

# HABILIDADES INNOVADORAS A FAVOR DE LA PRAXIS EN MEDIACIÓN<sup>1</sup>

## Innovative Skills in Favor of Praxis in Mediation

JAIDIVI NÚÑEZ VARÓN<sup>2</sup>ELIZABETH GARCÍA ALARCÓN<sup>3</sup>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador

### Resumen

El presente texto aporta información relevante a mediadores y mediadoras que están interesados en actualizar sus habilidades y destrezas para que la construcción de acuerdos sea óptima sin causar ningún daño a los intereses y derechos de las partes. Desde el enfoque de Acción sin Daño, se invita a reflexionar en la forma en que se desarrolla el diálogo en la mediación para redimensionarlo, identificando cómo se moviliza a las partes en un reposicionamiento frente a la controversia. Desde estas acciones, se pretende que el mediador(a) experimentado(a) realice una mirada estratégica y se cuestione si ha de orientar a las partes hacia la transformación de creencias, a veces incluso culturales, que perpetúan el conflicto y que impiden vislumbrar las soluciones adecuadas. El texto aporta herramientas en circunstancias puntuales de la mediación donde habilidades como la vinculación del silencio, la creación de un contexto de cooperación, así como la generación de un marco de credibilidad aportan liderazgo en la actuación del mediador(a). La propuesta se construye a partir de la experiencia acumulada de las autoras, desde sus miradas psicológica y jurídica, como mediadoras y también capacitadoras en procesos de formación, tanto en Colombia como en Ecuador.

### Palabras clave

Mediación, Habilidades y técnicas de intervención, Acción sin Daño.

### Abstract

This text provides relevant information to mediators who are interested in updating their skills and abilities so that the construction of agreements is optimal without causing any harm to the interests and rights of the parties. From the action without harm approach, it is invited to reflect on the way in which dialogue develops in mediation to resize it, identifying how the parties are mobilized in a repositioning in the face of the controversy. From these actions, it is intended that the experienced mediator takes a strategic look and questions whether the parties should be oriented towards the transformation of beliefs, sometimes even

<sup>1</sup> Los/as autores/as de este artículo han contribuido en partes iguales.

<sup>2</sup> Magister en Psicología. Especialización en Acción sin Daño y Construcción de Paz. Certificación Internacional en Psicología Positiva por el Wholebeing Institute y el Instituto de Bienestar Integral-IBI, en Tepoztlán, México. Practicante con licencia de Programación Neurolingüística otorgada por la organización Felizmente y Richard Bandler. Estudios en mediación transformativa en Calgary, Canadá (Interaction) y en Mediación escolar en San Francisco y Miami (Community Board and Peace Education Foundation). Autora de numerosas publicaciones y coautora del Manual práctico de Mediación, 2018, ASIPI. Correo electrónico: jaidivi.n@gmail.com.

<sup>3</sup> Profesora titular de la Facultad de Jurisprudencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde obtuvo los títulos de Abogada y Doctora. PhD en Ciencias Jurídicas y Sociales y Master en Relaciones Internacionales Universidad Rey Juan Carlos de España. Mediadora y directora de proyectos de formación en manejo de conflictos, cultura de paz y derechos humanos, Corporación de Estudios DECIDE, desde 2008 y en el Centro de Mediación del Centro sobre Derecho y Sociedad, desde 1992. Correo electrónico: regarcia@puce.edu.ec.



cultural, that perpetuate the conflict and that prevent glimpses of the appropriate solutions. The text provides tools in specific circumstances of mediation where skills such as linking silence, creating a context of cooperation, as well as generating a credibility framework provide leadership in the mediator's actions.

### **Keywords**

Mediation, Skills and Intervention Techniques, Do no Harm.

### **1. Enfoques transversales que subyacen al repertorio de habilidades del mediador(a)**

A propósito de la experiencia -en nuestros países latinoamericanos y desde el reconocimiento de su amplia diversidad cultural y social- en el manejo de conflictos a través de la mediación, es ineludible plantear la recomendación de aplicar el enfoque de Acción sin Daño, desde la gestión del mediador(a) de no causar daño a las partes en su dignidad humana y de respetar su autonomía sin afectar sus intereses por falta de una comprensión de sus creencias durante el desarrollo de la mediación; aspectos que implican no imponer criterios ni principios a las partes, si ellas no están listas para asumirlos.

En este sentido, el problema que busca atender el presente artículo, es el riesgo que tienen los mediadores(as) sin entrenamiento en habilidades en el manejo de las emociones y de las relaciones con las partes, lo que determina la poca transformación de la controversia y la relación entre las partes. De ahí que sea trascendental reconocer, durante la gestión de la mediación, cómo se movilizan las posturas de negociación en el intercambio de opciones que se generan en las audiencias y visibilizar las emociones intensas y negativas que reducen las posibilidades de construir consensos o un acuerdo favorable para satisfacer los intereses de las partes y de terceros que resulten afectados.

Desde la responsabilidad jurídica, según Rodríguez (2008), se entiende por daño o perjuicio el impacto o efecto negativo que sufre una persona en sus derechos y garantías, por causas que pueden ser imputables a otros, con quienes se establece el vínculo entre el evento dañino-efecto y el daño-evidencia de consecuencia. Los daños o efectos no deseados pueden ocasionarse por acciones u omisiones.

Al respecto la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha desarrollado en su jurisprudencia (ver caso *Loayza Tamayo vs. Perú*) nuevos conceptos de daño a la persona, daño moral y daño al proyecto de vida que se relacionan con el ejercicio de la libertad, y para explicar mejor su alcance debe entender así:

Este concepto va mucho más allá de comprender al ser humano como unidad psicosomática para concebirlo como ser en libertad, capaz de proyectar su vida personal y colectiva, según sus inclinaciones y propia vocación, y la posibilidad de trazar su proyecto de vida sin dañar ni ser dañado por los otros. En este sentido, se considera que la frustración o menoscabo al proyecto de vida es el mayor daño ocasionado a una persona. (Rodríguez, 2008).

Por lo tanto, el concepto de *daño* ha evolucionado hacia una visión integral que articula la vida humana social, los valores y las normas jurídicas (Fernández, 2014). Se pueden distinguir los daños subjetivos (psicosomático y al proyecto de vida), de los objetivos cuando afectan a bienes materiales, así como también los daños irreparables de los susceptibles de reparación.

