

## INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS DE MEDIACIÓN

Al hacer referencia a los Modelos de Mediación, es pertinente aclarar que se entenderá por “Modelo”. De acuerdo a Franco & Blanco (2003) la idea de Modelo deviene de las ciencias matemáticas, donde permite a partir de distintos niveles de abstracción, referirse a procesos descriptivos. Lo anterior, en el área de las ciencias sociales se traduce como “la inclusión en un todo de los aspectos filosóficos, teóricos, metodológicos y operacionales”, con el fin de intervenir en una realidad determinada. El modelo debe especificar fines, métodos y técnicas, teniendo en cuenta el marco institucional en el cual se despliega. Así, se puede decir que el Modelo debe garantizar la coherencia entre los principios éticos y valores de la profesión, con los fundamentos de la teoría que sustenta dicho Modelo.

Según estos mismos autores, los Modelos se componen de:

1. Tipo de fenómeno comprendido, como así también las causas que le dieron origen. Incluyendo las variables de tiempo y espacio, como también la formulación de objetivos posibles de cumplir. Los fenómenos son comprendidos y explicados de una manera determinada, originando una singular explicación de las causas.
2. Marco Teórico: presupuesto básico del Modelo, sus sustento y justificación. El contenido conceptual es el que menciona y describe los problemas, definiendo los objetivos de la intervención.
3. La Naturaleza del Marco Institucional: en el que el modelo es implementado. Considerando las características de la organización, la correlación de fuerzas, lo implícito y lo explícito, lo instituido y lo instituyente.
4. Los valores y la ética que deben corresponderse con los principios éticos del Trabajo Social.
5. La Propuesta Metodológica guardará íntima coherencia con los fundamentos del modelo, a la vez brindará los principios operacionales para la intervención concreta.
6. Sobre la naturaleza del rol. Cabe destacar que las relaciones entre trabajador social/ sujeto, es una relación dialógica, horizontal con roles diferenciados y donde el profesional deberá siempre tener en cuenta el respeto y la defensa de los Derechos Humanos.

Habiendo explicado de manera sintética y referencia la noción de modelos, se está en condiciones de abordar aquellos Modelos mayormente utilizados y vigentes en Mediación.

Desde la vertiente norteamericana que ha desarrollo conceptual y operativamente la Mediación emergen tres líneas de pensamiento, con distintas epistemologías, que dan lugar a tipos diferentes de modelos de mediación:

- a) El Modelo Tradicional Lineal (Harvard).
- b) El Modelo Transformativo (Bush y Folger).
- c) El Modelo Circular narrativo (Sara Cobb).
- d) Otros Modelos de mediación (Slaikeu y Moore)

Cabe destacar, que en paralelo a las opciones asociadas a los Modelos desde sus distintas vertientes teóricas, la Mediación cuenta con un Modelo Operativo Genérico articulable con las opciones teóricas, y que responde a los momentos básicos que posee el proceso de Mediación. A este modelo le se denominará Modelo Operativo Genérico de Mediación

Por su parte, acompañando la descripción de los Modelos se ofrece una serie de técnicas ilustrativas, en ningún caso es un listado exclusivo y excluyente de técnicas, sino ejemplos concretos aplicables de la óptica de cada Modelo.

Las técnicas constituyen herramientas de intervención social y/o psicoterapéuticas, que intencionadamente buscan generar cambios acotados en los escenarios de acción persona – profesional (parte – mediador) impactando en un proceso transformativo más amplio.

Existen distintas clasificaciones que intentan organizarlas en base a algún criterio. Así, por ejemplo, si se planteara una clasificación según su alcance, se señalaría que algunas técnicas son aplicadas con el intento de modificar sólo una pequeña parte, otra tiene mayores ambiciones en cuanto a la parte que quieren modificar y otras intentan modificarlo todo. Muchas veces la aplicación de una micro técnica tiene grandes efectos.

La elección entre una u otra técnica dependerá del material sobre el cual se esté aplicando, así como también de los fines que se persigan con su utilización. El arte en su aplicación dependerá de: la sabiduría del profesional para aplicar una de ellas en el punto correcto y en el momento oportuno de acuerdo con el desarrollo del proceso de mediación; el considerar las propias características de los profesionales mediadores y co – mediadores; y la forma de ser, el lenguaje, el mundo, de las partes.

## EL MODELO TRADICIONAL LINEAL DE HARVARD

### 1) NOCIÓN DE MEDIACIÓN

En el Modelo Tradicional Lineal de Harvard, la mediación es entendida como “una negociación colaborativa asistida por un tercero, y su enfoque teórico se conoce con orientación a la “resolución de problemas”” (Diez y Tapia, 1999).

### 2) ORIGEN

Al presentar este Modelo, cabe hacer la salvedad que éste no es directamente un sistema de mediación, sino una Escuela de Negocios y Resolución de Conflictos, sin embargo se considera ya que plantea un método de mediación para la negociación asistida (Giménez, 2001).

Este modelo nace alrededor del año 1975 de la mano de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, profesores de Harvard. Se basa en las fuentes del pensamiento liberal de esa famosa escuela de negocios y tiene un enfoque centrado en el *management*.

El Proyecto de Negociación<sup>1</sup> de la Universidad de Harvard fue fundado por Roger Fisher en 1979. El propósito de este proyecto ha sido el de colaborar con personas y organizaciones para un mejor y más efectivo manejo de los conflictos mediante el desarrollo y aplicación del modelo de negociación y mediación. Como tal ha derivado en un enfoque amplio e interdisciplinario, trabajando en la utilización de sus ideas y técnicas específicas en distintos campos de aplicación, en conflictos que se extienden desde el nivel interpersonal hasta el internacional. Es el campo de los conflictos empresariales y comerciales donde encuentra su mayor nivel de desarrollo, divulgación, conocimiento y aplicación.

Sin duda alguna que la publicación más sobresaliente y que funda lo que ha sido conocido como el Modelo de Harvard es el libro de Fisher y Ury "Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder".

