

## **I.- INTRODUCCION.**

La sociedad ha evolucionado en algunos aspectos negativamente, como ocurre

por ejemplo en las relaciones humanas. El aumento de la violencia en las relaciones, que se manifiesta cada vez desde más corta edad, es una realidad que hoy ha llegado a las escuelas. Existen numerosas causas que la motivan: algunas indirectas o estructurales vinculadas a la pobreza, la exclusión, la discriminación sobre las que desde la escuela poco se puede hacer; pero si se puede trabajar para disminuir la violencia personal y promover el aprendizaje de "habilidades para la vida".-

La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el cual un tercero neutral presta su colaboración para que las partes en disputa resuelvan por si mismas sus conflictos.

El mediador debe crear un clima de colaboración, reduciendo las hostilidades entre las partes y aplicando diversas técnicas conducir el proceso a su objetivo: la solución de la controversia.

El valor de la mediación consiste en que no es un tercero quien va a resolver una disputa, sino que las partes por sí mismas lo hacen, y de esa manera se logra un acuerdo que perdura; requisito que es fundamental cuando las partes mantienen una relación continua, como ocurre en el ámbito escolar, ya que va a permitir que en el futuro se mantengan las relaciones entre las partes.

Pero es importante lograr no llegar a la etapa de mediación, anticipándonos a los conflictos y evitando que los hechos de violencia ocurran. No es fácil ni se logrará de inmediato, debiendo entonces actuarse en dos frentes:

1. Formación de la personalidad del niño en base a valores y reglas básicas de convivencia que lo preparen para la vida.

2. Si eso no fue posible y ante el problema ya sucedido, mediar y mantener un seguimiento del alumno: detección de nuevos problemas y posibles soluciones, conducta, atención personalizada.-

## **II. CONVIVENCIA Y DISCIPLINA EN LA ESCUELA.**

La escuela argentina ha tenido históricamente un rasgo autoritario, dando los alumnos estaban controlados mediante numerosas normas que permitían a lo directivos y docentes apropiarse de tiempos, espacios y movimientos de los alumnos, con escasas posibilidades de disenso. El respeto estaba basado en el miedo hacia el docente, en la distancia infranqueable que existía en la relación docente-alumno y donde el centro de la relación era la transmisión de conocimientos y la tarea del docente estaba claramente definida pedagógicamente; y de esa manera no se lograba “construir” el saber.

Así se fue evolucionando sustituyendo los reglamentos anacrónicos por las amonestaciones, sistema disciplinario muy cuestionado donde el alumno solo debía adaptarse al modelo disciplinario impuesto, sin posibilidades de participación sometidos a una disciplina ya elaborada y generalmente rechazada por la natural rebeldía del niño a someterse a reglas impuestas; donde la transgresión otorgaba cierto “crédito” ante sus compañeros.

Se impedía de esa manera que el niño se sienta comprometido con la disciplina, que moralmente se reprochaba el no acatamiento a códigos de convivencia o regímenes disciplinarios aceptados por el mediante su participación en menor medida en su diseño, pero sí en su ejecución.

Es importante determinar claramente que tipo de disciplina se pretende instrumentar: aquella que tienda a que en la escuela no vuele una mosca; o aquella en la cual la participación de todas las partes involucradas permita la implementación de sistemas que tiendan a una armónica convivencia que predisponga a la vez para enfrentar con mayor ánimo y dedicación las tareas específicamente pedagógicas.

### **III. DE LA ESCUELA AUTORITARIA A LA ESCUELA ACTUAL.**

El principio netamente autoritario que rigió la relación docente-alumno, basado en una actitud autocrática ha ido evolucionando y diversificándose fundamentalmente en dos sistemas disciplinarios: uno de ellos sumamente permisivo, donde el niño no conoce reglas ni límites, en el cual existe importante responsabilidad desde los órganos de gobierno, pasando por personal directivo y docente; y otro estricto donde el alumno está sometido a una disciplina rígida, que le impide participar y opinar.

El aumento de responsabilidades impuestas a la escuela, que paso de ser una transmisora de conocimientos a un organismo de contención, llegando en muchos casos a asumir tareas propias de los padres de los niños; la falta de planificación y capacitación por parte del Estado, para asumir las nuevas realidades ha sumido en muchos casos a los docentes en la apatía, ha provocado la falta de incentivos en los alumnos y aumentado considerablemente la deserción escolar, fundamentalmente en los niveles iniciales de la educación.

El sistema disciplinario actual tiende fundamentalmente a la implementación de Consejos de Convivencia o Tutorías, con participación de las partes interesadas dejando de lado el principio de que los códigos éticos y morales se construyen desde fuera de los sujetos de aprendizaje, implementándose un sistema de premios y castigos a partir de conductas impuestas a partir de la coacción.

El objetivo de la disciplina entonces debe tender a fortalecer la personalidad y la voluntad en un marco de libertad participativa, donde el orden se impone a través del consenso.

### **IV. □ CONFLICTO Y CAMBIO.**

Ante la existencia de un conflicto es necesario que se produzca un cambio, no solo en los niños sino también en los profesores y padres.

Lewin sostuvo que el cambio, en respuesta a la existencia de nuevos hechos, se da a través de tres etapas:

a) Descongelamiento: es la primera reacción ante el cambio. Si consideramos que la sociedad se siente más cómoda en la situación de mantenimiento del statu quo, ésta etapa debe ser lo más limitada posible en el tiempo.

Es necesario lograr consenso o como mínimo un apoyo comprometido para probar, para lo cual se requiere brindar datos o estadísticas de sistemas existentes que pueden reemplazar al actual; permitir que las partes se expresen y participen en la toma de decisiones; dar a conocer a los interesados el compromiso de lo adoptado por los responsables de la toma de decisiones.

b) Movimiento: es el trabajo de análisis de nuevas alternativas que reemplazan las anteriores; y su puesta en marcha.

c) Congelamiento: conseguida la aceptación y compromiso de las partes, el nuevo sistema se fortalece y permanece.

Para la resolución de conflictos es necesario el entrenamiento en habilidades de comunicación y empatía. Catherine Larson sostiene que son necesarios tres tipos de habilidades sociales:

1. De interacción: consiste en conductas observables como compartir, hablar por turno, sincerarse, negociar, aceptar críticas, resistir la presión de los pares para no ceder cuando no corresponde.
2. Cognitivo-sociales: incluyen definir claramente los problemas, pensar varias soluciones posibles, planear paso por paso, adoptar la perspectiva del otro y sentir empatía; identificar peligros sociales y pensar acerca de las consecuencias.
3. De autocontrol: ayudan a prevenir conductas que llevan a conflictos, como ser: controlar la agresión, bronca e impulsos, reconocer la emotividad propia y controlarse.

Es fundamental entonces lograr la adquisición y el desempeño de habilidades sociales, distinguiendo dos situaciones posibles:

- Puede que el niño las posea pero no las utilice, que sepa como lograr algo pero lo

haga agresivamente. Se debe entonces centrar la acción en ayudarlo a que utilice la habilidad que ya conoce.

