

MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

© 2021 Regents of the University of California

PARTE III – LA SESIÓN CONJUNTA

Mediación de la sesión conjunta



Mike Poe

El mediador ya le ha escuchado y ha preparado a las partes y con el consentimiento de las mismas se ha determinado que están listas para la sesión conjunta. Sin importar lo bien que los interesados hayan sido preparados por medio de las reuniones preliminares, seguramente estarán ansiosos con la idea de confrontar a su contraparte. A través de esta trayectoria que ellos han tomado hasta este punto, ambos han tenido que pasar por momentos difíciles —y lidiar con sentimientos desalentadores, de temor y de frustración.

La sesión conjunta debería llevarse a cabo en un sitio neutral y privado, sin teléfonos ni otras interrupciones. Un lugar cómodo también ayudará a reducir la tensión. Además, es esencial permitir

suficiente tiempo para que las partes puedan engancharse ampliamente en el diálogo. Examinaremos asuntos relacionados con:

- La ubicación de los asientos
- El inicio de la intermediación
- El diálogo entre las partes
- Los acuerdos

LA UBICACIÓN DE LOS ASIENTOS

Un aspecto mecánico de gran trascendencia en la MDI y la EDN es la ubicación de los asientos: las dos partes se sientan frente a frente de manera que se genere el *contacto visual*. Esta resulta ser medicina potente que promueve la comprensión mutua. En mediaciones más tradicionales los contrarios toman asiento frente al tercero y no al otro antagonista (fotografía página ix). El mensaje, no tan sutil, es que el tercero resolverá los desacuerdos en la mediación tradicional.

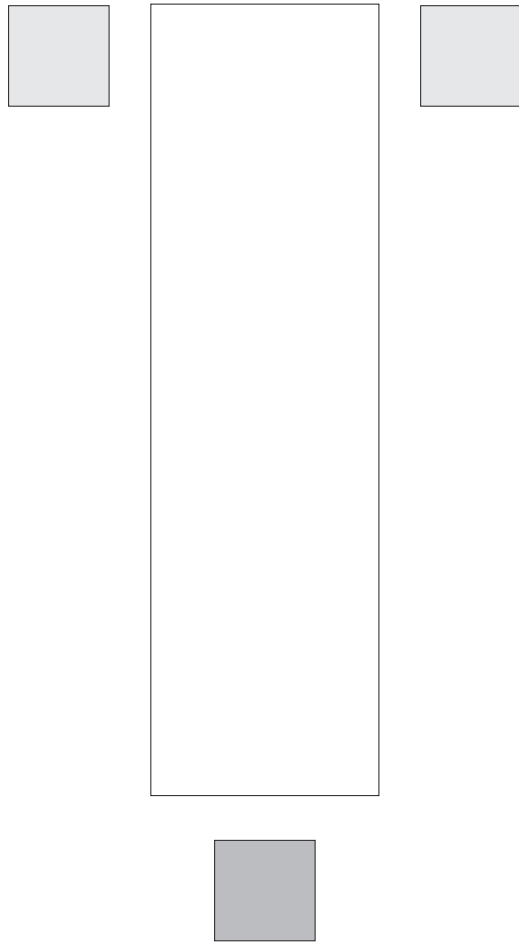
Si bien es cierto que el contacto visual tiende a aumentar la agresión entre la gente, una vez que las partes ya hayan iniciado su trayectoria hacia la reconciliación por medio de las reuniones preliminares, este contacto ahora les ayuda a aminorar los sentimientos de aversión.

El efecto de dicho contacto visual es el de recordarles sobre aquellos sentimientos de afecto mutuo que en algún momento pudieron haber sentido, aunque posteriormente estas mismas emociones hayan sido relegadas al subconsciente. O sea, los interesados están listos para comenzar a verse como personas reales.