---

<sup>1</sup> El modelo que se presenta a continuación ha sido principalmente aplicado y desarrollado en el ámbito empresarial y comercial, razón por la cual mantiene una idea conceptual ligada a la negociación (ver tópico 1.1). Sin embargo, como enfoque ha sido ampliamente relacionada con la mediación, razón por la cual ha de entenderse, al menos en función de la lectura de este tópico, que cuando se hace referencia a negociación por añadidura se lo hace respecto de la mediación tal como se la conceptualizado en el tópico 1.2

### 3) FUNDAMENTOS

Precisamente, el origen de la mediación, como técnica para resolver controversias, puede encontrarse, probablemente, en el trabajo sobre teoría de la negociación que realizaron Fisher y Ury al interior del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard.

El trabajo de estos autores parte del supuesto que la mayoría de las negociaciones consisten en un intento de defender posiciones, de manera que esto puede conducir a un punto nulo, o a un acuerdo que una de las partes considera que ha sido impuesto, sencillamente, por el poder superior de la otra parte.

En tal sentido, Fisher y Ury distinguen dos actitudes generalizadas que se adoptan para negociar, una suave y una dura.

En la primera, quien negocia toma una postura dócil y trata de evitar conflictos personales, lo cual hace que acepte concesiones para lograr un acuerdo. Con frecuencia al finalizar el conflicto quién ha negociado desde esta posición se siente utilizado e insatisfecho pues piensa que el acuerdo es desfavorable para él. Los autores la caracterizan de la siguiente manera:

- El fin: procurar evitar conflictos personales.
- El medio: hacer concesiones a fin de llegar a un acuerdo.
- Consecuencia: terminar insatisfecho con el acuerdo y desagradado con la manera en qué se llegó a éste.

En la segunda, el negociador permanece desde el comienzo a la defensiva, ya que piensa que adoptando una posición dura doblará la posición de la otra parte y que si resiste hasta el final obtendrá lo que desea. Los autores la caracterizan de la siguiente manera:

- El fin: "ganar" (tener la razón) de cualquier manera.
- El medio: todas las situaciones son una confrontación de posiciones, donde la parte que tome la posición más extrema y resista más gana.
- Consecuencia: la solución deteriora la relación futura, pues asume la lógica "yo gano entonces tú pierdes".

Al contrario de estos dos modelos típicos de negociación, Fisher y Ury plantean un método donde el problema se soluciona según los méritos, en lugar de hacerlo mediante un simple proceso de regateo. Se trata de buscar ventajas mutuas siempre que esto sea posible es decir, ante un conflicto de intereses se propone que el resultado de la negociación se base en algún criterio justo, distinto de la voluntad de las partes.

Fisher y Ury sugieren que, en vez de basarse en posiciones, la negociación debería concentrarse en los intereses fundamentales que las motivan. De esta manera, se pueden alcanzar soluciones creativas que satisfagan, al menos en parte, los intereses fundamentales de cada una de las partes y permitan, a su vez, una solución justa y mutuamente satisfactoria para ambos participantes del conflicto.

Fisher y Ury sostienen que cualquier método de negociación debe poseer al menos las siguientes tres características, a la vez que sobre la base de estos cualquier modelo de negociación puede ser evaluado:

- Debe permitir llegar a un acuerdo sensato, es decir, a aquel que satisfaga los intereses legítimos de ambas partes, que resuelva los conflictos con equidad, que sea durable y que tenga en cuenta los intereses de la comunidad.
- Debe ser eficiente y eficaz.
- Debe ser eficiente y mejorar, o por lo menos no deteriorar las relaciones entre las partes.

Sobre la base de todas estas consideraciones en que los autores proponen su modelo de negociación basado en los principios desarrollados en el mencionado proyecto de la Universidad de Harvard. Sus autores lo caracterizan de la siguiente manera:

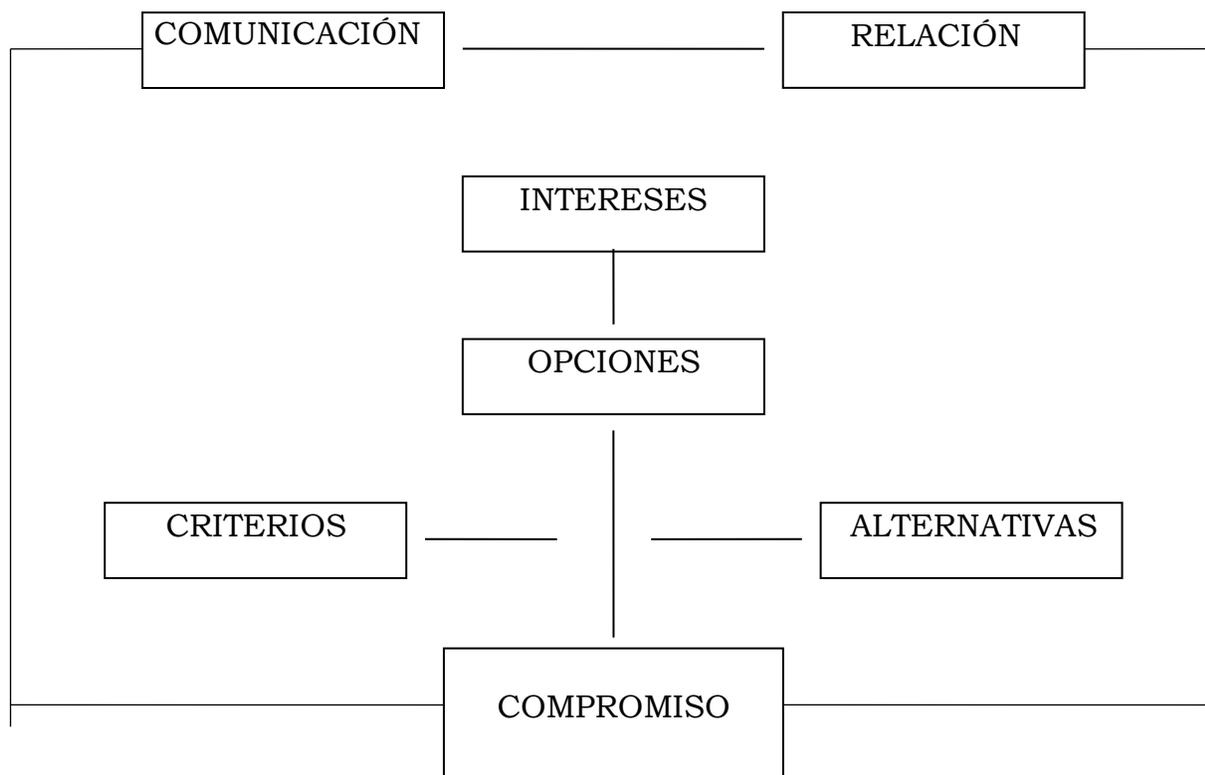
- El fin: alcanzar de la mejor manera posible "nuestros" intereses.
- El medio: decidir los problemas según sus méritos, sugiriendo la búsqueda de ventajas mutuas, y en caso de conflicto que el resultado se base en un criterio justo independientemente de la voluntad de las partes.
- Consecuencia: fortalecer una relación presente para el futuro.