En coherencia con el anterior planteamiento, la aplicación del enfoque de Acción sin Daño en el desarrollo del proceso de mediación implica una interacción en la que el diálogo debe fluir sin tropiezos y de manera respetuosa para que favorezca el crecimiento

y aprendizaje personal de las partes frente al conflicto, en la construcción participativa y comprometida de acuerdos en que se satisfacen sus intereses. Para lograr esto, la intervención de quien o quienes lo facilitan en calidad de mediadores debe ser adecuada y no dar lugar a afectaciones a propósito de visiones prejuiciadas o comentarios cargados de estereotipos, porque esto no solo provocaría desconfianza en una o en ambas partes, sino también genera condiciones de discriminación y exclusión que no garantizan el ejercicio pleno de derechos.

De ahí que se torne pertinente y no negociable la aplicación de un adecuado enfoque que reconozca las diferencias y, si es necesario, incluso, la aplicación de acciones afirmativas a favor de quien requiera una atención especial para equilibrar cualquier brecha de desigualdad y erradicar diferencias de poder. Esta intervención ha de ser analizada adecuadamente para considerar tanto las consecuencias positivas como negativas que lleguen a concretarse en el entorno en el cual pretenden desarrollarse. Esto se conoce como enfoque de Acción sin Daño, puesto que contribuye a transformar la situación de conflicto y logra mejorar las relaciones inter partes.

Cabe precisar que si durante el manejo de la controversia, el desempeño del mediador o mediadora carece de este enfoque existen diversos riesgos que podrían generarse, como el de introducir y acentuar diferencias y desigualdades que no favorecen el cierre de brechas de inequidad y, al contrario, pueden incidir para perpetuar conductas u omisiones perjudiciales contra una de las partes o incluso respecto de terceros. De darse esta situación, se estaría favoreciendo a uno de los actores del conflicto e incluso legitimando sus acciones en perjuicio de la dignidad del otro.

También podría darse que una o ambas partes se sientan presionadas a hacer concesiones indebidas para firmar un acuerdo que realmente no es sostenible, lo que profundiza aún más el conflicto entre las partes o genera dependencias nocivas. En el mismo sentido, si se incide para reconocer necesidades y demandas impropias a los modos de vida de una de las partes, exigiendo comportamientos y actitudes ajenos a la realidad personal como condición para el acuerdo o desconectadas de las necesidades de las comunidades y su cultura.

Otro riesgo que puede emerger al no asumir el enfoque de Acción sin Daño, es la pérdida de credibilidad en el mecanismo de la mediación, situación que se corrobora cuando al menos una de las partes siente que no fue un espacio en que se haya valorado ni respetado su situación personal. Esta situación se da cuando se transmiten mensajes equívocos o se propician opciones sin el mínimo de condiciones favorables.

En virtud de lo anterior, la actuación de mediadores o mediadoras debería estar siempre sustentada en un enfoque de derechos humanos que garantice la dignidad humana en sus tres dimensiones: vivir bien, vivir sin humillaciones y vivir en autonomía, que supone la libertad de tomar decisiones, lo que además en la práctica permite construir un acuerdo entendiendo las diferencias de las partes. De esta manera, se cumple el principio de igualdad y no discriminación que además abarca la obligatoriedad de inclusión social, superando cualquier clase de prejuicio o estereotipo.

Cabe tener en cuenta, la Sentencia T-881/02 de la Corte Constitucional de Colombia que al tener como punto de vista el objeto de protección del enunciado normativo “dignidad humana”, la Sala ha identificado a lo largo de la jurisprudencia de la Corte tres lineamientos claros y diferenciables: (i) La dignidad humana entendida como autonomía o como posibilidad de diseñar un plan vital y de determinarse según sus características (vivir como quiera). (ii) La dignidad humana entendida como ciertas condiciones materiales concretas de existencia (vivir bien). Y (iii) la dignidad humana entendida como intangibilidad de los bienes no patrimoniales, integridad física e integridad moral (vivir sin humillaciones)”.

Desde esta perspectiva, cabe recordar la frase que dice: “tenemos el derecho a ser iguales cuando la diferencia nos inferioriza y el derecho a ser diferentes cuando la igualdad nos des caracteriza” (De Sousa, 2010).

Este enfoque que también se denomina *enfoque diferencial* se complementa con otros, principalmente el enfoque de género e incluye las otras visiones de transversalidad que obligan al tercero imparcial de la mediación a mirar cada uno de los detalles para reconocer el rostro humano en cada parte, es decir visibilizar su situación particular y singular desde diversos aspectos, principalmente el generacional y etario, las diferencias de género como identidad, orientación sexual u otras expresiones, las diferencias étnico-culturales que incluyen las creencias religiosas, discapacidades físicas o intelectuales y, también las condiciones determinadas por la movilidad humana, sea o no una migración forzada, refugio o asilo en espacio nacional o internacional.

Cada una de estas variables, que han de ser consideradas en el abordaje de la mediación, pueden o no ser perceptibles a través de los sentidos, así que quien actúa como mediador(a) no solamente ha de sacar conclusiones o suponer condiciones a partir de su observación. Es necesario según la naturaleza de cada caso que se está abordando, que quien cumpla el rol de tercero imparcial aplique los mecanismos idóneos a fin de confirmar la información respectiva relevante. En muchas ocasiones se ha de recurrir a las preguntas según corresponda, por la confidencialidad, a la lectura del conflicto y su pertinencia pudiendo hacerse en una sesión conjunta o en sesiones individuales.

Respecto al enfoque de género, hay que tomar en cuenta que impacta de manera diferenciada en hombres y en mujeres una decisión determinada, por lo tanto, mientras se discute una alternativa de solución, es recomendable aplicar preguntas reflexivas que permitan visualizar los efectos distintos que tendría en cada parte una misma situación. No puede perderse de vista que mientras la sociedad ha asignado a las mujeres roles vinculados con el cuidado y tareas reproductivas, a los hombres se les ha vinculado con el trabajo fuera de casa y tareas productivas.

En este sentido, es importante precisar que estas asignaciones sociales se han ido modificando a través del tiempo y el mediador(a) requiere mantener una visión abierta que no necesariamente encuadra en la de su vida personal (Bermeo y García, 2019). Así, el tratamiento diferenciado con las mujeres garantiza equidad frente a la satisfacción del derecho de acceso a la justicia, puesto que reconoce que pueden existir entre las partes desequilibrio de poder y ausencia de empoderamiento en quien tiene una situación de desventaja.