En cuanto a la ubicación de los asientos, una opción es poner una mesa entre ellos. Esto permite una distancia y una barrera física que garantiza el respeto del espacio personal adecuado de los interesados. Lo ideal es una larga mesa rectangular. Las partes se sientan una frente a la otra hacia uno de los extremos de la mesa mientras que el tercero se sienta al otro extremo, lejos de los adversarios (Figura 5–1 y foto de apertura del Capítulo 5), a cuatro metros de distancia.

Otra alternativa es eliminar la mesa y usar sillones o sofás. Estos asientos deben ubicarse a una distancia que permita un espacio personal suficientemente amplio entre los contrarios. En mis sesiones de MDI o EDN generalmente exagero la distancia necesaria entre las partes. Los interesados suelen, por su cuenta, acercar sus asientos. El tercero no debería sorprenderse, por tanto, si las partes deciden sentarse más cerca.

En la sesión conjunta de la MDI y la EDN, el conciliador se sienta lo suficientemente alejado de las partes como para que éstas



deban mover el cuello si piensan hacer contacto visual con el tercero. No es fácil, entonces, que los antagonistas puedan buscar el apoyo del tercero, ni tampoco ver en su rostro si le han “metido un gol” a su contrario. En el caso de que logren establecer contacto visual con el tercero, éste les fomentará a que le dirijan la palabra al contrario.

Este arreglo, en cuanto a dónde toman asiento las partes —mirándose cara a cara entre ellos y no volcados hacia el tercero— con el mediador sentado a una buena distancia de los interesados, recalca el mensaje que las partes están presentes para *dirigirse la palabra entre sí*. Este acomodo de los asientos constituye el segundo pilar de

FIGURA 5-1

Durante la sesión conjunta el tercero se sienta a un extremo de la mesa, alejado de ambas partes.



© 2010 Gregorio Billikopf, Fundo Barros Negros, San Javier, Chile

La Mediación dirigida por los individuos (MDI) requiere tener algo de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso.

la MDI (las reuniones preliminares representan a la primera columna).

Cuando las mediaciones se llevan a cabo por medio de video-llamadas, el tercero logra este mismo mensaje de empoderamiento hacia las partes, al apagar su cámara cuando deja de hablar y sólo la prende durante sus breves intervenciones. Este acto tiene el mismo significado simbólico que el de sentarse a cuatro metros de distancia.

Vale la pena explicar todos estos asuntos mecánicos a las partes antes de que lleguen a la sesión conjunta.

EL INICIO DE LA INTERMEDIACIÓN

Seguramente uno de los interesados llegará antes que el otro a la sesión conjunta. El tercero lo invita a tomar asiento y trata de hacerlo sentirse lo más cómodo posible, pero se mantiene de pie hasta que ambas partes hayan llegado. Este pequeño detalle le deja saber al último en llegar que la sesión conjunta no ha empezado sin él.¹

Cuando la intermediación se lleva a cabo por medio de una videollamada, el mediador *espera hasta que ambas partes* estén en espera para permitirles a ambos entrada a la sesión conjunta al mismo tiempo, en aquellos casos en las que no estén en la misma localidad física. Una vez más, el propósito es de recalcar que la sesión no empieza hasta que ambas contrapartes estén presentes. Pero si están en la misma localidad, el tercero les pedirá que se sienten mirándose entre ellos, no hacia la pantalla, una vez que el intermediador apage su cámara. Por supuesto que pueden mirar hacia la pantalla cuando el conciliador haga sus comentarios.

EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

Después de algún comentario de bienvenida que el tercero quiera hacer a modo de introducción, ha llegado el instante para entregarles las riendas a los interesados. El mediador explica que estará enunciando sistemáticamente los temas discutidos en las reuniones preliminares —y pedirle ya sea a una u otra de las partes que inicien el diálogo sobre el tema.

