

I^a PARTE, INTRODUCCIÓN

1

La Mediación Dirigida por los Individuos

La metodología presentada en este libro, el de la *mediación dirigida por los individuos*, persigue el fin de aumentar el empoderamiento del individuo afectado por el conflicto, especialmente por el conflicto de índole interpersonal. Intenta ofrecerle a cada contendor habilidades para negociar que le ayudarán no sólo a tomar las riendas en cuanto a la resolución del presente conflicto, sino además poder enfrentar los conflictos del futuro con más confianza y habilidad. A medida que las personas se convierten en negociadores más capaces, tienden a lidiar con los conflictos en una forma más positiva. Inclusive, pueden llegar a ver las diferencias de opinión como oportunidades para obtener resultados más duraderos y estables.

Hay varios libros, muy excelentes, sobre el proceso de empoderamiento de las partes involucradas en un conflicto de índole interpersona (veremos los aportes sobresalientes de algunos de ellos). Lo que tienen en común es la idea de que el mediador no sea el que dirija el proceso en forma tan directa, sino que los individuos dominen la conversación. Nuestra metodología se destaca en el uso de dos herramientas específicas para lograr este fin: 1) la reunión previa (premediación) entre el mediador y cada individuo en forma

separada antes de la reunión conjunta y 2) la reunión conjunta en la que los individuos se dirigen la vista y la palabra en forma directa, en vez de hacerlo por medio del mediador.

Estas herramientas son bastante controversiales. Los propósitos del libro incluyen explicar el porqué de la controversia, analizar los casos en que esta metodología tenga validez (y ver cuando la misma no es conveniente), defender la metodología en cuanto a estos casos, y, por supuesto, describir la metodología en una forma suficientemente clara para que los mediadores, facilitadores, o aquellos que estén en el proceso de aprendizaje, puedan llevarla a cabo en una forma positiva y consistente.

El propósito de la reunión previa es escucharle a la persona afectada y ayudarla a utilizar herramientas de negociación que le ayuden a aumentar la comunicación y por lo tanto a llegar a una solución sustentable. Comúnmente, las personas resuelven la mayoría de sus conflictos sin la ayuda de un mediador (aunque desafortunadamente muchos conflictos nunca son resueltos). No nos debería extrañar, por lo tanto, que a veces la reunión previa puede ser tan eficaz que los individuos resuelven su problema sólo entre ellos, sin llegar al segundo paso, el de la reunión conjunta con la ayuda de un mediador. En otros casos, la ayuda de un mediador será imprescindible.

El momento que alguien habla de aumentar el empoderamiento de los individuos, o de mediadores que tienen un estilo menos directivo, hay mediadores y académicos que reaccionan en una forma negativa —para no decir defensiva. En parte, este resentimiento se justifica. Aquellos que promueven el empoderamiento de los individuos muchas veces lo hacen con tanto fervor que dan la impresión que otros métodos o estilos de mediación son inferiores. El empoderamiento no es automáticamente el mejor método para resolver cada conflicto.

Por ejemplo, un año y medio después de uno de mis sábaticos en Chile, recibí una carta desagradable y de tono

abusivo de una agencia de colección, de parte de la empresa de seguro automovilístico que había utilizado. Me acusaban de no haber pagado mi última cuota de la cobertura. Desafortunadamente, ya había pasado mucho tiempo desde que había descartado toda evidencia de que ya había pagado. Era algo muy difícil de resolver de tan lejos. Se podrán imaginar el alivio que sentí cuando uno de mis hermanos que reside en Chile se puso en contacto con la agencia y tomo el papel de mediador entre nosotros. Yo apenas conocía a los individuos involucrados y no tenía ningún interés en la validación mutua u oportunidades transformativas. Simplemente quería que el problema se solucionara.

Conozco mediadores que tienen un gran don en cuanto a ver soluciones que los individuos simplemente no pueden percibir. Ellos no sólo pueden ver estos desenlaces, sino que también saben exactamente cuando hablar, el tono de voz que deberían usar, que tipo de humor se precisa, y exactamente que decir para llegar a este punto. Son artistas virtuosos dentro de la profesión. Estos mediadores ven y sienten cosas que otros simplemente no pueden percibir. En mi opinión sus habilidades siempre serán requeridas, especialmente en ciertos tipos de conflictos.

Hay otros conflictos, especialmente aquellos de índole interpersonal, o aquellos que involucran a personas que tendrán que seguir viviendo, trabajando o interactuando juntos, que pueden beneficiarse del proceso de empoderamiento. O sea, de un estilo donde los individuos tomen más control sobre el proceso de resolver su propio conflicto.

Durante la gran parte de las reuniones previas el mediador toma una postura del escuchar empático. Esta actitud significa que el mediador casi no habla, y sólo le deja saber al individuo involucrado en el conflicto que lo está escuchando y acompañando en su travesía. Este tipo de escuchar activo fue desarrollado por Carl Rogers y descrito detalladamente en su célebre libro *Psicoterapia Centrada en*

el Cliente. Además, durante la sesión conjunta los individuos se hablan directamente, la gran mayoría del tiempo, con pocas interrupciones de parte del mediador. Como veremos más tarde, el escuchar empático no es lo mismo que el hacer buenas preguntas. Tampoco significa que el mediador no tiene nada que decir o contribuir. No deberíamos confundir el empoderamiento del individuo con un mediador distraído o alejado al proceso.

Durante la reunión previa el mediador, después de haber escuchado al individuo, prepara al sujeto para la sesión conjunta, donde tendrá que dirigirle la palabra al otro contendor en forma directa. Las tareas del mediador consisten en asegurarse que cada individuo 1) efectivamente este listo para confrontar al otro, 2) adquiera herramientas valiosas para la negociación interpersonal u otro tipo de negociación, y 3) sepa qué procedimientos evitar en cuanto a su presentación. Hay situaciones, eso sí, que simplemente no se prestan para la mediación en que los individuos se confrontan cara a cara.

El concepto de empoderamiento, entonces, depende del grado en que 1) el asunto se preste a la metodología, y 2) los individuos sean capaces y tengan el interés en adquirir las habilidades necesarias para mejorar sus técnicas de negociación. Tal como hoy en día la gente es más apta a pedir una segunda opinión médica, hay aquellos que desean adquirir más control sobre la solución de su conflicto. Algunos casos pueden significar pequeños logros hacia el empoderamiento mientras que en otros el empoderamiento es casi total. En la mediación que se lleva a cabo en la justicia restaurativa, o sea, entre víctimas y perpetradores, puede que se necesiten meses para que los involucrados puedan sentarse cara a cara a conversar. Otros casos, como ya hemos dicho, se resuelven cuando un sujeto ha sido suficientemente escuchado por un amigo y decide confrontar la situación sin más ayuda que la confianza que ha adquirido.