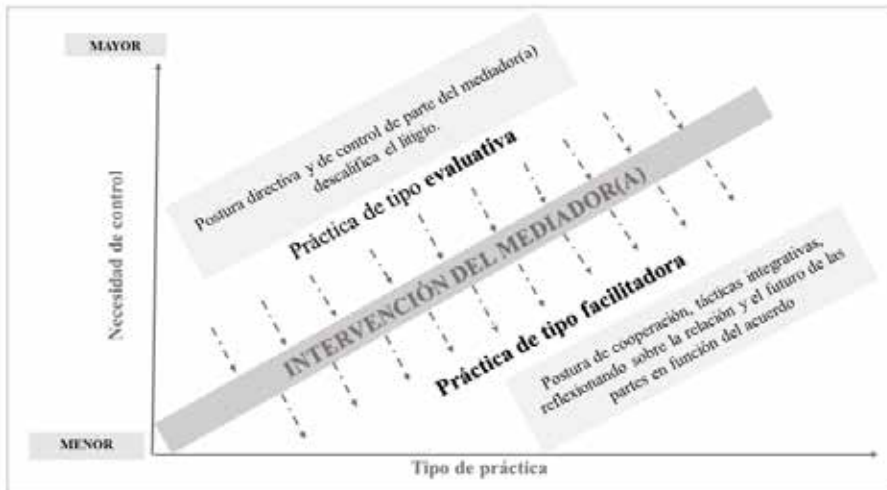
Mayores desafíos se enfrentan cuando existen una o más partes que han superado la barrera heteronormativa o binaria, tanto por orientación sexual como por una identidad de género que no necesariamente corresponde con su sexo biológico, en cuyo caso el mediador ha de respetar y aceptar como cada parte prefiera ser tratada, aunque en documentos a ser suscritos deban constar los datos civiles según los documentos públicos.

Algo similar ha de tenerse en cuenta, cuando una propuesta es analizada por personas de distintas edades, puesto que la perspectiva es muy diferente según el contexto en que han vivido y la generación a la que pertenecen. Además, en cada cultura existe una forma distinta de explicar o narrar los hechos, por lo que los tiempos de relato de una experiencia determinada serán muy distintos, y el uso del lenguaje tendrá otros matices. En estas circunstancias, es clave respetar la forma de presentación de los relatos desde una diversidad étnica y cultural, por ejemplo, en grupos afrodescendientes, se debe escuchar desde su lógica cultural y sus visiones.

Ahora bien, si el conflicto que se maneja corresponde a partes con un determinado credo o existen marcadas diferencias religiosas, corresponde que el mediador(a) sin ningún juicio de valor, pero atento a los asuntos a ser atendidos logre desarrollar el diálogo de manera significativa para movilizar condiciones de construcción de acuerdos. En este sentido, la intervención que realice el mediador(a) desde el enfoque diferencial supone una gestión clara y enfática frente al desequilibrio de poder entre las partes (Castrillón, 2017), con el fin de igualar su capacidad de negociar, superando temores y preocupaciones válidos. Con frecuencia una de las partes inicia con carencia de poder, por ejemplo, en los casos de asuntos laborales, en los que la parte empleadora suele tener mayor fortaleza, esto se refleja en la falta de manejo de un lenguaje adecuado y en el uso de los argumentos.

## 2. La persona del mediador frente a las habilidades y técnicas de intervención

Dada la complejidad y el repertorio de habilidades que requieren desplegar los mediadores(as) en el ejercicio de la conducción de la mediación, se ha de reflexionar de una manera muy puntual sobre los estilos de intervención que tiene el profesional durante el abordaje de la controversia e incluso en el relacionamiento que este genera en el proceso.



Gráfica 1. Estilos de práctica en la mediación (Núñez, J., Revelo, A., y Zuluaga, J., 2018.)

Al respecto, se han identificado estilos no adecuados de actuación del profesional en *función del control* que a veces se ejerce, por ejemplo, sobre el tiempo de intervención que tendrían las partes cuando se les indica que solo disponen de 5 minutos para expresar los hechos que suscitaron o motivaron la celebración de la mediación; o cuando desde este mismo estilo, el mediador(a) señala a las partes los contenidos que pueden expresarse y dice que no se tiene tiempo para desperdiciar y por lo tanto lloriqueos y bravuconadas no son pertinentes en el desarrollo de la audiencia.

Otra forma en el desempeño del mediador(a) corresponde al *estilo evaluativo*, asociado a la descalificación del proceso ordinario frente a la controversia, objeto de la mediación, señalando los costos en tiempo y en dinero que pueden acarrear las partes de no llegar a un acuerdo. Bajo esta perspectiva, Núñez y Cols (2018) señalan la necesidad de considerar de manera objetiva las implicaciones que tiene una práctica de carácter evaluativa en la mediación pues, se puede maltratar aún más las relaciones entre las partes, se limita la autonomía

de las mismas en la toma de decisiones durante la mediación y se restringen las capacidades y habilidades que pueden tener los intervinientes en la construcción de fórmulas de arreglo y en la generación de un consenso sobre una negociación gana-gana.

En contraste con el estilo basado en el control o en la evaluación, se identifica una *práctica de carácter facilitadora* en la que la postura del mediador(a) corresponde a una estrategia genuina de cooperación donde interesan la relación de las partes e incluso el deterioro de la misma por ocasión de la controversia, el abordaje de las necesidades y preocupaciones que tienen las partes respecto del efecto que ha tenido el conflicto en los niveles personales y en los contextos de interacción en los que se participa (la empresa, la sociedad, la familia, entre otros). Así, el profesional se enfoca en la comprensión de los intereses más allá de los económicos y los legales, identificando las variables emocionales, las dimensiones cognitivas acerca del problema y su solución, el deterioro de la imagen por ocasión de la dinámica e intensidad del conflicto e incluso el futuro de la relación entre las partes independiente del resultado que tenga la mediación.

Desde esta perspectiva, se hace indispensable que en la labor mediadora se desplieguen tácticas integrativas en el que se valore de manera positiva la autonomía de las partes, se convoque la capacidad reflexiva de las consecuencias que pueden tener las alternativas de solución en el desarrollo del encuentro. Es a través de este ejercicio en el que el carisma y la apertura comunicacional que despliega el profesional, garantiza un acercamiento a la vida de las partes y se genera un escenario colaborativo en el que las cualidades personales del mediador(a) se tornan irremplazables y se evidencia su vocación por el servicio y la inspiración que proyecta a favor de un consenso en el que se propicia la admiración y el respeto mutuo.

Desde este enfoque *facilitador*, la creación de muestras de confianza y de colaboración conjunta conduce necesariamente a avanzar de una lógica adversaria a una lógica de colaboración conjunta en el que interesan soluciones y respuestas genuinas a las preocupaciones expresadas durante la mediación. Implica entonces, pasar de la desconfianza y la confrontación a la escucha atenta, hacer comprensión de la diversidad a partir de un replanteamiento del conflicto en el que las partes experimentan una actitud cooperativa y de motivación por parte del profesional, aspectos que dan impulso a una visión compartida.