- Puede que el niño sufra una deficiencia de adquisición, siendo entonces necesario enseñar esa habilidad social, que para el alumno es nueva (por ej., enseñarle a mostrar sus puntos de vista de manera adecuada y afectiva).

Las modificaciones sufridas, que otorgaron mayor participación al alumno, y exponen mucho más a los adultos, hizo que la escuela deba tomar un rol más activo, debiendo transmitir habilidades sociales a los niños, para así no verse inmersa en constantes conflictos.

## **V. RELACIONES ENTRE ESCOLARES. EL NIÑO VIOLENTO.**

Hoy y fundamentalmente en el nivel inicial y EGB se observa un proceso de abuso e intimidación sistemática por parte de un niño hacia otro que no tiene posibilidad de defenderse.

Este proceso de abuso se inicia generalmente con burlas sobre su forma de vestirse, hablar, dedicación al estudio; pasando a las amenazas y al maltrato físico. La finalidad es aislarlo del grupo, y para lograr ese objetivo cuenta con la complacencia del grupo escolar que no interviene o bien por temor al agresor, porque temen pasar a ocupar el lugar del agredido, porque en ocasiones disfrutan de esa situación o por carecer de habilidades sociales para evitarlo.

La consecuencia es la caída de la autoestima en la víctima, la falta de dedicación al estudio y en ocasiones la reacción violenta contra el acosador y el grupo (en nuestro país existen lamentables ejemplos como lo ocurrido en Carmen de Patagones, la portación de armas por parte de alumnos).

Esta situación también afecta al grupo que vive con temor, fundamentalmente de pasar a ser una nueva víctima del agresor.

Debemos preguntarnos cuales son los factores que nos han llevado a esta situación, y así surgen entre otros, los siguientes:

a) El maltrato familiar y social: indudablemente las relaciones familiares son las que determinan el primer comportamiento violento, ya que la familia en la primera infancia marca lo que luego potenciará o reprimirá la educación escolar y el contacto con la sociedad, ayudando a desarrollar y construir la personalidad. Y no solo el abandono es la causa de violencia; sino fundamentalmente el maltrato físico, que es el más fácil de invisibilizar, porque la familia lo asume como una costumbre, como algo natural; o bien porque lo esconde. Aquí debemos incluir el maltrato emocional que suele ser la etapa previa al maltrato físico, y que muchas veces tienen su origen en la falta de comunicación, de ternura, de diálogo, la negligencia y el abandono.

b) La desestructuración de la familia tradicional: la ruptura de la familia tradicional ha sido uno de los cambios más significativos. Así, conviven o circulan niños de distintos matrimonios o convivencias y los niños deben asumir roles variados. Los lazos son más débiles, a veces esporádicos y emocionalmente el niño carece de seguridad. Una consecuencia de estas relaciones es el hecho de que muchos padres hayan delegado en el colegio una enorme responsabilidad en la educación de sus hijos.

c) El desconocimiento de docentes y padres de la situación: en general los padres suelen estar al margen del problema, debido a la ley de silencio que impera ante estos hechos, o bien ante su delegación de responsabilidad en la escuela. Lo mismo ocurre en ocasiones con los profesores ya sea porque en el grupo donde se desarrolla la violencia impera la ley del silencio, por el temor de la víctima de pedir ayuda, o por la sobrecarga de tareas que hoy día tiene el docente.

d) La falta de mecanismos de prevención de situaciones: no se ha estructurado y capacitado a las partes en medidas o mecanismos que permitan prevenir estas situaciones, y se actúa generalmente sobre el hecho ya ocurrido.

Existen indicadores psicológicos y físicos específicos ante la existencia de violencia.

A) Psicológicos.

1. Actitudes de abierto sometimiento.
2. Conductas agresivas con tendencia a externalizar el conflicto.
3. Mala relación con sus pares y dificultades para entablar amistades.
4. Falta de participación en actividades escolares y sociales.
5. Disminución brusca del rendimiento escolar.
7. Conductas regresivas.
8. Retraimiento.
9. Depresión.

Hay niños que tienen mayor facilidad para externalizar el impacto emocional que les produce la situación abusiva y presentan comportamientos agresivos o transgresores.-

Otros, no tienen capacidad para externalizar y revierten el impacto traumático sobre si mismos: son silenciosos, retraídos, con conductas pasivas. Como consecuencia, los docentes los ven como callados, tranquilos, educaditos; ignorando el problema.

#### B) Físicos.-

Son indicadores que no siempre tienen una relación directa con el abuso, pero que pueden aparecer vinculados a situaciones de estrés elevado.

1. Trastornos psicosomáticos como dolores de cabeza sin causa orgánica.
  
2. Trastornos de la alimentación.
  
3. Fenómenos regresivos como enuresis (emisión involuntaria e inconsciente de orina) y encopresis (incontinencia de materia fecal) en niños que ya habían logrado el control esfinteriano.
  
4. Hematomas y escoriaciones en el cuerpo.

## **V. RELACION DOCENTE-ALUMNO.**

Aunque nos cueste admitirlo, somos “expertos” en puntualizar errores antes que aciertos. No puede extrañar que en la escuela se lo haya practicado rígidamente y prevalezca a veces, incluso actualmente, dentro de la cultura dominante.

Así, en el vínculo docente-alumno se le ha signado al profesor como función suprema al ejercer la autoridad, el derecho y el deber de señalar todo cuanto fuera negativo para exigir inmediatamente su corrección.

El centrar la relación en lo negativo, provocó desaliento, desmotivación y preparó para el fracaso.

El niño se caracteriza por su enorme dependencia respecto de los adultos, por eso las palabras y actitudes de quienes los rodean cobran semejante importancia; y aún sin proponérselo el adulto está debilitando la autoestima del niño, el meollo mismo de su personalidad.

Estas situaciones, de retos constantes y reprimendas, hace que el niño se sienta inseguro ya que concluye en que el profesor no lo quiere. Seguramente, luego que el grito o el reto dejen de dolerle, reaccionará llamando la atención mediante conductas negativas, generándose un círculo vicioso en el cual el niño, ante el temor a la soledad, siente que sigue siendo el centro de atención y mantiene la atención del profesor hacia el mediante esas conductas negativas. De esa manera, “negativamente” logra un lugar de pertenencia y reconocimiento.

Pues bien, veamos algunos medios o alternativas de solución: el niño necesita expresarse, hacer, mostrar su acuerdo o desacuerdo con normas y hechos. Por lo tanto hay que permitirle que se sienta parte del grupo y de la escuela, que tenga modelos con los cuales identificarse. La relación profesor-alumno debe evolucionar, el primero debe manejar los códigos e intereses de los niños y debe ser capaz de pautar normas basadas en la libertad, la responsabilidad, el respeto mutuo y la capacidad de elección. Indudablemente si ello se logra, las situaciones de violencia es probable que no surjan.