#### 4) MÉTODO DE NEGOCIACIÓN BASADO EN PRINCIPIOS

Para clarificar los supuestos de su modelo Fisher y Ury aluden a siete elementos presentes dentro de toda negociación, estos elementos son: Intereses, Alternativas, Opciones, Criterios Legítimos, Compromiso, Comunicación y Relación.

La interrelación entre estos siete elementos se puede apreciar en el siguiente esquema:

Figura 4 Esquema de mediación del Modelo de Harvard



Tres de estos elementos tienen que ver con las personas: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación<sup>2</sup> hay entre ellos y el compromiso que se puede lograr entre las personas que negocian para llegar a un acuerdo.

La comunicación es entendida en sentido lineal, esto es, los participantes se comunican entre sí, donde cada uno expresa su contenido y el otro lo recibe o no. En este sentido, la función del mediador es ser un facilitador de la comunicación, con el fin de conseguir un diálogo que signifique una comunicación bilateral efectiva. Luego, este modelo se centra en el aspecto verbal de la comunicación.

El resto de los elementos se relacionan con el problema y determinan los principios de la negociación del Modelo de Harvard.

---

<sup>2</sup> Suares (1996) señala que este modelo tiene una mirada más bien intrapsíquica, ya que describe a las personas sobre la base de intereses, necesidades y posiciones, dejando de lado el aspecto relacional del conflicto. Es decir, el énfasis está en el logro del acuerdo, más que en la transformación de la relación.

Así, sobre la base de lo anteriormente expuesto, Fisher y Ury distinguen y articulan cuatro principios para el modelo que propugnan:

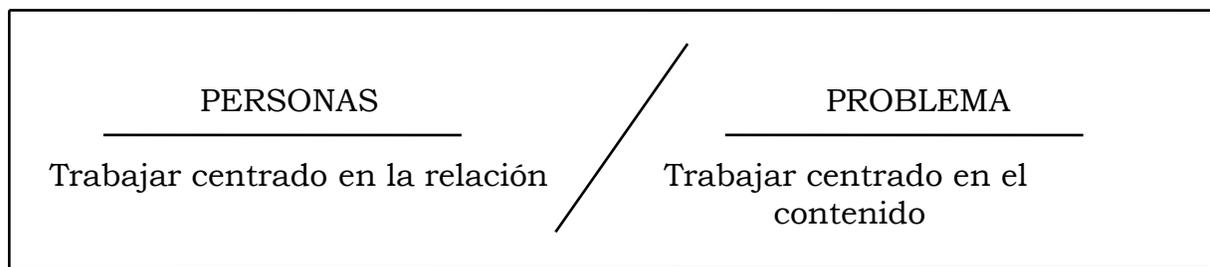
1. Separar las personas del problema.

Las emociones de los participantes se confunden con los características del problema, razón por la cual es necesario trabajar antes sobre éste, de manera de distinguirlo y tratarlo separadamente. Los participantes deben vivenciarse como trabajando lado a lado, en torno a la solución del problema, no el uno contra el otro.

Se trata de minimizar al máximo la influencia de la subjetividad (sobre todo aquello ligado al componente emocional asociado al problema), de manera de reducir al máximo los malentendidos que se puedan derivar de las percepciones, prejuicios, emociones y reacciones de cada una de las partes en relación a la otra o en relación al proceso. La consigna es no confundir la relación con el problema, ya que si eso sucede la búsqueda de soluciones se hace imposible y la negociación fracasa.

La aplicación de este principio puede apreciarse en el siguiente esquema:

Figura 5 Primer principio del Modelo de Mediación de Harvard



La idea de separar el problema de las personas implica asumir que existen técnicas específicas para trabajar centradamente en ambos ámbitos.

Los autores señalan que, habitualmente, lo que sucede es que las cuestiones de relación y las cuestiones que involucran emociones suelen predominar en las negociaciones, razón por la cual, generalmente, con tal que se obtenga satisfacción el aspecto relacional, se renuncia a logros en el plano de los contenidos. Con ello se renuncia a ver posibilidades para resolver el problema de manera más eficiente, porque hay problemas en el ámbito de la relación. Luego, si habitualmente se mezclan esos dos campos, y muchas veces, para salvar la relación se

termina cediendo en el contenido, o bien para lograr mayores resultados en el contenido se termina sacrificando la relación.

La idea es que no sea necesario mezclar esos ámbitos, y que la mediación se puede preparar para trabajar en ambos campos simultáneamente.

## 2. Centrarse en los intereses no en las posiciones.

Lo que se pretende a través del proceso de negociación es superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes, centrandó el objetivo en satisfacer los intereses subyacentes. Las posiciones ocultan lo que uno realmente quiere. El compromiso con posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga las necesidades que llevaron a la persona a tomar una posición.

En tal sentido, y en la línea de los tres criterios evaluativos mencionados precedentemente, los autores señalan que la negociación basada en posiciones conduce a:

- Producir acuerdos insensatos, ya que mientras las partes más aclaran su posición más la defiende contra la posición del otro y se comprometen con ella, de manera que la discusión se polariza y se produce “un diálogo de sordos”. Cuanta mayor sea la atención a las posiciones, menor atención se presta a la satisfacción de los intereses y preocupaciones subyacentes de ambas partes.
- La discusión sobre posiciones es ineficiente, debido a que incentiva a retardar el acuerdo, ya que cada decisión implica ceder, lo cual hace que los participantes tengan pocos incentivos para actuar con rapidez (por ejemplo, se demora el acuerdo a través de la inmovilización o se amenaza con el rompimiento de la relación si es que el otro no cede ante las peticiones).
- La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación ya que la discusión deriva en una confrontación de voluntades donde se pretende cambiar la posición del otro por medio de la "fuerza de voluntad". Surge la rabia y el resentimiento cuando una persona se ve obligada a ceder ante una rígida voluntad de la otra, lo cual amenaza la continuidad de la relación y la posibilidad de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Conciliar intereses y no posiciones es efectivo, ya que existen varias posiciones que puedan satisfacer un mismo interés. Así, tras posiciones opuestas hay muchos intereses compartidos o compatibles, por ejemplo, el arrendatario quiere una dirección permanente, mientras el

arrendador quiere un arrendatario estable, es decir, ambos quieren estabilidad.