El asunto de los *comentarios transformativos*, ya sea las cosas positivas que las partes desean compartir sobre el otro o el pedir disculpas, es algo muy delicado. Durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surgen naturalmente, pero no le pide públicamente a los contrincantes a que ellos los expresen. Se debilitaría el valor de los comentarios positivos y de las disculpas. Daría la impresión de que el tercero está tratando de (1) manipular los comentarios transformativos, o (2) disminuir la importancia de los desacuerdos que todavía no se han resuelto. Los contrincantes, en realidad, ofrecerán sus comentarios positivos, los que brotarán en forma espontánea sin que se les impulse a hacerlo.

Sin embargo, cuando se trata de una MDI con múltiples reuniones preliminares, brotará de las mismas partes el deseo de ofrecer tales comentarios transformativos. El conciliador los prepara de antemano en las reuniones preliminares para que sean ellos los que puedan presentarlos en la forma más positiva. No es mala idea iniciar con estos al principio de la sesión conjunta. Este proceder ayuda a quebrar el hielo entre los interesados y les deja percibir un clima de optimismo.

El mediador generalmente escoge el orden de los temas que se van conversando, incluyendo el de estos momentos transformativos si existen. Otra opción es permitir que las partes vayan conversando y abordando los temas por su cuenta, después que se conversen estos temas positivos. Cuando son los interesados los que presentan los temas, eso sí, el conciliador debe asegurarse de que cada tema se trate completamente antes de pasar al próximo. El tercero se dará cuenta en seguida cuando las partes cambian de tema como táctica defensiva u ofensiva.

Cuando los contrincantes están lidiando con sus propios temas y llegan a soluciones sustentables, los terceros tendrán poco que contribuir fuera de la serenidad que aporta su presencia. Los mediadores también anotarán acuerdos incompletos o débiles que quizá deban volver a revisarse, así como los patrones de conducta preocupantes que haya observado en la interacción entre las partes. Estas últimas pueden incluir el uso de gestos irónicos, comen-



© iStockphoto.com/finkastudio

Las partes compartirán en forma espontánea sus comentarios positivos que validen al otro interesado, sin que el tercero les impulse a hacerlo.

tarios manipuladores o alguna de las otras formas disfuncionales de comunicarse, como las que vimos en el Capítulo 4.

Como conciliador, generalmente prefiero partir con temas sustantivos sencillos —y no los emotivos o complicados— que parecen tener soluciones más simples. Lo esencial es que ambas partes reciban una oportunidad balanceada de presentar y de responder a los asuntos.

El tratar exitosamente con cualquier cuestión donde existen sentimientos contenciosos puede ser muy energético y a los participantes le dará la confianza que necesitan para enfrentar otras dificultades.

El tercero no dilucida ni resume estos temas al presentarlos; sólo los introduce abreviadamente para ayudar a la memoria, tal

como: «Carolina, el viaje a Temuco.». Entonces Carolina presenta, ojalá brevemente, su preocupación sobre ese tema y le da la oportunidad a Pablo a que responda. Una vez finalizado este tema, el mediador le da la oportunidad a Pablo para que sea él quien presente algún tema de trascendencia de su lista.

Aunque en la MDI y la EDN se pretende que las partes controlen el diálogo con mínima interrupción de parte del mediador, hay momentos en que el tercero deberá intervenir para ayudarles a los interesados a sobrellevar estilos disfuncionales de comunicación. O lidiar con diferencias de poder.

La seriedad de las infracciones comunicacionales entre los interesados, como las diferencias en los estilos y preferencias de los conciliadores, dictarán la frecuencia y grado de intervención de parte del tercero. Cuando los individuos han tenido la oportunidad de practicar y adoptar papeles en una simulación, durante las reuniones preliminares, esto resultará en una sesión conjunta más grata, con menos comunicación disfuncional.

Sin duda existirán momentos en que parezca atractiva la idea de evadir algún tema complicado que surja durante la reunión preliminar. También cabe preguntarnos qué pasa cuando un interesado desea compartir algo con el tercero, pero no quiere que este tema surja durante la sesión conjunta. Este tipo de situación es bastante común en la EDN donde hay diferencias de poder entre un supervisor y subalterno (y lo examinaremos con más detalle en los capítulos asociados con la EDN).

