmente son que promover la mediación implica escoger a un pequeño grupo para entrenarlo como mediadores –a menudo personas que ya resaltan por sus habilidades conciliadoras- en vez de trabajar con todas las personas que deben convivir, con lo que quien más necesita desarrollar habilidades queda al margen de estos procesos –con lo que conlleva quedar al margen- y al desconocer la mediación no ve el interés de usar este servicio, no lo comprende ni confía en él. Al final el servicio de mediación queda infrautilizado.

La mediación, una buena herramienta

De todas formas, insistimos en que la mediación, bien utilizada, es una gran herramienta para la transformación de conflictos. La mediación permite, en el momento que en las dos partes se saben bloqueadas –por dificultades de comunicación, incapacidad de

cambiar posturas, falta de saber encontrar nuevas soluciones, etc.-, puedan disponer de un recurso útil y eficaz. La mediación lucha para reestablecer unas condiciones de confianza y comunicación, para dar la calma y serenidad necesarias, para que las dos partes puedan avanzar con la transformación de su conflicto a través de un proceso justo y equitativo.

La mediación requiere de algunas condiciones: las partes deben tener claro en que consiste la mediación y ser capaces de implicarse en ella con las herramientas mínimas imprescindibles –una actitud favorable y cooperativa, y unas capacidades comunicativas-, deben sentirse cómodas con la persona mediadora y saber que pueden esperar de ella, también deben disponer de un tiempo y espacio adecuados.

La neutralidad

Se habla a menudo que la/s persona/s mediadora/s debe ser neutral. Creo que se debe ir con cuidado con esta idea, ninguna persona es neutral, todas nos posicionamos de una manera concreta en un contexto dado, consciente o inconscientemente, condicionadas por nuestra forma de ver las cosas, nuestras experiencias previas, la percepción que tenemos del conflicto, etc. Me parece peligroso que alguien se crea neutral, pues presiento que se va a dejar llevar por aquella percepción más convincente o naturalizada, muchas veces vinculada a la parte con mayor poder.

Como escuché de Paco Cascón, creo que el mediador no debe (intentar) ser neutral, sino que debe posicionarse, y hacerlo de forma contundente, a favor del proceso. Es decir, debe tener muy claro los pasos y las condiciones necesarias para que se desarrolle el proceso deseado –justo y equitativo- y luchar, con rigor e insistencia, para garantizarlas. Eso puede conllevar, por ejemplo, que si el poder está muy desequilibrado deba plantearlo a las partes y buscar como reequilibrarlo antes de poder avanzar en la mediación.

El proceso de mediación

De todo lo dicho hasta ahora se deduce que una mediación se puede dar en ámbitos y contextos muy diversos. Una mediación puede presentar una modalidad extremadamente formal conducida por una persona profesionalizada en esas técnicas, o desarrollarse en un marco muy informal, entre amigos o familiares, entre otras opciones.

Tanto unas como otras mediaciones requieren garantizar algunas cosas, y la organización de un proceso pautado lo puede facilitar. Vamos a verlo siguiendo la nomenclatura que describe JP Lederach, pues nos parece sencilla y llana, y por lo tanto facilitadora de la comprensión:

- La entrada: para que la mediación tenga legitimidad es necesario que las partes en conflicto acepten no solo la mediación, sino a la persona mediadora y la propuesta de estrategia para abordarla. Para ello debe clarificar y consensuar con las partes qué pueden esperar de ella y las normas que deberán respetar para el buen desarrollo del proceso.

Antes de empezar la mediación la persona que medie también deberá procurar recopilar toda la información posible sobre el conflicto.