Si a pesar de ello, el problema aparece, ante un niño violento es aconsejable aplicar algunos métodos de solución:

- Ganarse su confianza.-
- Promover el acercamiento de la familia e integrarla a la escuela.
- Estimularlo en aquellas áreas en que se siente más a gusto.
- No decirle lo primero que le viene a la mente. El profesor es un modelo de conducta no por lo que dice sino por lo que hace.
- No decirle “no” a todo, o “todo lo que haces está mal”. Es necesario hacer propuestas y dar alternativas.
- Si se muestra agresivo, no debe seguirse su juego. Ya que de hacerlo se realimentará la agresividad.
- Mostrarle otras vías para solucionar el conflicto; como diálogo, razonamiento, establecimiento de normas en forma conjunta.
- Recompensarlo cuando lleve a cabo un juego cooperativo.
- Hablarle solo de lo que ha hecho, no mencionando errores pasados; y no hacer referencia a como es como persona.
- Darle participación en los proyectos y asignarle responsabilidades.
- Interesarse por su situación familiar, personal y sus sentimientos; no resaltar sus errores y fundamentalmente ante el grupo.
- Destacar sus logros y hacerlo saber.
- No generar situaciones en que se vea amenazado.
- Escucharlo eficazmente.
- Ser consciente de que no se debe intentar que un niño agresivo sea pasivo, sino lograr que aplique nuevas soluciones para resolver conflictos.
- Finalmente, si surge un conflicto, lograr que reconozca al problema, y actuar como mediador.

Se trata en definitiva de variar los puntos de vista con que el profesor se acerca a el, colocando los aspectos negativos o problemáticos en un segundo plano para que no tapen los aspectos positivos que todo niño siempre tiene. Es lo que Robert Brooks llama “islas de competencia” que “todo” ser humano posee cualquiera sea el nivel sociocultural, y a través de que se descubre –y se incluye- como sujeto valioso para su comunidad si ésta es solidaria y respeta

su dignidad.-

## **VI. RELACIONES PROFESOR-PADRES.**

Ante las situaciones de violencia el profesor se siente cada vez más indefenso, sufriendo no solo la violencia en la escuela, sino también debiendo afrontar en numerosas ocasiones actitudes violentas de los propios padres del niño, que sobreprotegen a sus hijos y ven al docente como responsable de lo que ocurre.

Se debe lograr integrar a los padres en un esfuerzo cooperativo, inculcando en ellos el principio de que sin límites el niño se encuentra perdido, lo que produce una sensación de angustia ante la supuesta libertad de acción que conceden muchos padres.

Algunos medios posibles son:

1. El conocimiento por parte del profesor de su grupo de alumnos, la detección de sus problemas y las relaciones entre ellos. Es aconsejable invitar a los padres a participar de esta actividad.
2. Dar intervención a los padres cuando el niño ha cometido una falta y consensuar con el y los órganos correspondientes los pasos a seguir.
3. Mantenerlos informados e invitarlos a proponer iniciativas.
4. Tratar cada caso puntual con los padres, tendiendo al logro de una acción conjunta para solucionar el problema.
5. Asegurarse que el primer contacto con los padres sea positivo.
6. En cualquier ocasión en que se hable con ellos, asegurarse de que el primer comentario sobre el rendimiento del niño en clase sea positivo.
7. Enviar notas a casa de los alumnos o llamar a los padres sin ningún motivo especial, sólo para decirles algo bueno de sus hijos.
8. Aprovechar toda ocasión posible para darle las gracias a los padres. Hace que se sientan apreciados y estarán más dispuestos a colaborar en el futuro.

## **VII. PROCESO DE MEDIACION.**

La mediación es un proceso de triunfo. Sí, aunque suene contradictorio, lo es porque en la mediación los participantes formulan su propio convenio y confieren una carga emocional a su éxito. La autoestima y el sentido de competencia que surgen a través del proceso contribuyen a proporcionar autodirección y debilitan la necesidad de los participantes de continuar peleando.

El hablar de mediación indica la existencia de un conflicto, que es definido por Kenneth Boulding como “una situación de competencia en que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales, y en la que cada una de ellas “desea” ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra”.

Los conflictos pueden ser intrapersonales o interpersonales. La mediación se ocupa de conflictos interpersonales, es decir situaciones que surgen entre individuos o grupos.

Aunque el conflicto no siempre es negativo, nuestra sociedad lo desaprueba por compararlo con situaciones de triunfo/derrota. Sin embargo, sirve para establecer límites de grupo fortaleciendo la cohesión dentro de el; reduce la tensión al poner los problemas de manifiesto; y ayuda a determinar normas de grupo.

Ante un conflicto, hay cinco estilos usuales de comportarse en el:

- Competir: existe mucha preocupación por los deseos de uno mismo. Conseguir lo que se quiere es el único criterio a seguir y no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren.
- Evitar: evade el conflicto a toda costa y no enfrenta directamente el problema. No importa ni el deseo propio ni el ajeno.
- Convenir/Negociar: aquí, uno no deja de preocuparse por lo propio, pero también considera lo que el otro quiere. Sería el esfuerzo por llegar a un punto medio entre dos posturas o posiciones. La solución requiere que cada uno ceda un poco, es el conocido “regateo”. Alcanzar la solución es decidir como se divide el premio.
- Acomodar: existe una exclusiva preocupación por los deseos del otro. Siempre se cede y acepta lo que los demás quieren. Es lo opuesto al estilo competitivo.
- Colaborar/Cooperar: es un estilo muy distinto a los otros y muy poco practicado. Sugiere que es posible preocuparse y perseguir los propios objetivos satisfaciendo las propias necesidades y las del otro conjuntamente. Se busca la solución en la que ambos ganen. A diferencia de negociar que significa dividir el premio, aquí lo que se busca es ampliarlo o incrementarlo.

Cualidades y competencia de un mediador.

La Sociedad de Profesionales de Resolución de Disputas en Estados Unidos, elaboró criterios

para mediadores, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- La capacidad para escuchar activamente.
- La capacidad para analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a la resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar lenguaje neutral, hablando claramente.
- La sensibilidad a los valores de las partes, fuertemente sentidos, incluyendo el género étnico y diferencias culturales.
- Tener presencia y tenacidad. Por ejemplo, un comportamiento digno, respeto por todas las partes y capacidad para crear y mantener control de un grupo diverso de disputadores.
  