No cabe duda que cualquiera de las partes tiene el albedrío moral para no presentar ciertos temas, algo que el tercero debe respetar. Sin embargo, uno de los papeles importantes del mediador es de ayudarles a los interesados a aprender a revelar estos temas sensitivos en tal forma que no parezcan ofensivos. Además, a ambas partes les vale la pena prepararse —aunque no estén seguros si quieren abordar un tema— ya que no pueden controlar los tópicos que la otra persona desee afrontar en la sesión conjunta.

Poco después que se publicó la primera edición de este libro —en medio de un taller sobre intermediación de conflictos interpersonales— un participante dijo: «Fíjese que justamente están presentes dos compañeros que no se avienen para nada. ¿Le parece que practiquemos con ellos?».



© iStockphoto.com/Thomas_EyeDesign

El tercero debe estar atento a cualquier indicio de que una o ambas partes están fingiendo conformidad ya sea para complacer al conciliador o para darle fin a la conversación.

Los participantes estuvieron dispuestos a extender las horas del taller y los adversarios, Jaime y Antonio, consintieron en participar en una mediación pública. Jaime salió de la sala de conferencias mientras que con los participantes del curso llevamos a cabo una reunión preliminar con Antonio. Una vez terminada esa reunión preliminar, reversamos el proceso. Entre paréntesis, el escuchar empático fluido tiene aún más fuerza cuando aumenta el público. Es decir, un interesado muchas veces se siente aún más escuchado cuando expone sus sentimientos ante dos terceros. En un taller como este, cuando todos los participantes están escuchando en forma empática, estos sentimientos se multiplican.

Cuando le tocó hablar a Antonio, nos contó que Jaime no había sido recto con la empresa que los contrataba. Explicó que hacía unos meses, Jaime había agregado unas horas falsamente a su in-



© iStockphoto.com/track5

Las habilidades de negociación interpersonal que los individuos obtienen a través de la MDI son exactamente las mismas que necesitarán para enfrentar conflictos en el futuro sin el apoyo de un tercero.

forme de trabajo. Antonio nos dijo que él nunca le había dicho al jefe que Jaime había actuado en esta forma deshonesto.

La sesión conjunta estaba avanzando muy bien, con ambos sujetos dialogando entre sí y resolviendo las dificultades que habían surgido. Las partes estaban positivamente emocionadas y parecía que estaban por terminar. Tuve que decidir si es que debería presentar el tema de la honradez, o dejarla a un lado. Inspirado por la

metodología *transformativa* de Robert Baruch Bush y Joseph Folger —en la que es más importante que los individuos puedan compartir sentimientos positivos y ofrecer disculpas entre sí, que en llegar a un acuerdo no duradero²— me atreví a plantear el tema. Sé que el riesgo era enorme.

Jaime explicó que los tiempos adicionales que él había trabajado eran a pedido de su jefe, y no horas falsas. Simplemente era algo que nunca había conversado con Antonio. Si no hubiera podido clarificar este punto sobre su integridad, difícilmente hubiera perdurado esta nueva armonía producida por la intermediación que se estaba llevando a cabo.

Es bueno dejar que los sujetos analicen su conducta anterior, hablen del pasado y que existan momentos transformativos. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Llegará el momento, sin embargo, en que debemos cambiar el enfoque: tendremos que planificar el comportamiento venidero, en vez de recordar las injurias anteriores. La MDI y la EDN están diseñadas para que los contrincantes pasen, en forma natural, de conversaciones sobre el pasado hacia un enfoque futuro. ¿Cuáles serán los cambios de conducta cuando tengan que lidiar con los desafíos que vengan?

LOS ACUERDOS

Una parte esencial de convertirse en un buen negociador es el de realmente llegar a captar el desafío que se enfrenta. El tercero debe estar atento al comportamiento de los sujetos. ¿Parecen realmente haber llegado a un acuerdo o simplemente han fingido conformidad para darle fin a la conversación —o por complacer al mediador? Estas cosas tienden a notarse tanto en el lenguaje corporal como en el tono de voz de los interesados.