Los mediadores(as) con capacidades y habilidades expresan en sus intervenciones una preocupación por construir empatía entre las partes, pensando en el futuro de su relación, aún si estas no llegan a un acuerdo. Interesa aquí, una temporalidad diferente al aquí y al ahora, y más bien centrar una mirada basada en escenarios múltiples en los que es viable considerar la construcción de un acuerdo desde las propias decisiones de las partes, donde ellas vislumbren un futuro cargado de aprendizajes y de creencias nuevas acerca del poder que tienen ellas para resolver la controversia que los afecta en las múltiples dimensiones de sus vidas. Solo así, será posible que la autocomposición haga posible transformar la realidad del conflicto, hacia una solución de las desavenencias a partir de los compromisos definidos en tiempo, lugar y recursos que han de invertirse para el logro del acuerdo.

A partir de esta experiencia como mediadores, insistimos cada vez más, en el valor de la disposición y ánimo de solución de la controversia que ha de tener el profesional que participa como tercero facilitador pues será a través de su actitud, su carisma, su capacidad de autorregular las emociones y la destreza para relacionarse con las partes que le será viable propiciar un ambiente a favor del consenso, de la escucha atenta y el respeto por la singularidad que tienen los relatos, las narraciones y los sentires en la mesa de la mediación.

Se recuerda aquí, que el *estilo facilitador* en la mediación en palabras de Saposnek (2016, p. 58) puede tener un efecto terapéutico cuando el profesional se centra de manera

íntegra en las dificultades específicas que expresan las partes, cuando analiza y limita los patrones de comunicación entre las partes que las mantienen en un círculo negativo que con frecuencia las lleva a la desesperanza en el acuerdo. Es aquí donde el mediador(a) aborda los asuntos emocionales, la dinámica relacional y reestructura el proceso de negociación creando una estrategia conjunta, de carácter colaborativo que se centra en las preocupaciones de los intervinientes e incluso de aquellos que no están presentes en el escenario de la mediación y que serán impactados por las decisiones que tomen tanto el convocado como el convocante.

Incluso lo terapéutico está en la forma como dialogan las partes. En un ambiente de respeto y escucha activa las personas redimensionan los daños y perjuicios, así como los efectos que el conflicto provoca en sus vidas y cómo afectan la relación que quisieran mantener, fortalecer o perder. Por lo tanto, un repertorio de habilidades y destrezas se requiere poner en función para superar el bloqueo relacional, emocional e incluso de dogmatismos que se sustentan y se defienden de manera absoluta.

### 3. Herramientas y estrategias de intervención a favor del consenso

Enseguida se presentan tres estrategias de intervención que favorecen la construcción del consenso durante la mediación como son la herramienta del silencio, del enfoque divergente y del planteamiento de emociones inspiradoras a favor de la solución del conflicto.

#### 3.1. Cuando la palabra y el silencio caminan juntos

Tiene sentido reflexionar sobre cómo el silencio puede ser aprovechado en una sala de mediación, en el que con frecuencia las partes se ven avocadas a atropellar las palabras cuando manifiestan los hechos y pretensiones que motivan su participación. En este sentido, el silencio puede ser usado como una estrategia de intervención a partir del cual se pueden proponer nuevas reflexiones respecto a la interpretación de los hechos y efectos que la controversia provoca en la vida de los disputantes; así mientras se narra, por ejemplo, las pretensiones, el mediador(a) puede provocar un *ruido singular* respecto a otras alternativas de comprensión de la dinámica de la controversia y las opciones de resolución que estas alternativas ofrecen a la disputa, objeto del encuentro de mediación.

En concordancia con el anterior planteamiento, el silencio ha de ser aprovechado por el profesional mediador cuando desatiende sus razonamientos lógicos asociados a su vida cotidiana e incluso a la lógica discursiva de su propio diálogo interior; se le invita entonces, a conectarse con el aquí y el ahora, a tener una mirada apreciativa de los esfuerzos, las narraciones y las reacciones que tienen los intervinientes en el encuentro de la mediación.

Enseguida le invitamos a reflexionar sobre el caso de un mediador que aplicó la técnica de silencio para movilizar a las partes en función del relacionamiento que estaban teniendo durante el desarrollo de la audiencia en el caso de un padre de 78 años que pide a sus hijos un *pedacito de tierra* para sus últimos días de vida.

Caso: *Heliodoro, un pedacito de tierra y sus hijos*. En esta situación, don Heliodoro pone en consideración de sus hijos Isidro y Rosa la decisión tomada anteriormente de no repartir la herencia en tres, sino en dos, considerando que él moriría pronto. Por esta decisión tomada, don Heliodoro comienza a vivir en la casa con su hija Rosa y los problemas de relación se comienzan a dar, por lo que él decide llamarles y solicitarles que le concedan un *pedacito de tierra* para poder pasar sus últimos 10 años; a lo cual sus hijos se niegan a considerarlo, pues don Heliodoro podría vender la tierra a terceros y terminarían perdiendo un bien valioso para sus familias. Durante la mediación, los hijos confrontan al padre sobre la petición y le recuerdan que, en vida, doña Reencarnación no tuvo muchos momentos de alegría y buen

trato por parte de él. El padre a su vez, reclama a sus hijos el poco cuidado y protección que recibe de ellos, en medio de un contexto de interrupciones y de no acatamiento de normas para la mediación, la mediadora plantea una pregunta, que no requiere respuesta, pero sí una reflexión y un momento de silencio, qué pasaría si doña Reencarnación estuviera aquí presente en esta sala de mediación y hubiese escuchado, cómo los hijos tratan al padre y cómo el padre se relaciona con sus hijos amados. La mediadora hace silencio junto con las partes y les pregunta: ¿qué pueden decirme al respecto? Y Rosa suelta una lágrima y le *pide perdón a su padre*; Isidro señala aquí *nadie ha dicho que no queremos que nuestro padre tenga una vida feliz* y don Heliodoro con sus ojos húmedos dice que su amada esposa *estaría muy triste en el cielo*".

Estos elementos constituyen un canal de entrada de información valiosa que le permite al profesional avanzar en una lógica de cooperación y en un escenario de empatía que va mucho más allá de la racionalidad que con frecuencia se vuelve el foco de atención en la sala de mediación.