- La capacidad para identificar y separar los valores personales de la persona neutral, de los puntos bajo consideración.
- La capacidad para comprender desproporciones de poder.
- La capacidad para ganar confianza y mantener aceptabilidad.
- La capacidad para convertir posiciones de las partes en necesidades e intereses.
- La capacidad para eliminar puntos que no son mediables.
- La capacidad para ayudar a las partes a inventar opciones creativas.
- La capacidad para ayudar a las partes a identificar principios y criterios que los orientarán a tomar su decisión.
- La capacidad para ayudar a las partes a evaluar si su acuerdo puede ser implementado.
- La familiaridad con normas de práctica existentes que cubren el proceso de resolución de disputa.
- La familiaridad con dilemas éticos usualmente encontrados.
- Tener conocimiento de los distintos procesos disponibles para resolver disputas; de manera de aplicar el más conveniente al caso mediado.
- Tener conocimiento del contexto institucional de donde la disputa provino y se resolverá.
- Tener conocimiento del proceso que se usará para resolver la disputa si no se llega a un acuerdo; como por ejemplo la resolución judicial, administrativa o por arbitraje.
- Tener conocimiento de las normas legales que serían aplicables si el caso se derivara al poder judicial.
- La adherencia a normas éticas.

El proceso de mediación consta de cinco etapas:

#### **A) Introducción.**

El mediador debe proporcionar la estructura inicial, obtener la confianza y cooperación de los participantes; fomentando su participación activa en el proceso.

Es necesario la firma del acuerdo por el cual las partes aceptan la mediación, conteniendo las reglas acordadas. También debe firmarse el acuerdo de confidencialidad, por el cual se establece que lo dicho en las mediaciones no puede ser revelado fuera de él, ni efectuar revelaciones a una parte de lo que la otra no desea, salvo que otorgue su consentimiento. A los fines prácticos, se transcribe un modelo básico:

“En la ciudad de Santa Fe, a los veintiséis días del mes de agosto del año dos mil cinco, los abajo firmantes, antes de participar en el procedimiento de mediación, acuerdan suscribir el siguiente CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD.

1º) El mediador no podrá revelar lo sucedido en las sesiones ante el juez, ni ante terceros ajenos al marco de la mediación.

2º) El mediador tampoco podrá revelar a la contraria lo que las partes le confíen en sesión privada, salvo autorización.

3º) En los casos en que el mediador tomara conocimiento de la violencia contra un menor o un delito grave, quedará relevado del deber de confidencialidad.

4º) Las partes y todos los que hayan intervenido o presenciado la Mediación, también quedan comprometidos por el deber de confidencialidad”.-

Se inicia con una presentación breve en la cual el mediador explica en que consiste la mediación y la estructura de la misma, interiorizándolos sobre los métodos a utilizar y confirmando los datos del caso.

A los fines prácticos, un modelo de discurso de apertura, podría ser el siguiente:

“Buenas tardes. Es un gusto saber que ambos decidieron intentar la mediación. Mi nombre es .....- Permítanme asegurarme de tener los nombres de ambos y de que están escritos correctamente. Bien, ¿alguno de ustedes ha recurrido a la mediación para resolver un conflicto en el pasado?; permítanme explicarles el proceso. Parte de lo que voy a decir podrá parecerles repetitivo, pero quiero asegurarme de que todo quede claro, ya que es importante para tener éxito.

La mediación es una negociación asistida. Esto significa que voy a ayudarlos a que resuelvan el conflicto que existe entre ustedes. Yo no voy a ser quien tome las decisiones en este proceso, pero voy a contribuir en todo lo que pueda y por supuesto los ayudaré a que piensen en posibles soluciones. No obstante, la decisión final acerca de si adoptar una determinada solución o no es únicamente de ustedes.

Mi objetivo es prestar mis servicios como tercero neutral, no el de tomar partido por ninguno de ustedes. Si en algún momento ustedes no confían en mi imparcialidad, deseo que me lo hagan saber.

La mediación es un proceso voluntario; ustedes son libres de retirarse en cualquier momento, pero los insto a que se esfuercen al máximo de sus posibilidades a fin de resolver este problema dentro del tiempo que le hemos asignado.

El objetivo hacia el cual nos dirigimos , es lograr una solución que resulte favorable para ambos. No siempre es posible encontrar una solución que satisfaga plenamente a ambas partes, aunque por supuesto esto ocurre a veces. Sin embargo, es posible, por cierto, idear la mejor solución posible para ambos. Nosotros apuntamos a una solución “ganar-ganar”.

Puede suceder que en algún momento durante la sesión, les solicite hablar con cada uno de ustedes en forma privada. Permítanme decirles que si eso sucede, no tiene ningún significado especial; simplemente estaré tratando de recabar toda la información acerca de la situación. Si bien a menudo hablaré con las partes la misma cantidad de tiempo, no tiene relevancia alguna el hecho de detenerme con uno de ustedes por más tiempo.

Quisiere pedirles que acepten ciertas normas de procedimiento para la discusión de los temas a considerar. En primer lugar, necesito que ambos escuchen atentamente mientras el otro

habla y que no interrumpan. Esto es difícil de lograr a veces, pero es muy importante que escuchen realmente que es lo que la otra persona está diciendo. Quiero que ambos escuchen de manera tal que puedan sintetizar la esencia de lo que la otra persona está diciendo y, de hecho, a menudo les pediré que hagan simplemente esto. Si surgiera algo sobre lo que ustedes quisieran dar una respuesta, les sugiero que tomen nota de ello (en el papel provisto) para que no se olviden. También quisiera que se traten respetuosamente a lo largo de la sesión. A veces, la gente no logra hacer esto cuando hay un conflicto de por medio, pero resulta muy contraproducente que se ataquen, se desairan o se insulten de alguna otra manera. Les recordaré esta norma si fuera necesario.

La última norma de procedimiento, es que hagan gala de todas sus habilidades para encontrar una solución favorable a este conflicto mientras el proceso de mediación esté en marcha.  
¿Aceptan ambos cumplir con estas normas de procedimiento?; de acuerdo.

¿Tienen ustedes alguna pregunta?

Muchas gracias. (dirigiéndose a ..... ) ¿Podría decirme cuál es su posición con respecto a este conflicto y hacer un resumen de sus preocupaciones?”.

Desde esta etapa es muy importante que el mediador logre la “empatía” de las partes entre sí y respecto a él mismo. Es la capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones y sentimientos ajenos.

La percepción del estado anímico de otro individuo tiene lugar por analogía con las emociones o sentimientos, por haber experimentado esa misma situación o tener conocimiento del mismo. Se diferencia de la simpatía en que ésta sitúa la fusión afectiva a un nivel más intenso.

Por ejemplo, cuando presiento que otra persona está enojada, siento el enfado como propio, entonces reporto a esa persona algunas de mis percepciones de lo que él o ella, probablemente sienta, y así estoy comunicando lo que descubrí desde mi punto de referencia empático. Cuando la otra persona reconoce que las cosas que estoy comunicando están de acuerdo con lo que él o ella piensa o siente, un sentido de armonía usualmente surge que permite al receptor tener más confianza en la habilidad del trasmisor para comprender su punto de vista. La capacidad para sentir empatía depende mucho de las habilidades de percepción,

tales como:

- Estar conscientes de nosotros mismos y de nuestro alrededor.
- Estar dispuestos a considerar diferentes dimensiones o mensajes.
- Mantener el control sobre nuestra atención.
- Mantener un correcto enfoque mental y físico.
- Habilidad para ver y oír los mensajes sutiles que rodean el mensaje central que otro puede estar enviando.