Ahora bien, ¿cómo se identifican los intereses? Las posiciones son concretas y explícitas en tanto que los intereses son implícitos, intangibles e inconsistentes. Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas (seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento, control sobre la propia vida). Por otra parte, cada involucrado tiene intereses múltiples, ya que en el proceso de mediación no sólo intervienen aquellas personas directamente presentes, sino que éstas representan intereses de otros involucrados, por ejemplo, en mediación en separación matrimonial, los padres representan sus intereses y los de sus hijos.

### 3. Generación de una variedad de alternativas para beneficio mutuo.

Este principio alude a idear soluciones óptimas en torno al problema (aquello que origina la disputa). Una vez aireado el conflicto y separado el problema de las personas y su carga emocional, se intenta decidir en presencia del otro, sobre la base de aumentar la creatividad en torno a la búsqueda de una solución correcta. Esto se realiza dejando un tiempo para pensar en una amplia gama de soluciones posibles, que aprovechen intereses comunes y reconcilian intereses en conflicto. Lo básico aquí es generar alternativas para beneficio mutuo.

Para esto sugieren desarrollar uno o varios MAPAN (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado), a fin de ampliar el poder negociador.

Si esto no funciona, utilizar el “Jujitsu”: bloquear los movimientos posicionales de la otra parte para concentrarse en las circunstancias.

Si tampoco esto funciona, interponer una tercera parte experta que se concentre en los intereses, las opciones y los criterios.

Los autores señalan cuatro obstáculos que impiden llegar a un gran número de opciones:

- a) Juicios prematuros, ya que estos inhiben la creatividad al rigidizar las posiciones en torno al conflicto.
- b) La búsqueda de una sola solución. Si no se fomenta la creatividad como parte de la negociación, sólo se intenta la disminución de la distancia entre las posiciones y no la ampliación de opciones disponibles.
- c) Sostener que la situación es todo o nada, o bien hay acuerdo o bien no lo hay, de manera que no hay posibilidad de una negociación.

d) La creencia que la solución del problema es individual, es decir, cada parte se preocupa por sus intereses inmediatos.

De la misma manera, se proponen al menos dos estrategias para llegar a opciones y soluciones creativas:

Separar la invención de alternativas de la decisión. Primero hay que crear opciones y luego decidir sobre ellas. Se sugiere crear una lluvia de ideas, cuyo objeto es producir tantas ideas como sea posible para solucionar el problema, sin emitir crítica alguna.

Buscar el beneficio mutuo, esto es, los intereses comunes. En tal sentido, los intereses comunes están presentes en cualquier negociación, como tales son oportunidades y la insistencia en ellos puede hacer que la negociación sea más fácil y amistosa.

4. Insistir que el acuerdo se base en criterios objetivos.

Este principio postula que los acuerdos se basen en un patrón justo, independiente de la voluntad de cada parte. El patrón justo puede ser el valor de mercado, la opinión de un experto, la ley, el análisis y la evaluación de datos científicos y objetivos. Si se discute sobre esos criterios en vez de lo que cada parte quiere o no quiere, ninguna tiene que ceder a la otra; ambas pueden remitirse a una solución justa. Entonces lo básico en este punto es insistir en criterios objetivos.

La negociación basada en criterios objetivos produce acuerdos prudentes en firma amistosa y eficiente, mientras más criterios se puedan aducir, es más probable que el acuerdo sea prudente y equitativo.

La Identificación y aplicación de criterios objetivos debe hacerse de manera independiente de la experiencia de las partes, pero se debe acordar cual o cuales de ellos se va utilizar. Estos criterios deben ser legítimos, prácticos y aplicables al conflicto en cuestión.

## 5) CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE NEGOCIACIÓN BASADO EN PRINCIPIOS

Diversos autores han caracterizado al modelo de Fisher y Ury como un proceso eficaz de administración de conflictos a través de la identificación de los siguientes atributos:

1. Aclara el interés de las partes

Esto significa que se estimula a los participantes a explorar los intereses subyacentes a sus respectivas posiciones de negociación, de manera de

facilitarles la búsqueda de intereses comunes y no conflictivos. Así, se pueden comunicar eficiente y específicamente los intereses de cada parte a la otra.

## 2. Alienta una buena relación de trabajo

El método de negociación permite a las partes enfrentar con eficacia sus diferencias en la disputa actual, a través de facilitar el tipo de relación que las partes hubieran deseado mantener si no hubiera sido por la disputa actual. Esto posiblemente permitirá que las partes puedan tratarse adecuadamente en posibles conflictos futuros.

## 3. Genera buenas opciones

Esto implica que se incentiva a las partes a que creen muchas opciones antes de evaluarlas y elegir alguna de ellas como salida potencial al conflicto. Esto ayuda a los involucrados a otorgar mayor valor a los acuerdos alcanzados, por cuanto son auto y co - determinados.

## 4. Se percibe como legítimo

El método transmite a las partes la noción que las soluciones acordadas serán justas y equitativas y no contrarias al interés público. Esto implica que ninguno de los involucrados debe renunciar a los derechos que les corresponden legalmente ni debe aceptar acuerdos en donde deba ceder de manera desproporcionada debido a diferencias de poder. Por ejemplo, casos de violencia intrafamiliar en donde la mujer ve menoscabados sus intereses por el temor a la continuidad de las agresiones, de manera que está dispuesta a ceder derechos inalienables con el fin de terminar la relación.

## 5. Reconoce las alternativas de opciones y procedimientos de aplicación de las mismas por parte de los involucrados

El método facilita que ambas partes desarrollen evaluaciones objetivas de sus alternativas particulares y de las de la otra parte, por ejemplo: costos, tiempo, calidad del cumplimiento, entre otros aspectos de las soluciones a implementar.