El silencio es también un llamado a la concentración. Los mediadores(as) distraídos producen un efecto de desconfianza y de desaliento para la participación activa de los intervinientes en el desarrollo de la audiencia; se trata entonces de una concentración que conecta la razón con el corazón, que apoya la comprensión profunda de la situación conflictiva que se expone y también, provocar el silencio en el profesional que ejerce el rol de mediador(a). Quizá sea necesario parafrasear el planteamiento de la monja budista Kankyo que dice: *Simplemente concéntrate en el acto en sí, en la observación, en la tarea que estás llevando a cabo* (Tannier, 2018).

En efecto, el silencio se puede aprovechar como estrategia de intervención, al igual que el uso del lenguaje verbal siempre y cuando se atienda al uso y al tipo de contexto en el que las palabras concurren en el desarrollo de la narrativa suscitada en la mediación. Al respecto, en un estudio llevado a cabo a través de grabaciones de mediación entre los años 2010 al 2011, Greatbatch y Dingwall, profesionales en mediación e investigadores, se interesaron en identificar las variables asociadas a la conducta del mediador(a) en términos de la influencia de las partes, el efecto, uso y características del lenguaje verbal, entre otros, identificando el fenómeno de *mimetismo comunicacional*. Esta dinámica de la comunicación alude a que, si una de las partes relata la controversia desde el referente emocional, la contraparte se ve obligada a usar el mismo referente con el propósito de contar con la legitimidad y la credibilidad delante del mediador(a). Se propone entonces, que el profesional aborde su intervención desde el referente emocional de tal manera que, se conecte con las preocupaciones y sentires de los disputantes y aproveche este insumo como recurso para la construcción de preliminares opciones de resolución y así, avanzar en la construcción de consensos que configuran el acuerdo final frente a la controversia.

Así mismo, el mediador(a) ha de procurar, desde el inicio de la mediación la utilización de un lenguaje basado en plurales que favorezca una estrategia colaborativa de trabajar en conjunto, con el fin de comprender la controversia y construir un acercamiento interaccional con las partes. Será también propicio formular preguntas de influencia con el propósito de movilizar incluso las posturas de negociación y así, clarificar las necesidades de base que defienden los disputantes.

Adicionalmente, es oportuno aprovechar los efectos que tiene la técnica de emparejamiento lingüístico derivada de la programación neurolingüística, en el que se concibe la comunicación cargada de significados y desde esta lógica el mediador(a) puede conectar con la narrativa de las partes utilizando los adjetivos y sustantivos que con mayor frecuencia utilizan sus interlocutores y así, comprender su visión. Se trata entonces, de escuchar atentamente

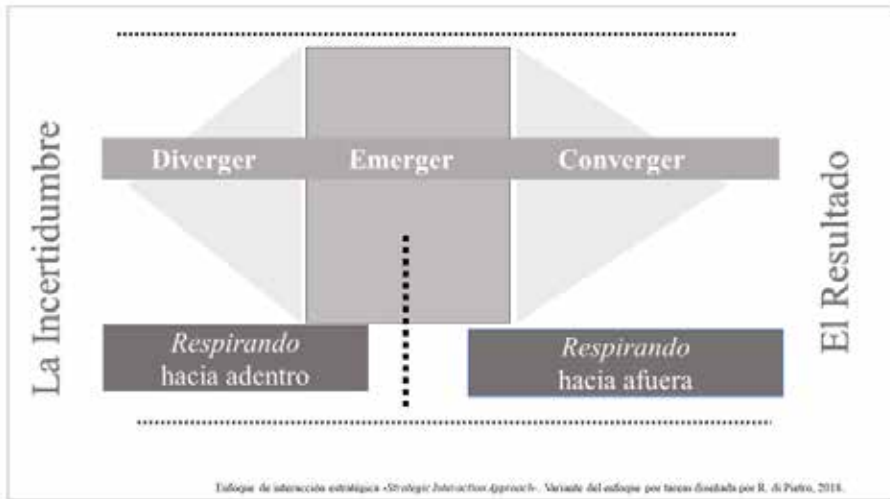


los contenidos de los disputantes, de atender a los énfasis de los argumentos expuestos, especialmente los adjetivos y sustantivos utilizados por los disputantes, sin descartar los gestos, el modo de expresión y el tono de voz, que constituyen el contexto y sentido de la comunicación (O'Connor y Seymour). Una vez identificados estos elementos comunicacionales, el mediador(a) hace uso de los adjetivos y sustantivos utilizados por los disputantes y los plantea en forma de preguntas o de reflexiones que pueden aportar al análisis de la controversia e incluso a la reformulación de alternativas de solución que se estén planteando durante la mediación.

### 3.2. De un enfoque convergente a uno divergente.

Desde la perspectiva del enfoque de interacción estratégica desarrollada por Di Pietro (1987), el mediador(a) puede hacer uso de esta técnica mediante la creación y planteamiento de hipótesis con respecto a las diversas alternativas que pudieran analizarse. Para esto, el profesional propondrá un escenario, entendido este como el espacio donde tiene lugar un juego estratégico de la conversación que tienen los intervinientes durante la audiencia. Entendida esta como una interacción no mecánica ni predecible, pero que sí hace posible un ambiente adecuado para encontrar de manera creativa posibles alternativas a la solución de la controversia.

En la siguiente gráfica se ilustra el ciclo de temporalidades que tiene el diálogo a través de tres escenarios asociados a la divergencia, emergencia y convergencia que tiene la interacción y la narrativa durante el desarrollo de la mediación y en el que el profesional a cargo, ha de tener en cuenta durante el ejercicio de su rol.



Gráfica 2. La convergencia del diálogo en la mediación (adaptación por las autoras, 2021).

El impacto de la convergencia del diálogo en la mediación implica comprender que no siempre las partes compartirán, en la fase de inicio del encuentro, todas sus expectativas, necesidades y aspiraciones ya que pueden develar agendas ocultas, intenciones asociadas al incremento del costo del conflicto en la contraparte y que se tornan relevantes si la dinámica de la controversia estuvo escalada por la presencia de sentimientos exacerbados y argumentos polarizados que distanciaron aún más el relacionamiento entre las partes.

Bajo este panorama, el mediador(a) es consciente de las sombras presentes en el discurso que plantean las partes en su inicio y en el que se abandona, la dicotomía de historias en blanco o historias oscuras. Se trata entonces, en este primer momento de divergencia, de un ejercicio de curiosidad, en el que las partes se defienden con sus argumentos, describen los hechos y las interpretaciones que dan sentido a su presencia en la sala de la mediación. Por ello, se dice que el mediador(a) respira hacia dentro, analiza las respuestas a las preguntas que realizó y permite que las partes relaten los hechos, la dinámica de la controversia, la intensificación o grado de escalamiento, así como las emociones y relaciones entre las partes.