El conciliador debe asegurarse de que las resoluciones sean claras y concretas. Tendrá que cuestionar los arreglos que parecen débiles y no duraderos. Cuando se trata de desafíos más complejos, parte del papel del mediador es alentar a los involucrados a que no se desanimen y mostrarles el progreso que han alcanzado.

Ya conversamos sobre el enfoque de Harvard introducido por Roger Fisher y William Ury en su libro, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo*

RECUADRO 5-1

Posiciones frente a necesidades en la resolución de conflictos

1. Las partes dividen un papel o pizarrón en cuatro secciones (como se muestra abajo).

2. Las partes buscan comprender la posición (es decir, la postura) del otro.

3. Las partes tienen la libertad de reiterar, modificar o clarificar su posición en cualquier momento.

4. Las partes ahora buscan comprender las necesidades, intereses o temores del otro. Tomarse el tiempo para hacerse preguntas entre sí es una parte importante para alcanzar la comprensión mutua.

5. Las partes aportan múltiples soluciones por medio de una lluvia de ideas (en la cual se posterga la evaluación de éstas) que puedan satisfacer la suma de dichas necesidades. Posteriormente, en los pasos 6 y 7 se evalúan estas sugerencias.

6. Las partes deben desechar soluciones débiles. Por ejemplo, el evitarse mutuamente toma poca creatividad y raramente es la solución más adecuada. En cambio, necesitan buscar soluciones robustas y sinérgicas.

7. Las resoluciones pueden ser evaluadas y refinadas en forma conjunta, pensando anticipadamente sobre los posibles obstáculos.

8. Los acuerdos — incluyendo una nueva posición redactada por ambos — deberían quedar por escrito.

9. Las partes se ponen de acuerdo en evaluar los resultados en determinados períodos de tiempo.

10. Las partes deben ajustar los acuerdos según sea necesario y trabajar en conjunto para superar otros desafíos.

Postura A	Postura B
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad A-1 • Necesidad A-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad B-1 • Necesidad B-2 • Necesidad B-3
<ul style="list-style-type: none"> • Temor A-1 • Temor A-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor B-1

negociar sin ceder).³ Ellos profesan que al concentrarse en sus posturas o posiciones (o sea, las soluciones) las partes acentúan sus desacuerdos. En cambio, cuando los interesados se enfocan en las *necesidades y temores* que prevalecen tras sus posturas, estarán más proclives a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y duraderas.

En contraste con la metodología de Harvard, eso sí, prefiero permitir que los sujetos sostengan sus posturas iniciales, lo que les permite sentirse comprendidos y retener un sentido de control sobre el proceso. Una vez que hayan revelado sus posturas, es importante que sean capaces de expresar las de su contraparte sin distorsionarlas.

Los adversarios tienden a minimizar algunas expresiones o comentarios de sus contrincantes. Hace años fui invitado por una empresa a dar un seminario sobre la comunicación interpersonal. Sin darme cuenta, seleccioné a dos gerentes para que tomaran un papel conflictivo hipotético y la simulación resultó ser demasiado real. En esta mediación utilicé un sistema más tradicional sin la reunión preliminar.

Le pedí a Santiago que explicara, en sus propias palabras, una de las necesidades previamente mencionadas por Tomás (o sea, que utilizara la *reflexión empática*).

—¿Sabe usted? Es la culpa de él porque... —me dijo Santiago.

—No estamos hablando de culpabilidad por el momento — interrumpí—. Sólo queremos que usted le explique a Tomás, no a mí, la perspectiva de él.

—Pues bien, verá usted, él piensa que puede salirse con la suya...

Tuve que interrumpir a Santiago repetidamente porque le era difícil repetir —y aún menos, validar— el punto de vista de Tomás. Una vez que dejó de evadir el proceso y le tocó a Tomás hacer lo mismo, ambos encontraron una solución de beneficio mutuo que además le ahorró dinero a la empresa.