## 6. Mejora las comunicaciones

Se estimula la comprensión y discusión de las percepciones de cada parte, de manera de establecer una eficaz comunicación bidireccional entre los participantes del proceso.

## 7. Conduce a compromisos sensatos

El método permite a las partes diseñar compromisos realistas, operativos y factibles de cumplir, a la vez que se debe ofrecer a las partes suficientes recursos de litigio en caso de no llegar a un acuerdo o que se produzcan incumplimientos.

Luego, en resumen, puede decirse que este método consiste en concentrarse en intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias y criterios objetivos y justos que produzcan un acuerdo prudente, de manera de obtenerlo en forma eficiente sin costos relacionales que implican adoptar una posición que finalmente se abandonará.

## 6) ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN BASADO EN PRINCIPIOS

### 1. Definición del contenido y límites de la negociación.

Para ordenar el proceso es necesario definir claramente el contenido de la negociación, cuál es su ámbito y alcance, su contenido y en ese marco cuáles son los objetivos a lograr. En esta etapa es fundamental la recolección de toda la información pertinente, antes de iniciar la negociación y en la primera etapa de la misma, la que es considerada exploratoria. Aquí se deben construir las propuestas, por lo que es indispensable procesar eficientemente la información, separando lo que es relevante para los objetivos de cada una de las partes.

Fisher y Ury definen esta etapa como de análisis, en la cual se recolecta información, se organiza y se hipotetiza sobre ella, decantando los problemas de percepciones parciales, emociones hostiles y falta de claridad en la comunicación; extrayendo aquella información que permita identificar los intereses de cada uno de los participantes. Se deben revisar las alternativas ya propuestas e identificar criterios objetivos que pueden sugerirse como base para un acuerdo.

### 2. Dinámica negociadora

La segunda etapa planteada por Fisher y Ury es estrictamente denominada Planeación, en ésta se intenta decidir qué hacer (cómo se propone tratar el problema), cuáles son los intereses de las partes (por ejemplo, cuáles son los más importantes), para finalmente, sobre la base de objetivos y necesidades concretas, generar alternativas adicionales y criterios objetivos para decidir sobre ellas.

Se considera que en esta etapa las partes argumentan, proponen, fijan intereses y necesidades y toman decisiones que determinan la toma de acuerdo final, sobre todo porque en esta fase se supone que los participantes han dejado de lado la actitud confrontacional inicial. De hecho, a juicio de estos autores, el momento más importante de esta etapa es el rompimiento de la rigidez posicional, frente a lo cual los participantes deben desarrollar procesos creativos que flexibilicen la situación inicial de conflicto.

Otro momento importante es aquel denominado de Regateo, en donde se da un intercambio comunicacional en trono a las concesiones, las cuales deberán ser, en la medida de lo posible, constructivas, recíprocas y proporcionales, de manera que no causen un desbalance en los acuerdos finales.

Fisher y Ury plantean que ésta es la etapa de discusión en busca de un acuerdo, enfatizando que cada parte debe comprender los intereses de la otra, generando alternativas mutuamente ventajosas y buscando soluciones basadas en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos.

### *3. Resolución y acuerdos*

Esta etapa ha sido caracterizada como breve pero intensa, a la vez que, idealmente, da por terminada la controversia.

Los autores señalan que esta etapa deberá ser el resultado de un proceso que implique que no sé de un resultado forzado, teniendo en cuenta principalmente la viabilidad de los acuerdos y otorgándose el tiempo necesario para su revisión y clarificación.

Se han identificado seis características de los acuerdos exitosos:

1. El resultado que se obtenga tiene que ser mejor que cualquier otra alternativa posible conseguida fuera del proceso de negociación.
2. El acuerdo tiene que satisfacer los intereses internos y objetivos por los que se negocia.
3. El acuerdo debe ser producto de una búsqueda creativa de opciones de beneficio mutuo. La idea es crear soluciones que generen valor de ambas partes conciliando creativamente los diferentes intereses, de manera que no solo se gane por posiciones sino también por la existencia de mayor beneficio para todos los participantes.
4. Los acuerdos seleccionados deben ser justos para dar legitimidad al resultado de la negociación. Es importante que se basen en criterios objetivos, en función del ámbito en que se lleva a cabo el

proceso (por ejemplo, puede fijarse la mantención económica de los hijos por parte del padre no custodio sobre la base de un porcentaje fijo de sus ingresos).

5. La comunicación debe ser lo más precisa posible, pues sobre la base de este proceso se dará forma a la solución del conflicto. Esto es central sobre todo al momento de redactar un acuerdo claro, específico y preciso. Las partes deben tener claro qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde.
6. Debe tratarse de mantener una buena relación entre las partes, sobre todo si éstas por razones ineludibles (por ejemplo, la co - parentalidad) deben seguir en contacto.

Finalmente, a modo de resumen y como una manera que el lector pueda establecer similitudes y diferencias con los otros modelos en torno a la fundamentación, método y objetivos de cada uno de ellos, se entrega el análisis crítico que realiza Suares (1996) en relación a este modelo:

En relación a su fundamentación señala que:

- El modelo asume una causalidad lineal: el conflicto tiene una causa directa, ésta es el desacuerdo.
- Es acontextual, en tanto no considera como factor determinante de la aparición del conflicto el contexto en el cual éste se produce.
- Es ahistórico, por cuanto intenta eliminar los puntos de vista acerca de lo ocurrido en el pasado y que deriva en el conflicto, ya que esto impide la comprensión mutua en el presente y la posibilidad de un acuerdo para el futuro.
- Se centra en el acuerdo, no tomando en cuenta las relaciones entre las partes, de manera que se centra en el contenido de la comunicación, ya que si ésta es efectiva se llegará al acuerdo.

En relación a su método refiere que el modelo se basa en:

- La aireación del conflicto por las partes. Se considera esencial que los participantes del proceso de mediación puedan expresarse en el comienzo, de manera que vacíen sus emociones, ya que de ésta manera no se verá entorpecido el proceso más adelante. Para tales fines, el mediador puede utilizar el parafraseo, esto es, devolver aquello que plantea cada una de las partes desprovisto de la carga emocional que lo acompaña.
- La neutralidad del mediador se logra a través de la imparcialidad (ausencia de prejuicios, valoraciones, creencias, etc.) y la equidistancia, es decir, no realizar alianza con ninguna de las partes.
- Se va del desorden al orden, ya que cuando las partes se presentan lo hacen de manera caótica, siendo función del mediador introducir orden.