En este *respirar hacia dentro*, el mediador(a) organiza las ideas principales, prioriza las emociones en juego e identifica los obstáculos relacionales entre las partes y con esta información avanza hacia un estadio temporal denominado de *emergencia*, indispensable para transitar por visiones alternativas e incluso creativas a la lógica planteada por las partes. Será tarea del profesional avanzar hacia otras aristas de la conflictiva, aprovechar la dinámica de las emociones presentes, sean estos de tristeza, enojo o traición para convertirlas en recursos motivadores impulsores de cambio hacia la construcción de un diálogo positivo que derive en la construcción de un consenso.

Para Di Prieto (1987), el estadio temporal del *emerger* implica también respirar *hacia afuera* en la medida en que necesita el mediador(a) preguntarse, qué necesitan los disputantes para comprender racionalmente la salida al conflicto y qué necesitan experimentar emocionalmente las partes para salir del statu quo que mantiene la controversia e incluso, la percepción de la desesperanza en el acuerdo en la sala de mediación. Este contexto corresponde al *nudo del diálogo* en el que se hace indispensable atar los contenidos expresados por las partes, las necesidades identificadas, las preocupaciones e intereses defendidos con nuevos escenarios en el que el consenso tenga sentido y el diseño de las propuestas de arreglo correspondan a los sentires principales de los intervinientes en la mediación.

Solo después de este estadio se transita hacia uno denominado *de convergencia* en el que se torna ineludible la concreción de las condiciones deseables que ha de tener el acuerdo y es aquí donde el mediador(a) *respira hacia afuera*, se ubica desde una posición en el cual comparte como provisional su reflexión sobre la controversia y las opciones de salida ante la formulación de escenarios alternativos en la discusión de la viabilidad que estos tienen en función de los recursos y las preocupaciones expresadas previamente.

La convergencia también hace alusión a una indispensable vigilancia que ha de tener el mediador(a) respecto a la danza relacional que muestran partes en el desarrollo de la audiencia; pues el profesional comprometido en un enfoque de Acción sin Daño donde toda mediación ha de procurar el bienestar, el respeto, la autonomía y el crecimiento personal de las partes; vigilará por lo tanto, que este precepto se cumpla a favor de la protección de la relación, la procura del desescalamiento de la controversia en el desarrollo de la audiencia.

Caso: *¿A quién dono qué?* Un benefactor quería donar varios bienes (muebles e inmuebles) a distintas organizaciones sociales, que atendían a grupos en situaciones de vulnerabilidad, pero no podía decidir qué podría ser más útil para cada organización, luego de algunas conversaciones, en que se manifestaron controversias, decidió llevarlos a mediación para que llegaran a acuerdos que pudieran satisfacerlos a todos. El mediador escuchó que las partes preguntaban sobre el avalúo de cada bien, y en medio de un diálogo que estaba orientado a la repartición y que difícilmente sería equitativa en montos, se orientaron las reflexiones sobre cómo podría funcionar un plan en que los bienes sean aprovechados por varias organizaciones simultáneamente. Finalmente, se identificaron las alternativas legales para constituir un fideicomiso.

### 3.3. De emociones limitantes a emociones inspiradoras para afrontar el conflicto

La literatura en los últimos 20 años ha tenido una expansión muy importante sobre las variables, dimensiones y factores relacionados con la dinámica afectiva y sus implicaciones con la conflictividad presente en la sociedad. Desde el año 1995 que tuvo lugar el planteamiento de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, definida como la capacidad de manejar las emociones y los impulsos conflictivos, así como la sabiduría para gobernar de manera adecuada los sentimientos y los impulsos que acompañan a los pensamientos y acciones de quienes las experimentan.

Posteriormente, Bisquerra y Pérez (2007) entendieron a las emociones como un subconjunto de competencias personales que influyen de manera particular en la consciencia emocional, la regulación emocional, las competencias sociales, las habilidades para la vida y el bienestar. Su insistencia en la noción de la competencia refiere a la necesidad de comprenderla a partir de la capacidad de movilizar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes necesarias e indispensables para afrontar la incertidumbre y los efectos que estas tienen en la dinámica afectiva e interaccional del sujeto que las vivencia.

La competencia social en el campo de la mediación se apoya en la premisa de considerar que el profesional ha de tener capacidades para demostrar con autoeficacia la expresión de las emociones en las transacciones sociales que tiene con las partes intervinientes en el encuentro. Sin embargo, para que la autoeficacia tenga lugar, se torna indispensable el autoconocimiento de su dinámica emocional y la capacidad para regular sus emociones en función de los objetivos en su rol como tercero facilitador. Esto supone desde la perspectiva de Saarni (2009) que el mediador por lo menos posea algunos de los siguientes atributos:

- a) *Conciencia del propio estado emocional.* Incluso de las emociones múltiples que se experimentan con ocasión de los contenidos y de las reacciones emocionales de las partes. Esta capacidad abarca también la consciencia de que el mediador(a) puede no ser consciente de sus sentimientos debido a la inatención selectiva. Por ejemplo, si quien realiza la mediación se encuentra en luto familiar por la pérdida de uno de sus progenitores luego de una enfermedad catastrófica, puede ser recomendable no atender casos relacionados con asuntos de familia que involucren cuidado de adultos mayores o decisiones patrimoniales por sucesión.
- b) *Habilidad para discernir las habilidades de los demás.* Atendiendo a las claves situacionales y expresivas que apoyan el consenso y el significado emocional de los hechos acontecidos con ocasión de la controversia. Así mismo, cuando el mediador descubre que los socios de un negocio que están en controversia y a punto de disolver la sociedad tienen intereses compartidos, pero al mismo tiempo se dan otros de índole personal que les alejan; el mediador debe atender ciertos obstáculos, aunque parezcan no prioritarios, como la participación de solo uno de ellos en una feria, que una de las partes lo ve como responsabilidad y la otra, como oportunidad de nuevos contactos.
- c) *Habilidad para utilizar el vocablo emocional.* Incluye también la incorporación de los términos expresivos disponibles en la cultura, de tal manera que el profesional mediador(a) se comporte según el estilo emocional y de relacionamiento que tienen las partes; por lo tanto, no posee un único método de conducción de la audiencia ni tampoco un estilo constante y homogéneo para abordar la controversia y los aspectos emocionales identificados en las partes. El atributo del mediador(a) ha de tener en su repertorio comportamental, consultar el significado y alcance de algunas palabras, así para solicitar algo como un favor y no como mandato, en Ecuador se puede decir “dame haciendo” en lugar de “por favor realiza esto”.
- d) *Capacidad para implicarse* empáticamente con las experiencias emocionales de las partes, sin perder la objetividad y los criterios de imparcialidad que se constituyen en un factor fundamental para el ejercicio de la mediación. En el caso laboral, sobre horarios de permisos o pausas por lactancia, no todos los empleadores o responsables de talento humano compren-

den las necesidades biológicas y frecuencia de extracción de leche materna; quien hace la mediación, aunque no tenga la experiencia sobre la temática puede contribuir en la explicación necesaria para que el acuerdo no pierda objetividad.