Si hemos capacitado a las partes sobre cómo responder en forma empática, la reflexión empática no dejará de ser difícil, pero será algo más factible.

Un paso intermedio —algo que también les hubiera ayudado a Tomás y a Santiago a allanar la transición de un enfoque interno a uno que requiere compartir el punto de vista del otro— pudiera haber sido primero animar a los participantes a hacerse preguntas, que no fueran de índole sentenciosa, sobre los hechos involucrados.⁴ Un modo estructurado para clarificar posiciones y necesidades para una negociación entre dos partes se encuentra detallada en el Recuadro 5-1.

A veces se intenta la negociación, pero igual fracasa, ya que las necesidades básicas de las personas son incompatibles. Esto suele ocurrir en aquellos casos donde no hay distinción entre las posturas y las necesidades. Cuando la mediación no ha dado buenos resultados, por el motivo que fuere, puede ser necesario el arbitraje. Si ha quedado aunque sea una puerta entreabierta a la posibilidad de seguir conversando en el futuro y si los involucrados han intercambiado algunos comentarios positivos y si se han valorado mutuamente, como sugieren Bush y Folger, entonces la negociación no ha sido un fracaso. Lo que sí se considera un fracaso, explican, es cuando un mediador ha obligado a los involucrados a llegar a un acuerdo que no perdurará.⁵

John Forester acota que aun cuando hay profundas diferencias valorativas y las necesidades básicas son incompatibles, los interesados pueden llegar a acuerdos en asuntos periféricos. Las partes pueden acordar que aunque no llegarán a un acuerdo en tanto a los asuntos valorativos, sí pueden lograr alcanzar algunos objetivos comunes.⁶ Por ejemplo, cuando cada uno de los cónyuges tiene convicciones religiosas muy arraigadas e incompatibles (por ejemplo: en términos de los valores que desean inculcarle a sus hijos), aun así pueden acordar cómo lidiar con éstas de tal manera que puedan minimizar el impacto negativo en sus niños.

RESUMEN

La MDI requiere una cierta cantidad de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso. En este capítulo vimos la importancia estratégica de la ubicación de los asientos en la sesión conjunta, donde los interesados puedan enfocarse en el otro



Durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surjan naturalmente, pero no le pide públicamente a los interesados a que ellos los hagan. En mediaciones por medio de videollamadas, las partes pueden dirigir su mirada hacia el mediador cuando éste habla, si ambas están en un mismo lugar. Pero la gran mayoría del tiempo se sentarán frente a frente y mantendrán contacto visual entre sí, y no con el tercero. El tercero sí podrá visualizar a ambas partes.

individuo —y no en el conciliador. Esta ubicación recalca que las partes vienen a dialogar entre sí y no a escuchar las ponderaciones del tercero.

En el transcurso de la sesión conjunta los adversarios pueden utilizar las habilidades de negociación adquiridas durante la reunión preliminar. En la sesión conjunta ya sea el tercero o las partes

pueden introducir los temas. La clave está en que todos los temas se discutan, aun los más sensibles. Si las reuniones preliminares han sido efectivas, las interrupciones del tercero serán mínimas. Las partes tomarán la responsabilidad de confrontar tanto el pasado como los comportamientos futuros —cuando ya no esté el mediador.

Finalmente, consideramos una metodología para implementar el enfoque de Fisher y Ury, en el que las partes separan sus posturas de sus necesidades y temores.

CAPÍTULO 5—OBRAS DE CONSULTA

1. Dana, D. (2000). *Conflict resolution* (p. 69). New York: McGraw-Hill.
2. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
4. Bodine, N. (julio de 2001). Fundador y miembro de la cámara de directores del *Workplace Institute* (ahora, *Center for Collaborative Solutions*), comunicación personal.
5. Bush, R. A. Baruch, & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Forester, J. (1999). *Dealing with deep value differences: How can consensus building make a difference?* In L. Susskind, S. McKernan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.