En relación a sus metas, la autora plantea:

- La meta principal es el logro del acuerdo.
- Se intenta disminuir las diferencias entre las partes, ya que debido a las diferencias es que los conflictos surgen. Luego, si las diferencias se anulan a o se disminuyen el conflicto cederá o terminará definitivamente.
- En concordancia con lo anterior, se intenta aumentar las semejanzas y los intereses mutuos.

En relación al rol del mediador este tiene un papel de facilitador entre las partes, para de esta forma producir canales de comunicación. Generalmente está atento a seguir la secuencia del proceso y controlar las interacciones.

## 7) TÉCNICAS APLICABLES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

### a) Lluvia de Ideas

Consisten en que las partes puedan dar ideas o soluciones que se apuntan en una pizarra o papel, posteriormente, analizadas y negociadas. Esta técnica es muy útil cuando en el proceso de mediación se intenta generar alternativas. Es una técnica utilizada principalmente por el modelo de Harvard.

### b) Resumen

El mediador resume los puntos de la discusión, aquellos en los que se esta de acuerdo y aquellos en los que aun no se ha llegado a acuerdo.

### c) Tender un puente de oro

Se utiliza para lograr la concreción de acuerdos. Pretende ayudar a la otra parte a superar obstáculos que le impiden aceptar una propuesta que le puede ser satisfactoria. Para ello, se facilitan argumentos y criterios objetivos que justifican la elección de unos acuerdos y no de otros.

### d) Subirse al balcón

Es una expresión metafórica que hace referencia a la necesidad del mediador de tomar distancia, mirar los hechos y las situaciones con perspectiva. El mediador se sitúa como observador activo; desde afuera, sitúa las intervenciones en el contexto adecuado y puede vislumbrar las líneas de colaboración. Con esta técnica, las partes también pueden conocer y comprender la vivencia del otro y los motivos que le llevan a

presentar una determinada posición o rechazar una propuesta concreta. Es útil para generar alternativas.

e) Hacer de abogado del diablo.

Esta expresión recoge la conveniencia de que el mediador actúe como agente de la realidad, recordando a alguna de las partes los hechos incuestionables sobre los que no cabe discusión y en base a los cuales se pueden plantear una serie de alternativas pero no otras. Se recomienda utilizar preferentemente en sesiones privadas para no cuestionar la neutralidad del mediador.

f) Mapas Conceptuales

Beirute y Mayorga (2004) elaboraron una propuesta para utilizar los Mapas Conceptuales para la resolución de conflictos. Dada la naturaleza de los Mapas Conceptuales resultan mucho más cercanos al Modelo Tradicional de Harvard. Trabajando el lema “separe el problema de las personas” (Fischer, 1996 en Beirute y Mayorga, 2004) sienta las bases de la negociación y mediación como estrategia para generar escenarios más objetivos en la decodificación del conflicto, cuyo objetivo es la reconstrucción del problema depurando la información que las partes tienen sobre el origen y la causa del conflicto. Así se busca que las personas interaccionen mediadas por un proceso de construcción intelectual, en el que la energía emocional se encause hacia el tema de la controversia, y por medio de estrategias de manejo inteligente de las emociones, las relaciones interpersonales se reconstruyan.

La aplicación óptima de los mapas resulta apoyándose de algunos recursos tecnológicos disponibles de manera gratuita en la red, para la generación de mapas conceptuales. Los autores recomiendan el *Cmap Tools*.

Así se pueden crear Mapas Conceptuales por Sesión de trabajo con los participantes, facilitando el proceso de mediación.

Por ejemplo, en la Sesión 1 se construye una historia alternativa, a partir de las historias de cada parte en el conflicto, denominada reconstrucción del conflicto. En la Sesión 2 se define con claridad el problema y se evidencian intereses y necesidades comunes a ambas partes, denominada resignificación del problema. En la Sesión 3 se centró en el manejo de las relaciones desde la comunicación asertiva. Y en la Sesión 4 se concreta la etapa denominada Plan de Acción.

Los mapas conceptuales facilitaron el proceso de la estrategia “separa a las personas del problema”, ya que permitieron focalizar los esfuerzos y

orientar el proceso de mediación bajo la consigna, “suave con las personas, duro con el problema”.

#### g) Los Cuestionarios.

Se pueden utilizar en el caso de que a los participantes de la mediación se les dificulte escribir, en cambio se les pide que contesten cuestionarios mediante respuestas breves. El objetivo no es la obtención de información, si no más bien ser un facilitador para que las personas puedan ordenar sus ideas, establecer planes conjuntos, esclarecer malentendidos y buscar soluciones por si mismos.. Estos cuestionarios son más bien indicativos.

#### h) Cartografía del conflicto.

Gran parte de la solución del problema parte por comprenderlo. Cartografiar el conflicto significa alejarnos del mismo, lo que comporta una reducción importante de la tensión que éste genera. También significa establecer criterios de racionalidad en aquellos momentos en los que una excesiva emotividad nos impide observar sosegadamente cuál es el problema y cuáles podrían ser las soluciones lógicas y reales.

Traducir el propio conflicto en términos geográficos puede resultar útil a un mediador que pretenda ayudar a personas que poseen dificultades para determinar sus problemas y sus objetivos, la manera de solucionar dificultades y de sobreponerse a problemas e inconvenientes.

### 8) LIMITACIONES DEL MODELO

La principal limitación de este Modelo radica en obviar las pautas interaccionales que poseen las personas, y que pueden estar a la base de sus diferencias. Así, las mayores críticas en la validación de los acuerdos alcanzados bajo este Modelo, señalan que genera “no- acuerdo”, ya que en muchos casos los participantes se comprometen a dejar de hacer algo que estaban haciendo pero no se produce ningún cambio en la relación, y por lo tanto, al no modificarse la “pauta interaccional”, sino que solamente se proponen el no repetirlo, no se puede saber hasta cuando se mantendrá esta situación o cuando reaparecerá todo lo anterior (Solar, Arrue y Muñoz, 2001).