Es vital a la condición empática que la persona sea capaz de separar sus metas interiores, expectativas y predisposiciones, de la información que se reúne referente a la otra persona, mientras que al mismo tiempo reconoce los parecidos y las diferencias de sus propios puntos de vista del mundo.

La empatía es la base esencial para la formación de la conducta altruista y moral, e indispensable para la comprensión de los demás.

El sociólogo David Lerner la define como la “capacidad de adaptación a situaciones diversas, nuevas o cambiantes, en un medio en constante transformación”.

Luego debe dar la palabra a los participantes para que cada uno explique cual es el problema que los llevó a esa instancia.

Aquí debe surgir una capacidad básica del mediador: “**saber escuchar**”. Es un requisito básico para que el mediador demuestre tener empatía y ser analítico.

La utilización de preguntas abiertas, con intervalos de silencio, permiten facilitar la discusión y mantener el control interviniendo con interpretaciones o síntesis.

Es importante la utilización que el mediador haga de sus recursos comunicacionales, a saber:

1. **PREGUNTAS:** el uso adecuado de las preguntas puede ser un instrumento efectivo en facilitar el proceso de mediación; pero usadas pobremente, pueden llevarlo al fracaso y ofender a los participantes.

Entre las características efectivas de interrogación, podemos mencionar:

1. La pregunta se hace en términos simples; es decir, de manera que el interrogado pueda comprenderla.

2. Debe ser concisa; las preguntas extensas y complicadas son difíciles de contestar y tienden a confundir antes que aclarar.

3. La pregunta se hace de manera que favorece el método y la naturaleza de la información que se busca. Cuando una respuesta específica se desea, la pregunta debe ser específica. Cuando el interrogado tiene libertad para seleccionar el nivel de su respuesta, la pregunta puede ser más general.

4. La pregunta viene al caso en el contexto de la discusión y va de acuerdo con el punto de referencia del que responde. Eso es, que la pregunta es relativa a lo que se está discutiendo y cabe dentro del margen de lo que el que responde está haciendo.

5. La pregunta requiere una respuesta. Frecuentemente hacemos preguntas que realmente son respuestas y de ella no surge ninguna nueva información.

Las preguntas pueden ser:

1. **ABIERTAS:** son las que se utilizan para obtener información. Por ejemplo: que, como, cuando, donde. No se puede contestar con un "sí" o un "no"; sino que la respuesta puede requerir que se extiendan en la misma, y a veces provoca respuestas apresuradas y divagantes.

Hay alguna evidencia que sugiere que este tipo de preguntas llega al corazón de la materia más rápido que las directas o cerradas. Permiten al interrogado libertad para seleccionar la base de su respuesta desde sus propias alternativas. Por ejemplo las preguntas abiertas incluyen "¿Qué puedo hacer para ayudarlos?", "¿Cómo se siente usted?", y "¿Cómo se llegó a esta situación?".

1. CERRADAS: se utilizan para confirmar datos; y se responden por sí o por no; y no aportan mucha información. Resaltan los datos específicos, tienden a limitar la flexibilidad y el alcance de las respuestas, y tienden a forzar al interrogado a enfocar un tema o materia específica. Hay varios tipos de preguntas cerradas:

- Uno u otro: este tipo de preguntas da dos alternativas para que el interrogado seleccione una. Es difícil para el interrogado contestarla cuando la elección no comprende ninguna de sus alternativas personales. Lo negativo es que elimina muchas opciones creativas que pueden surgir del diálogo. Frecuentemente crean hostilidad por parte del interrogado porque ellas limitan las posibilidades. Por ejemplo: “¿Usted aprueba o desaprueba la propuesta?”, “¿ Cual le gusta, verde o amarillo?”.

- Sí o no: Semejante a las preguntas de “uno u otro” en que comúnmente hay solo dos respuestas (a veces se da una tercera posibilidad como “no se” u otra alternativa que surja). Sin embargo, la naturaleza básica de la pregunta es conseguir una respuesta afirmativa o negativa.

Este tipo de pregunta básicamente es diferente a las de “uno u otro” porque las alternativas son solamente “sí” o “no”, afirmaciones o negaciones, aceptaciones o rechazos. Generalmente frustran al interrogado y causan enojo o retraimiento. Por ejemplo: “¿ acepta Ud. esta propuesta?”, “¿ estaba Ud. presente cuando la máquina causó el daño?”.

- Principales o retóricas: son aquellas que contienen la respuesta dentro de la misma pregunta. Estas preguntas facilitan y tientan al interrogado a dar la respuesta deseada por el interrogador, y revelan la predisposición del interrogador. Están cargadas con mensajes sobre lo que el interrogador desea, valoriza o busca. Se usan para persuadir y ampliar el punto de vista del interrogador. Son manipulativas porque frecuentemente sorprenden al interrogado inconsciente a su poder sutil de control.

Igual que las preguntas de “uno y otro”, estas se pueden contestar con un “sí” o un “no”; pero se distinguen de las preguntas “uno u otro” porque no permiten elecciones ya que sugieren la respuesta deseada. Realmente, solo dan la elección de ser afirmada o negada.

- Preguntas ¿por qué?: frecuentemente distraen y evitan que las personas lidien con los temas presentes. Presume que la causa de lo que está sucediendo o sucedió es de importancia primaria, y busca comprometer al interrogado a examinar esos factores causales.

Si bien estas preguntas pueden ser útiles para descubrir puntos ocultos que motivaron los hechos que llevaron a la mediación, y pueden ayudar a descubrir condiciones que pudieran ser cambiadas; su utilización en momentos de tensión, tienen a ocasionar que el interrogado adopte una actitud defensiva y así impida la recolección de información, crean una atmósfera agresiva.

- Preguntas ¿qué?: son más seguras que las preguntas “¿por qué?” para lidiar con los problemas y los temas presentes en un conflicto. Su intención es enfocar lo que sucede actualmente. Por ejemplo: “¿Qué estas diciendo con tu silencio Carlos?” seguramente produce más información que “¿por qué está callado Carlos?”; o “Que estás diciendo con tu enojo y gritos?”, puede conseguir más información importante que “Por qué estás gritando?”.

c) CIRCULARES: son aquellas que se utilizan para sacar a las partes del pensamiento lineal. Son circulares porque requieren que quien responde, piense sobre las relaciones y conexiones. Puede interrumpir las inculpaciones recíprocas.

1. PARAFRASEO: resumen de lo relatado por las partes, remarcándose los puntos más importantes del relato.

2. REPLANTEO: se deja de lado el planteo original y se modifica, teniendo en cuenta las necesidades de las partes.

No existe una regla para utilizar estas herramientas, y cada mediador las utilizará en el momento que considere más conveniente de acuerdo a las características de las partes, estado de la mediación y estrategia planteada por el mediador. Sin embargo algunas sugerencias deben ser tenidas en cuenta:

- En esta etapa los participantes suelen estar verbalmente agresivos y no se los debe interrumpir, siendo importante que muestren sus emociones. En cambio, si ambos controlan sus reacciones es conveniente intervenir para lograr mayor apertura de ambos facilitando el proceso.