e) *Destreza para comprender el estado emocional interno*, que no necesariamente corresponde con la expresión externa los gestos, intensidades emocionales y niveles de argumentación; es decir, a pesar de las afectaciones que puede tener el profesional respecto a lo que escucha y de las relaciones entre las partes, el mediador(a) es capaz de diferenciar lo que piensa y siente del proceder que lleva a cabo para avanzar hacia el consenso. Un ejemplo de lo anterior, es cuando una o ambas partes en conflicto pertenecen a un grupo socialmente discriminado por orientación sexual diversa, quien hace mediación no debe imponer sus opiniones ni a favor ni en contra de esta característica, aunque los estereotipos hayan dado lugar al conflicto.

Del anterior repertorio de capacidades y habilidades esperadas en el profesional mediador es fundamental tener la destreza para afrontar las emociones negativas, propias y la de los intervinientes en la audiencia, pues se requiere la utilización de estrategias basadas en el ejercicio del autocontrol que regulen la intensidad y la duración de los estados emocionales provocados; que con frecuencia son fruto de la historicidad que ha tenido la controversia, o de los vínculos presentes entre las partes, así como de la interpretación que realizan estas sobre los efectos y consecuencias que ha tenido el conflicto en los distintos ámbitos de su vida personal y comercial, principalmente.

En virtud de lo anterior, se ha de evidenciar en el perfil profesional del mediador, un nivel importante de autoeficacia emocional que se devela en una mirada en su interior, en su disposición abierta y generosa de su personalidad y su profesionalidad, aceptando la experiencia emocional que le provocan las partes e incluso considerando de manera respetuosa las creencias que estas sostienen frente a la capacidad de resolver la disputa, escenario que hace viable la construcción de un balance emocional deseable. Solo así, será posible experimentar la autoeficacia emocional en coherencia con un perfil cargado de atributos personales que le apoyan en un óptimo desempeño.

Ahora bien, un elemento a considerar son los efectos que las emociones tienen en el desarrollo de la mediación. Al respecto, estas autoras insisten en que todas las emociones son positivas y pueden ser aprovechadas para la generación de alternativas de acuerdos y el final de un consenso deseado, fruto de un diálogo deliberativo y reflexivo que permita la satisfacción no solo de los intereses, sino también de las preocupaciones y necesidades que con frecuencia determinan la solución efectiva de la controversia.

Sin embargo, se reconoce que la interacción afectiva entre las partes y el mediador(a) genera efectos según el tipo, intensidad y calidad de las emociones que acompañan a los contenidos lingüísticos que emiten quienes participan en el escenario de la mediación. Así pues, es fundamental considerar cómo las emociones pueden generar un desequilibrio de poder en el desarrollo del diálogo pues se constituyen en una de las fuentes de dominio y control durante la audiencia y puede estar tentado el mediador(a) a centrarse exclusivamente en una de las partes, en los efectos y consecuencias que ha tenido la controversia en el nivel personal; lo anterior no significa que se desatiendan estas expresiones emocionales pero sí ha de cuidar no perder la imparcialidad a la que está llamada el profesional.

Ahora bien, con respecto a la dinámica afectiva que se presenta durante la mediación, el mediador(a) puede identificar el grado de escalamiento en el que se encuentra la controversia; así frente a un *estadio de conflicto latente*, en el que las partes se encuentran incómodas e incluso se evidencia que podrían tener algunos rasgos de enojo frente a lo suce-

dido con ocasión del conflicto, el profesional identificando este malestar ha de reconocer la necesidad de avanzar hacia un consenso dado los efectos percibidos.

Diferente será la estrategia si se trata de un *estadio de conflicto manifiesto* a partir del cual se hace indispensable resolver la controversia, que es objeto de la mediación; en este aspecto será fundamental identificar de manera clara las emociones de base que tienen cada uno de los disputantes, sean estos de rabia, miedo, tristeza que acompañan de manera explícita la narrativa de las partes en la presentación de los hechos y la definición de las pretensiones.

Una vez reconocido esta dinámica afectiva, el mediador(a) ha de validar y reconocer las emociones que están en juego y estratégicamente aprovecharlas en función del resultado a perseguir. Se trata entonces de, observar de manera detallada y cuidadosa el lenguaje no verbal que acompaña la expresión de las emociones así esta quiera ser ocultada. Es frecuente encontrar, por ejemplo, que una de las partes puede tener temores respecto a las represalias que la contraparte genera, en función de los contenidos que se expresan en la audiencia y en especial, por la magnitud de las pretensiones que se solicitan cuando se han producido daños y perjuicios.

En este punto, es recomendable, que el mediador(a) realice sesiones individuales con cada una de las partes involucradas en la audiencia y privilegie a la parte que muestra un lenguaje no verbal asociado a temores, posibles descalificaciones o ataques de parte de la contraparte. Bajo esta perspectiva, es fundamental generar una alianza individual de carácter temporal con el propósito de conocer las agendas ocultas incluso infidencias que podrían preparar al mediador(a) de otros intereses y necesidades que no fueron identificadas en su inicio.

Ahora bien, la intervención del mediador(a) ha de ser diferente, si el conflicto se encuentra en un *estadio de avanzada intensificación* en el que las expresiones emocionales de las partes muestran una escalada significativa que hace casi imposible llevar a cabo la audiencia. Si esta es la situación, será indispensable contar con una estrategia de contención, pues ha de procurarse la seguridad de las partes y del propio profesional en el abordaje del conflicto. No es tan frecuente este tipo de interacción afectiva; sin embargo, las autoras en su experiencia han identificado el comportamiento de partes que han estado a punto de *irse a los golpes*. Aquí, la ruptura de la relación es inminente, las deudas y heridas emocionales se reviven en la propia mediación. Si ese es el caso, será relevante separar a las partes físicamente e incluso considerar la suspensión de la mediación en aras de hacer un llamado a la calma y al respeto a las diferencias. Fundamental el ejercicio del autocontrol emocional por parte del mediador(a) para lograr esta estrategia de contención.