Esta reflexión también ha sido realizada en el campo de la terapia familiar sistémica y ha llevado a que se intente buscar la emergencia de una nueva forma de relación, que daría más posibilidades de no volver a repetir las conductas relacionadas con la pauta anterior.

Para Tino Prat (2008) sus puntos débiles son:

- Pretender erradicar el conflicto y no lo valora como fuente de crecimiento.
- Sirve mejor a los problemas objetivos que a los conflictos humanos.
- Separa el mundo emocional, que es justamente donde radica muchas veces el verdadero impulsor del conflicto, y por lo tanto, es poco útil cuando resulta complicado o inútil separar la persona del problema.

En síntesis, podríamos decir que el modelo Tradicional está centrado en el acuerdo, y no toma en cuenta las relaciones entre las partes, sino que se enfoca en el contenido de la comunicación, por lo tanto, no intenta modificar las relaciones entre ellas.

Sin embargo, este modelo también ofrece ciertas posibilidades. Es el modelo más y mejor difundido y es el más utilizado no sólo en el mundo empresarial y organizacional, sino incluso en política internacional (Prat, 2008).

El modelo no realza los intereses de la relaciones entre las partes en conflicto, con lo cual el interés es el logro del acuerdo, quitando importancia a las relaciones entre los sujetos implicados, es por ello que este modelo se plantea para conflictos organizacionales.

En definitiva este modelo, se centra en el logro del acuerdo y en el contenido de la comunicación verbal. Dado el origen del modelo en una escuela de negocios de la Universidad de Harvard, este modelo de mediación resulta muy apropiado para enfrentar conflictos comerciales, en los cuales la emocionalidad de las partes es un elemento secundario, más aún si se considera que estas relaciones generalmente no son entre personas naturales.

El ámbito de aplicación será el que definirá como utilizar este modelo, ya que si se utiliza en empresas, organizaciones tendrá un mejor acierto que en familia.

## EL MODELO TRANSFORMATIVO

### 1) ORIGEN

Este modelo nace como respuesta a las desventajas que ciertos profesionales visualizaron en el Modelo Tradicional Lineal de Harvard (centrado en la resolución de conflictos). Estas críticas apuntaban a que los mediadores “tradicionales” tienden a ser directivos para poder cumplir su objetivo de solucionar conflictos. Para controlar el cumplimiento de esta meta, los mediadores tradicionales no sólo se centran en el proceso relacional, sino que también en los contenidos de la discusión, privilegiando las áreas de consenso y los temas que presentan factibilidad de ser resueltos, evitando áreas de desacuerdo, ya que tienen menos probabilidad de arribar a una solución.

Baruch, Bush y Folger criticaron fuertemente el Modelo lineal presentando el Modelo Transformativo en los años '80, enfocando la solución desde la perspectiva que justamente Harvard no aborda: la relación. Esto se materializa en una publicación del año 1994, denominada “La Promesa de la Mediación”, proponiendo transformar la *historia de insatisfacción* (en la que cabe el Modelo Tradicional) a través de un enfoque terapéutico que encause a la *historia de la transformación*.

### 2) NOCIÓN DE MEDIACIÓN

El Modelo Transformativo conceptualiza a la mediación como un proceso único, pues permite a las partes que participan de ésta, construir sus cambios mediante la propia definición de sus problemas y sus metas, así como también crear el proceso que permitirá mejorar su relación. Apunta al desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades, focalizándose en las relaciones humanas a fin de fomentar el crecimiento moral, destacando la capacidad de este procedimiento para promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona.

Este modelo parte de la premisa que la buena comunicación y lo relacional son las situaciones que se deben privilegiar como resultados de la mediación.

### 3) FUNDAMENTOS

Se basa en la transformación de las personas en conflicto, cambiando la manera que tienen las partes de enfocar sus relaciones, adoptando los principios de la cultura de la paz, el respeto, la interculturalidad y el

crecimiento personal. Por lo tanto, no se centra en el qué (el objeto) sino en el cómo desde el sujeto.

Parte de la conceptualización del conflicto como una oportunidad de crecimiento, más concretamente de una oportunidad para el crecimiento moral. Este crecimiento moral de la persona en el proceso de mediación se expresa en dos dimensiones: la del fortalecimiento del yo y la de superación de los límites para relacionarnos con los otros.

En este modelo, se enfatiza la importancia de la autodeterminación y autoafirmación de las partes, potenciando su propio protagonismo, pero a la vez haciéndolas responsables de sus decisiones y acciones. Este modelo tiene también como objetivo el reconocimiento del co - protagonismo del otro como parte del conflicto.

Su máximo exponente hoy es John Paul Lederach promotor de la reconciliación en la resolución de conflictos mediados.

Bush y Folger comparan dos modelos de mediación, el “Orientado a la Resolución de Problemas” (Tradicional) y el “Transformativo”. En general, esta comparación se basa en las metas distintivas que posee cada una de estas orientaciones: el Modelo Tradicional tiene como objetivo primordial llegar a acuerdos mutuamente aceptables respecto a un conflicto, en cambio el Modelo Transformativo privilegia reparar la relación de las partes en conflicto, mediante una transformación interaccional.

Los tópicos que se describen en el presente cuadro comparativo permiten conocer las principales diferencias entre el Modelo Tradicional y el Modelo Transformativo:

Tabla 5 Comparación entre el Modelo Transformativo y el Modelo Tradicional.