- Las preguntas cerradas comúnmente son usadas mejor después de que las partes se han familiarizado con la situación, el método y el mediador. Si se usan demasiado temprano, limitarán la cantidad de información presentada.

- Las preguntas abiertas son útiles en las primeras etapas del proceso porque permiten que el interrogado habla y comparta. De esa manera comienza a surgir confianza entre el mediador y las partes. Sin embargo, a veces las preguntas abiertas pueden ser tan abiertas que las partes no se concentran en los temas actuales.

- Demasiadas preguntas a la vez, o muchas preguntas juntas en una frase, tienden a

confundir al interrogado.

- El lenguaje que se utiliza debe ser claro y sencillo de manera que sea entendido por las partes.
- Durante la etapa de investigación de los hechos, pueden ser útiles las preguntas cerradas y de tipo “uno y otro”.
- Al formular preguntas, deben tenerse en consideración varios elementos: nivel de vocabulario y carácter, nivel de información deseada, complejidad y capacidad de las partes al responder la pregunta.
- Se debe evitar por todos los medios buscar admisión de culpa o forzar una respuesta negativa que el interrogado obviamente no quiere dar a conocer. La cuestión debe surgir como consecuencia del diálogo y el aumento de la confianza.

1. OPORTUNIDAD: Un buen mediador se caracteriza por tener un gran sentido de la oportunidad, “que refiere a la capacidad del mediador de poder distinguir entre modelos de comunicación destructiva y constructiva de los disputadores. El no interrumpir los ciclos destructivos de conflicto o de reforzar ciclos productivos priva a los disputadores de la guía que ellos necesitan para desarrollar confianza y mutualidad”. (Donohue, 1989, pag 325). El buen mediador está capacitado para distinguir cuando las partes están listas para encontrar una solución, tomar una decisión, y cuando no. Muchas de estas oportunidades surgen de la empatía entre el mediador y las partes.

2. PERSUASION: los mediadores usan todos los instrumentos de persuasión en un momento u otro. Si las partes van a alcanzar un acuerdo, ellos deben cambiar las posiciones rígidas que en un principio los separan. Esto significa que algunas experiencias persuasivas deben ocurrir. El proceso de persuasión involucra:

- Elementos emocionales: que crean sentimientos.
- Elementos lógicos: que involucran hechos y razonamiento; y
- Factores de credibilidad: que crean aceptación y confianza.

Hay un momento en que los elementos lógicos son importantes y efectivos para producir un cambio: pero también hay momentos en que ni siquiera toda la lógica logrará que una persona cambie su posición; y se debe despertar alguna emoción. Fundamentalmente, la credibilidad del mediador es un poderoso instrumento de persuasión.

El paso siguiente es la reflexión de los criterios de mediación fundamentalmente para recordar que no se va a permitir que pierdan el control.

Aquí se deben mostrar habilidades para ser neutral y de esa manera ganarse la confianza de las partes, ya que si alguna de ellas o ambas comienzan a actuar con sigilo es difícil que la mediación llegue a buen término.

## **B) Planteamiento de los hechos y aislamiento de problemas.**

Se utiliza para descubrir los hechos importantes y aislar los verdaderos problemas para presentarlos a los participantes.

Los conflictos solo pueden resolverse cuando se reconocen y puede ocurrir que ambos estén reconociendo el problema interactivo (conflicto manifiesto), pero no sus conflictos personales ocultos; los que necesariamente deben aparecer.

El mediador debe desarrollar una de sus capacidades básicas: “**saber escuchar**”. Es un requisito esencial para que el mediador pueda demostrar tener empatía y ser analítico; y otorga capacidad para diferenciar, para ser crítico, para evaluar, apreciar, disfrutar y asimilar. Escuchar es un proceso dinámico de reunir información mediante el uso especializado de habilidades de percepción como oír, ver, conciencia cinética, conciencia de espacio.

La mayoría de las personas no son buenos escuchas; ya que escuchamos con aproximadamente el 25% de eficiencia, retenemos solamente el 50% de la información inmediatamente después de haberla escuchado, y retenemos solamente el 25% después de 48 horas. El buen escucha es capaz de enfocar su atención donde necesita ser enfocada con el fin de aumentar al máximo su comprensión de la situación.

El buen escuchante encuentra áreas de interés en lo que el hablador dice, juzga el contenido de lo dicho en vez de cómo es dicho, guarda su opinión sobre lo dicho, intenta identificar al tema central de lo dicho, toma unas pocas notas y las acomoda a lo que se está hablando, se esmera en escuchar bien, evita distracciones concentrándose en lo que se habla, evita

reaccionar a comentarios fuertes, hace mensualmente un resumen de lo que se dice, anticipa lo que sigue, escucha para sacar información “entre líneas”, y contrapesa la evidencia cuidadosamente.

Muchas cosas operan para bloquear nuestros procesos de escuchar. Tenemos la tendencia de ver y oír lo que queremos, lo que satisface nuestros deseos, confirman nuestras suposiciones anteriores, están de acuerdo con nuestros valores, lo que se nos ha enseñado o estamos condicionados para ver y oír. Estas predisposiciones son bloqueos mayores a nuestros procesos de escuchar. Tendemos a bloquear la información que contraría nuestras expectativas.

Una de las principales barreras a saber escuchar bien es la diferencia entre pensar-hablar. Los habladores más rápidos son capaces de hablar alrededor de 175 palabras por minuto, en tanto que el hablador promedio habla alrededor de 125 palabras por minuto o menos. Por su parte, la mente procesa más de 400 palabras por minuto. Vemos entonces como uno puede leer un mensaje mucho más rápido que escucharlo oralmente.

Entonces, cuando una persona habla, ¿Qué piensa la persona que está escuchando?, ¿qué está pasando con la diferencia entre 125 palabras habladas por minuto y las 400 palabras por minuto que se procesan mentalmente?: aquí es donde quien escucha se distrae; la mente se va por delante del orador y pierde el mensaje que actualmente está siendo transmitido; se entretiene en un hecho pasado, en algún otro objeto que no es el orador, o alguna otra materia, y pierde contacto y enfoque con el orador.

Algunas personas tienen dificultad para escuchar porque inmediatamente que oyen la opinión de otra persona, ellas comienzan a planear una respuesta. La mejor retroalimentación para mediadores es la retroalimentación de los mensajes, cuyo único propósito es informar al hablador del mensaje que recibimos; lo cual se hace mediante la repetición, la paráfrasis o resumen.