Con todo lo anterior, es necesario recordar que las emociones al generar consecuencias en las partes y en el propio mediador(a) tienen un impacto en el nivel interaccional pues pueden contribuir en el incremento de la atención y la desconfianza o por el contrario, construir un escenario colaborativo y de apoyo en el que es posible contar con una comunicación abierta y de doble vía que limita la confrontación y facilita la implementación de una estrategia integrativa a favor de los intereses en común que se identifican en las partes que participan de un escenario como la mediación.

Otro efecto importante a considerar de la dinámica emocional en los procesos de mediación es el que se refiere al juego de los intereses; las emociones pueden contribuir a omitir las más sentidas preocupaciones e incluso ceder con terquedad a los intereses de la contraparte por la *inundación emocional* que se puede experimentar, impidiendo la escucha atenta e incluso una actitud poco asertiva hacia el aprendizaje y la comprensión de la perspectiva del otro y del todo. También, en el camino a la dicotomía peligrosa *nuestra posición o la de ellos*

que impide crear múltiples opciones a favor de la esperanza del acuerdo y del aprovechamiento de los recursos en función del diseño participativo del acuerdo.

Caso: *Nuevas parejas y el cuidado de nuestros hijos adolescentes*. Una pareja de padres se había divorciado y acordaron turnarse en el cuidado de sus dos hijos adolescentes que permanecieron viviendo en el hogar familiar, mientras alternativamente el padre y la madre cada quince días vivían con ellos para cuidarlos y atenderlos. El conflicto se presentó cuando el padre primero, y la madre después, iniciaron nuevas relaciones de pareja, lo que dio inicio a desavenencias con lo acordado. En la audiencia de mediación, las emociones y los sentimientos expresados fueron fuertes con alusiones permanentes al rol parental que debían priorizar sobre intereses personales. La mediadora procuró mantener el equilibrio de las relaciones de poder entre las partes, intervino balanceando y redistribuyéndolo, lo que implicó usar estrategias de empoderamiento para que expresaran sus puntos de vista, propusieran alternativas viables y decidieran de una manera libre y voluntaria. La mediación supuso varias sesiones, que incluyó la tarea de dialogar con los hijos adolescentes para confirmar sus opiniones y compromisos, así como identificar aspectos de la historia familiar para revalorizar la importancia de la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos sin descuidar los derechos del desarrollo personal de la madre y del padre.

#### 4. Conclusiones

En síntesis y a manera de conclusión, la mediación busca avanzar en un proceso de acercamiento de las posturas que asumen las partes en la mesa de la mediación y contribuir a la transformación personal de los intervinientes que enfocados en la controversia desarrollan habilidades y destrezas no practicadas de maneras suficientes en la vida cotidiana. En ocasiones, también podría el mediador(a) ofrecer mayor tiempo a la parte que menos ha hablado durante la sesión de mediación o sugerir sesiones separadas para confirmar información o si hay asuntos que se supone se temería discutir frente a la otra parte. En todo caso, es esencial que quien actúa como tercero imparcial pueda identificar si no existe una situación de violencia que podría afectar la voluntad y el consentimiento, puesto que, de confirmarlo, la mediación debería suspenderse.

De ahí que el mediador(a) tiene la oportunidad de estar en sintonía con las partes, entendida esta desde una lógica de cooperación y de comprensión del sentido de la controversia y de las implicaciones que tienen para las partes, el resolverla a través de la mediación; se trata entonces, de generar credibilidad y de conquistar un espacio de influencia, aún en el marco de la imparcialidad exigida en la actuación del tercero profesional, ilustrando liderazgo y preparándose para modificar la conducta a favor de la construcción del acuerdo entre las partes.

#### Referencias bibliográficas

- Bermeo, M. y García, E. (2019). *Mediación con enfoque de género*. En: Reflexiones Jurídicas V, PUCE, Quito, pp. 79-96. <https://edipuce.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/REFLEXIONES-JUR%C3%8DDICAS-V.pdf>
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). *Las competencias emocionales*. Barcelona: Educación XXI, 61-82. Universidad de Barcelona.

- Castrillón, E. *Poder y empoderamiento de las partes en la mediación de conflictos familiares como estrategia de formación ciudadana*. En: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas - UPB/ Vol. 47 / No. 127 / PP. 467 – 492 julio - diciembre 2017 / Medellín, Colombia. <http://dx.doi.org/10.18566/rfdcp.v47n127.a09>
- De Soousa, Boaventura (2010). *Desigualdad, exclusión y globalización: hacia la construcción multicultural de la igualdad y la diferencia*. En: Igualdad y no discriminación. El reto de la diversidad. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. Quito. <http://www.uasb.edu.ec/documents/62017/1563136/5.+Igualdad+y+no+discriminacion.pdf/93f766ea-3e92-4a85-ac52-d38966a690c3>
- Di Prieto, R. (1987). *Strategic Interaction Approach*. Cambridge University Press,
- Fernández, S. *Deslinde conceptual entre daño a la persona, daño al proyecto de vida y daño moral*. En: Revista de responsabilidad civil y seguros: publicación mensual de doctrina, jurisprudencia y legislación, Año 16, Nº. 5, 2014, Buenos Aires, pp. 5-77.
- Greatbatch, D., y Dingwall, R. (1989). *Selective Facilitation: Some Preliminary Observations on a Strategy Used by Divorce Mediators*. Law & Society Review Vol. 23, No. 4, pp. 613-642 (29 pages). Published by Wiley.
- Núñez, J., Revelo, A., Zuluaga, J. (2018). *Manual práctico de Mediación*. Asociación Interamericana de propiedad intelectual. Bogotá.
- O'Connor, J., y Seymour, J. (1995). *Introducción a la PNL*. Barcelona.
- Rodríguez, A. (2008). *El enfoque ético de la acción sin daño*, en Especialización acción sin daño y construcción de paz, Módulo 1. COSUDE. Bogotá.
- Romero, F. (2002). *La mediación familiar. Un ejemplo de aplicación práctica: la comunicación a los hijos de la separación de los padres. El papel del mediador*, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, No. 40, pp. 31-54. Madrid.
- Saarni, C. (2000). *Emotional Competence. A Developmental Perspective*. En: R. Bar-On y J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook fo Emotional Intelligence. Theory Development, Assesment, and Application at Home, School, and in the Workplac*. San Francisco. Ca: Jossey-Bass, 68-91.
- San Cristóbal, Susana, *Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLVI (2013) 39-62, Dialnet-SistemasAlternativosDeResolucion-DeConflictos-4182033.pdf
- Saposnek, D., y Brown, N. (2016). *Ending the parent-teen control battle: Resolve the power struggle and build trust, responsibility and respect*.
- Tannier, K. (2018). *La magia del silencio*. Planeta, Bogotá.