- Cuéntame: consiste en dejar a cada parte el espacio que necesite para que se explique. Explicarse significa expresar no solo su percepción –como lo ve- sino también emociones y sentimientos. Si las emociones son intensas –cosa muy frecuente en un conflicto- deberemos dejar espacio a que se expresen para lograr avanzar en identificar el problema. Ello, a menudo, requiere que la persona navegue de forma poco ordenada entre sus pensamientos y emociones y puede conllevar un tiempo. Ello también permite que la otra parte escuche la versión contraria, y que escuche el estado emocional del otro, cosa especialmente significativa, pues facilita la empatía. Finalmente, permite a todas las partes recopilar información sobre el conflicto.
- Ubicarnos: En esta fase, un poco más tranquilos, con más información y reconociendo como afecta a una y otra parte lo ocurrido, logramos estar dispuestos para avanzar en identificar aquello que deberemos resolver, las necesidades que una y otra parte sienten amenazadas. Es importante realizar correctamente este diagnóstico, y no confundir posturas con necesidades, pues si no es así vamos a errar en las soluciones y no resolveremos el conflicto. Esta fase se caracteriza por superar el hablar desde la historia de una o de otra parte y construir una historia compartida.
- Arreglar: Una vez identificadas las necesidades es necesario buscar la solución más adecuada y sólo imaginando múltiples soluciones será posible encontrar la más

óptima para cada situación. Para ello es importante tener flexibilidad, fluidez, originalidad y perseverancia, capacidades vinculadas a la creatividad. En conclusión, saber generar espacios creativos a través de técnicas o habilidades personales será de gran ayuda.

- El acuerdo: Lograr llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes, al menos en aquello que consideren más substancial. Si no es así se deberá retroceder en el proceso hasta donde haga falta. Para lograr el acuerdo será necesario analizar cada una de las propuestas de solución, y transformarlas todo lo que sea necesario hasta que se correspondan con los intereses de las partes, y si no es así desestimarlas hasta encontrar la que les convenza.

Es importante diferenciar la etapa de imaginar soluciones de la de decidir las, pues si lanzamos propuestas al mismo tiempo que las valoramos la lista se verá muy reducida, se perderá fluidez y muchas soluciones que uno pueda intuir que no le favorecerán quedarán al margen sin haber explorado sus posibilidades.

- Verificación y evaluación de acuerdos: para que todas las partes comprueben los avances en la transformación del conflicto.

Objetivo: construir una cultura de paz

Para terminar, aprovecho las palabras de V Fisas sobre las características de la persona mediadora para insistir en que, al fin y al cabo, para desarrollar una cultura de paz necesitamos que todas las personas sean capaces de transformar sus conflictos de forma responsable y *noviolenta* –de forma pacífica-, ya sea a través del diálogo, la negociación o la mediación. En el momento en que todos seamos capaces de mediar lo habremos logrado.

“El mediador ha de ser siempre una persona que reúna una serie de cualidades y cumpla unos requisitos propios al proceso de mediación: cuenta con la confianza de las partes, es imparcial, no representa a ninguna de ellas en particular, controla el proceso, es flexible, respeta la confidencialidad del proceso, suaviza los momentos de tensión, concede oportunidades a todas las partes, entiende sus necesidades, refuerza los aspectos positivos de cada parte, es realista y procura que las partes también lo sean, valora y practica la creatividad, es objetiva y paciente, ofrece recomendaciones

cuando es preciso y sabe escuchar. Nótese, por tanto que nos estamos refiriendo a un conjunto de valores muy propios de la cultura de paz, y que configuran buena parte de Los mensajes que ha de transmitir la educación para la paz.⁶

Bibliografía

BARBERO, A. VIDAL, C. BARBEITO, C. SANTIAGO, I; (Deconstruir) la imagen del enemigo; Escola de Cultura de Pau UAB, 2005.

CASCÓN, P; Educar en y para el conflicto; UNESCO.

FISAS, V; Cultura de paz y gestión de conflictos; Icaria, 1998.

FISHER, S y otros; Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción; CEPADE, 2000.

LÓPEZ MARTÍNEZ, M. Enciclopedia de paz y conflictos. Ed.Universidad de Granada, 2004.

MOORE, C. El proceso de mediación. Ed. Granica, 1986

⁶ FISAS, V. Cultura de paz y gestión de conflictos. Icaria, 1998. p. 215.