El mal escuchante deja de escuchar si el tema no le interesa y si el orador se expresa pobremente, entra en discusión con quien habla, escucha solamente los hechos e ignora alguna otra información presentada, toma numerosas notas sin pensar qué se está hablando, reacciona rápidamente a palabras emocionales, y sueña despierto mientras otros hablan. Un remedio a estos tipos de problemas es desarrollar habilidades en controlar nuestros procesos de atención, escuchar mensajes marginales que apoyan o contradicen el mensaje central, y en

aislar nuestras predisposiciones de lo que está sucediendo aquí y ahora. En esta etapa, las habilidades del mediador incluyen:

- Señales no verbales, que revelan las partes. Son información importante que el mediador puede usar para tomar decisiones respecto al procedimiento a seguir. La posición física, los movimientos, a quien se dirige al hablar son elementos que constituyen señales no verbales.

- Señales verbales, son los comentarios con doble sentido, frases sutiles casi ocultas que deben ser inmediatamente percibidas, el tono de voz y el lenguaje que usan las partes.

El mediador debe buscar incongruencias entre ambos componentes de la comunicación. Si advierte inconsistencia entre palabras y gestos puede detectar motivaciones, sentimientos y necesidades ocultas.

La “**retroalimentación**” permite que el mediador le recuerde a las partes lo que se ha dicho; en resumen permite verificar la exactitud de percepciones, para aclarar fallos de comunicación o de percepción, y para mantener las líneas de comunicación abiertas entre las partes involucradas.

El final de esta etapa se produce cuando el mediador conoce los conflictos ocultos, que es lo que cada parte desea y en que aspectos no va a transigir.

Se debe evitar la discusión sobre “posiciones”, en que cada parte toma una posición, la defiende y hace concesiones para llegar a un acuerdo.

Posición es lo que la parte pide, lo que se manifiesta abiertamente como motivo visible del conflicto.

Es probable que de llegarse a un acuerdo negociando sobre posiciones el mismo no cumpla los requisitos de ser sensato, eficiente, mejorando las relaciones entre las partes.

La clave está en concentrarse en los “intereses” que consisten en las preocupaciones y necesidades de las partes; siendo más amplios que las posiciones.

Muchas veces es difícil descubrirlos; pero basándose en los intereses expuestos la pregunta “¿por qué?” es muy útil para descubrir el interés que subyace a esa posición.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, de reconocimiento y estima, control sobre la propia vida y autorrealización.

### **C) Creación de opciones y alternativas.**

En esta etapa se les solicita a los participantes que expongan su opinión respecto a como hacer lo que desea en la forma más efectiva.

El mediador debe ayudarlos a expresar las opciones que conocen o desean; y por su parte, desarrollar “nuevas” opciones más satisfactorias que las primeras, cuidando siempre que éstas no desplacen a las propuestas por las partes.

Aquí se puede utilizar un método llamado “tormenta de ideas”, que consiste en una actitud creativa que permite utilizar la imaginación; ayuda a pensar diferentes soluciones y a salir de posiciones; es inventar soluciones sin pensar si son buenas o malas, asociar, decir lo que se le ocurre sin juzgar.

Antes, es necesario dejar en claro las reglas, fundamentalmente la que establece que no se permitirán críticas.

Una vez producida, se debe permitir que ambos las vean y se seleccionan las mejores ideas;

teniendo en cuenta que solo se están creando espacios para la negociación, y así una idea puede ser el camino para llegar a la solución mediante su modificación o adaptación a los intereses de las partes.

#### 1. **D)** Negociación y toma de decisiones.

Es la etapa más importante de la mediación. Se debe tratar de lograr un acuerdo en los puntos de menor importancia, alentando así a las partes y fomentando su confianza en el proceso y en el mediador; y respecto de los problemas más graves la elección deben hacerla los participantes, instándolos a que “decidan” eligiendo incluso aquellas opciones que le son menos favorables, al darse cuenta de que la otra parte no va a aceptar sus condiciones originales. Así se pasa de una negociación “competitiva” a una “cooperativa”.

El mediador es un “agente de la realidad”: aquel que hace que los participantes duden de la aceptación responsable y la firmeza de sus posiciones originales, a medida que va negociando (“me pregunto si a tus compañeros le agradaría esto”). En lugar de menoscabar o evitar este vital intercambio de opiniones, el mediador amplifica lo que están haciendo los participantes a través de la reflexión, esclarecimiento y preguntas simples. Como oyente, el mediador observa el proceso y da supervisión, interviniendo periódicamente en el intercambio, con el objeto de poner a prueba lo práctica y aconsejable que una opción puede ser, así como para evitar la coacción. Durante esta etapa, los mediadores deben estar conscientes del contenido de la discusión, y del proceso que los participantes están usando para alcanzar una decisión. El mediador debe ayudar a los participantes, enfrentándolos a sus conflictos ocultos y a sus expectativas implícitas.

El papel del mediador durante esta etapa consiste en iniciar el intercambio entre los participantes, y posteriormente supervisar dicho intercambio, de tal manera que cada persona tenga la oportunidad de hablar, hacer proposiciones y reflexionar respecto a ellas sin presiones indebidas. Ambos participantes deben tener la oportunidad de entender las perspectivas recíprocas, y sentir que su propio punto de vista ha quedado entendido.

Los mediadores pueden usar declaraciones que establecen puntos de relación y de orientación, o bien esclarecer y resumir, para mantener el control permitiendo a los participantes que exploren por sí mismos cuales son las opciones realmente viables.

Asimismo, puede detener los comentarios y ademanes negativos, recordando a los participantes lo referente a aquellos criterios definidos en la primera etapa, y reflejar declaraciones anteriores sobre los verdaderos intereses de los participantes.

Es importante mantener algún tipo de igualdad en la comunicación, de tal manera que la facilidad de palabra de un participante no sofoque la opinión de quien es tranquilo o pasivo. En esta forma, la toma de decisiones está protegida de estilos contraproducentes y manipuladores, y las decisiones son un resultado de la conciencia de los hechos, en lugar de ser una consecuencia de reacciones como culpa, temor o vergüenza. Es posible que el mediador desee usar declaraciones de orientación (“dinos lo que piensas Andrés”), o reflexiones (“Mariana, has estado manifestando lo feliz que te sentirías si pudieras encontrar una solución a este problema”). También puede ser útil recurrir a recompensas verbales por haber llegado a esta etapa del proceso.

En ocasiones, resulta necesario que el mediador asuma una confrontación directa para facilitar las decisiones. Puede reconocer el bloqueo en el proceso de mediación, y posteriormente explicar sus puntos de vista respecto a la resistencia hacia la decisión. Es importante que el participante entienda claramente que la confrontación está dirigida hacia la falta de avance en el proceso, y que no constituye un ataque personal.

Este es un momento en que puede utilizar como herramienta el “caucus” que consiste en reuniones privadas con cada una de las partes separadamente; habiéndose acordado al inicio si el contenido de las conversaciones puede o no revelarse a la otra parte.

El valor del caucus en el proceso de mediación es determinado por las condiciones por las cuales los caucus se convocan. Así, el mediador puede:

- Compartir ideas sobre la situación de cada una de las partes.
- Hacer sugerencia de soluciones alternativas con respecto a la posición de una parte, que no sería posible hacer en la conferencia conjunta.
- Alentar a esa parte que explore “que pudiera pasar” con la situación con mayor franqueza y profundidad.
- Hacer apelaciones a cada parte para que adopte metas más realísticamente ordenadas.
- Dentro del caucus, descubrir los límites de la posición de cada parte y las necesidades e intereses que las sostienen.
- Sugerir propuestas que puedan venir del otro lado, pero que no aceptarían si se reconocieran como tales.

- Proveer comunicación entre las partes que enfoque en aspectos considerables de la negociación y bloquear emociones incluidas en los mensajes.
- Descubrir información confidencial que se expresa durante la conferencia conjunta.
- Romper una relación tensa durante la conferencia conjunta que pudiera crecer en vez de conducir a la resolución de la disputa.
- Fomentar la exploración de otras soluciones que pueden ser útiles para crear dudas.
- Establecer credibilidad.

En el “caucus” la parte puede:

- Ser ayudada a comprender el proceso, y al mediador se le presenta la oportunidad de hacer sugerencias con respecto a como conducir las negociaciones de una manera ordenada.
- Ser prevenida de hacer una concesión prematura en una conferencia conjunta que eventualmente destruiría un acuerdo; o que se acepte después, pero no en ese momento.
- Expresar sentimientos y pensamientos que no pudo expresar en la conferencia conjunta.
- Ayudar a examinar su posición en vista de las metas y las posibilidades de llegar a un acuerdo.

Puede ocurrir que los participantes pidan el consejo del mediador respecto a las opciones que deben elegir. Es un momento muy difícil, y a pesar de que las decisiones no debe tomarlas el mediador, si puede recordarles a las partes cuales son las normas o valores de la comunidad en ese punto, pero no deben asumir forma de juicio. La negativa del mediador a opinar tiende a romper la comunicación con los participantes, y por lo tanto debe evitarse.

J. Folger y A. Taylor en su obra “Mediación. Resolución de conflictos sin litigio”, exponen la existencia de tres categorías de conflicto:

a) Aceptación/rechazo; b) Rechazo/rechazo, y c) Aceptación/aceptación. No solo describen el tipo de conflicto interno que los participantes pueden tener en lo que se refiere a los casos de conflicto manifiesto, sino también se expresan los problemas que pueden estar sufriendo durante la etapa de toma de decisiones,

Las opciones pueden caer en las categorías de aceptación/aceptación, o rechazo/rechazo. El participante desea ambas opciones, pero solo puede tener una, o bien no desea ninguna de ellas, pero debe elegir el menor de dos males. Aquí el conflicto puede resolverse a través de información adicional o de un cambio de percepción.

Para conflictos de aceptación/aceptación el mediador puede recompensar verbalmente al participante por haber desarrollado dos opciones, pero alentándolo posteriormente para que tome una decisión arbitraria entre ellas, con la confianza de que mas tarde puede cambiar a la otra alternativa a través de medidas adicionales de mediación.

En caso de conflictos de aceptación/rechazo se puede alentar a la parte a que intente un período de prueba de la opción ambivalente, y compruebe si da resultado.

En los conflictos de rechazo/rechazo, el mediador puede discutir la forma de tomar una decisión, y tratar de ayudar al participante a que se sienta mejor, a pesar del dilema.

Cuando es aparente que las partes están cerca de llegar a un acuerdo, el mediador las debe juntar y alentar a que hablen respecto a los temas en que hay acuerdo, y aclarar los detalles. Aquí el mediador debería hacer un resumen de los puntos en que hay acuerdo y lograr que las partes escriban y firmen un memorando que lo refleje.

Aquí la comunicación cambia, ya que en las etapas anteriores el mediador conversaba con cada uno de los participantes en forma individual; y en esta solo hace sugerencias específicas y son las partes quienes interactúan.

#### 1. **E)** Redacción del acuerdo.

Aquí se reflejan las decisiones alcanzadas, debiendo redactarse en forma concisa, pero completa; clara; y con un lenguaje que las partes entiendan.

El mediador debe tratar que los términos de cualquier acuerdo al que se haya llegado sea

apropiadamente documentado y discutir con los participantes el proceso para formalizar e implementar el acuerdo.

Si en cambio el acuerdo es parcial, el mediador debe discutir los medios disponibles para resolver los temas restantes.

No debe ayudar, a sabiendas, a los participantes a llegar a un acuerdo que por razones como coacción, alcance excesivo, falta de escrúpulos, ausencia de habilidad para negociar, no se pudiera ejecutar.

También, la mediación puede terminar sin acuerdo, ya sea por decisión de los participantes, debiendo en este caso el mediador no requerir la presencia de una parte en la mediación cuando es claro que esa parte desea retirarse; o bien por decisión del mediador, cuando éste estima que los participantes no son capaces o no están dispuestos a participar provechosamente en el proceso o que un acuerdo no sería probable.

No debe prolongar discusiones contraproducentes que ocasionaría mayores costos emocionales a los participantes. Tampoco debe hacerlo donde no existe habilidad para negociar.

Juan Carlos GALETTO

Abogado - Mediador

Estanislao López 2252

San Justo (Santa Fe)

0342-156157189

[jcgalletto@hotmail.com](mailto:jcgalletto@hotmail.com)

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA Y SUGERIDA PARA LA PROFUNDIZACION TEMATICA.**

1. "Mediación en la escuela" - Horowitz, Sara Rozenblum de.- Ed. Aique.
2. "Conflict resolution throught social skills training foy youth with learning disabilities" – Larson, Katherine
3. "Guerra en las aulas" – Rodriguez, Nora - Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
4. "Convivencia, un problema clave para la nueva escuela" – Marino, Juliana y Moroni, Raúl – Editorial Troquel S.A.
5. "El proceso de mediación" – Moore, Christopher – Ediciones Granica S.A., Barcelona.
6. "La mediación escolar" – lungman, Silvia – Lugar Editorial S.A.
7. "De sapos a príncipes" – Grinder, John y BANDLER, Richard.
8. "Teoría de la comunicación humana" – Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin y Jackson, Don – Editorial Herder, Barcelona.
9. "Mediación – Resolución de conflictos sin litigio" – Folberg, Jay y Taylor, A. – Editorial Limusa S.A.
10. "Si ... ¿de acuerdoj - Como negociar sin ceder" – Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce – Grupo Editorial Norma S.A., Colombia.
11. "Fortaleciendo a nuestros hijos para enfrentar las drogas" – Irigoyen-Coll, Cristina – Grupo Editorial Lumen.
12. "Abuso sexual en las mejores familias" – Intebi, Irene – Ediciones Granica S.A., Barcelona.
13. "Resolución de conflictos en las escuelas" – Girard, Katrin y Koch, Susan – Ediciones Granica S.A., Barcelona.