Características del Modelo	Modelo Transformativo	Modelo Tradicional
<b>Respecto a la concepción del conflicto</b>	El conflicto es una oportunidad para el crecimiento moral y para la transformación. Proceso a largo plazo.	El conflicto es un problema y necesita una solución. Situación de corto plazo.
<b>Respuesta ideal para manejar el conflicto</b>	Se puede manejar mediante el empoderamiento de las partes y el reconocimiento mutuo.	Se maneja mediante la aplicación de un proceso basado en el cumplimiento de pasos, tendiendo a la solución colaborativa de los problemas.
<b>Meta de la mediación.</b>	Empoderamiento de las partes y reconocimiento mutuo.	Acuerdo entre las partes
<b>Rol del mediador.</b>	Rol secundario, las partes son percibidas como expertas, con motivación y capacidad para resolver sus propios problemas. Da una ayuda mínima. Es sensible a los requerimientos de las partes.	Rol experto. Rol directivo en el proceso de resolución de problemas.
<b>Acciones del mediador</b>	Explica los conceptos relativos a la mediación. Deja que las partes propongan metas, dirijan y diseñen las reglas del juego. Clarifica que lograr un acuerdo es una alternativa de resultado del proceso. Focalizarse en las reflexiones que realizan las partes, permitiendo que lleguen a sus propias conclusiones. Permite que las partes inicien una discusión en cualquier momento, y respecto a cualquier tema que sea significativo, no importando si estas conversaciones aluden a situaciones difíciles de mediar. Alienta al reconocimiento mutuo respecto a la relación, las propias identidades, los intereses y necesidades. Puede valerse de una revisión de situaciones del pasado para poder hacer que las partes se conozcan más. Favorece el ver las emociones como parte integral del conflicto. Alienta expresión de emociones. Fomenta a las partes a que arriben por sí solas a una solución de la situación, dejándoles en claro que ellas son libres de buscar otras alternativas a lo largo del tiempo	Explica que la meta de la mediación es llegar a un acuerdo. Diseña un proceso, con reglas generales, que permiten llegar a esta solución. Puede consultar a las partes respecto al diseño del proceso y de las reglas, pero él debe liderar este diseño. Dirige las discusiones, evita tocar situaciones que pueden llevar a una negociación conflictiva. Se focaliza en áreas que podrían facilitar un acuerdo. Se evitan conversaciones que evoquen situaciones pasadas, ya que estas tienden a generar conductas culpabilizantes. Se focaliza respecto a conductas futuras. Procura evitar que afloren las emociones en las partes, si éstas surgen, entonces intenta controlarlas. Utiliza su conocimiento para desarrollar opciones de acuerdo. Es directivo.
<b>Foco del mediador.</b>	Se focaliza en las interacciones entre las partes, procurando buscar alternativas para el empoderamiento y para el reconocimiento del otro.	Se focaliza en los intereses de las partes, buscando las oportunidades para compatibilizar acuerdos mutuamente satisfactorios.
<b>Utilización del tiempo.</b>	No existe limitación en el tiempo para el proceso de mediación, las partes pueden tomar el tiempo	El mediador establece los límites de tiempo, y de espacio donde se realizará la mediación.

	que quieran para las actividades que quieran desarrollar. No existen etapas preestablecidas en la mediación.	El mediador va trasladando a las partes por un proceso que atraviesa distintas etapas.
<b>Definición de una mediación exitosa.</b>	El objetivo de la mediación es que cada una de las partes llegue a un empoderamiento y a un reconocimiento mutuo entre ellas.	El objetivo de la mediación es lograr un acuerdo mutuamente aceptable.

#### 4) PRINCIPALES APORTES DEL MODELO TRANSFORMATIVO

De acuerdo a lo planteado por Tino Prat (2008), los principales aportes de este modelo son:

- Considera el conflicto como una oportunidad de crecimiento. Por eso, no pretende eliminarlo sino transformarlo para convivir con él, pues considera que es inherente a toda relación humana y motor de cambio.
- Descubre las diferencias y enseña a respetarla y manejarla.
- Valora la violencia como el fruto de la mala gestión de las discrepancias.
- Fomenta el mutuo reconocimiento de las partes a través de la libre expresión de sus emociones y sentimientos y, por lo tanto, se sumerge en las causas más profundas de los impulsores del conflicto.
- Incorpora las preguntas circulares como técnicas de comunicación.
- Su objetivo no es tanto el acuerdo como el cambio personal en las relaciones, desde el *empowerment* de los actores, o crecimiento personal, para que tomen conciencia de sus responsabilidades y comprendan que son protagonistas de sus conflictos.

#### 5) MÉTODO DEL MODELO TRANSFORMATIVO

##### 5.1) Metas del Modelo

A diferencia de los modelos tradicionales de mediación, que tienen como objetivo primordial llegar a soluciones satisfactorias para ambas partes, el Modelo Transformativo tiene como metas prioritarias lograr un empoderamiento, y un reconocimiento mutuo de los participantes de la disputa.

### 5.1.1) Empoderamiento

Este concepto también es entendido de manera distintiva por este modelo, ya que se aleja del significado tradicional que le asigna en la mediación, en la que se lo ha descrito como equilibrio o redistribución de poder entre las partes.

Empoderar, en el Modelo Transformativo, significa aumentar las capacidades de cada una de las partes para que puedan alcanzar decisiones por sí mismas. Este término también alude a la capacitación de los participantes de la disputa para que puedan definir sus propias conclusiones y así alcanzar por sí mismas las soluciones. Puede ser definido, de igual manera, como la restitución del valor propio, fortalezas y capacidades que posee cada una de las partes para enfrentar los problemas que aparecen en la vida.

El empoderamiento tiene como consecuencia que las partes logren mayor claridad respecto a sus metas, recursos, opciones y preferencias, utilizando esta información para hacer decisiones claras y reflexivas.

La claridad en relación a las metas alude a que las partes pueden lograr un mejor entendimiento respecto a “qué” es lo que quieren y “por qué” lo quieren, así como también comprender que sus metas son legítimas y deben ser consideradas seriamente.

La claridad respecto a los recursos se refiere a que las partes entenderán de mejor manera cuales son los recursos que tienen disponibles y cuales son los que necesitan crear. Además cada una de las partes debe aprender que ellos poseen algo que es valorado por otro, que ellos se pueden comunicar de manera efectiva con la otra parte y que ellos pueden utilizar sus recursos para alcanzar las metas.

La claridad respecto a las opciones alude a que las partes se hacen más conscientes de la cantidad de alternativas que disponen para solucionar sus problemas, comprendiendo que cada opción tiene costos y beneficios relativos. Esta claridad tiene como consecuencia que las partes se hagan responsables de sus propias elecciones y/o decisiones.

La claridad respecto a las preferencias alude a que las partes deben reflexionar y elegir por sí mismas, realizando decisiones conscientes respecto a lo que quieren hacer. Estas decisiones se hacen sobre la base de las fortalezas y debilidades de los argumentos de cada una de las partes y realizando una apreciación de las ventajas y desventajas de cada una de las opciones.

Respecto a esta meta, se ha descrito una subcategoría que también se constituye en un objetivo de la mediación, el “empoderamiento basado en las habilidades”. Éste alude a que las partes se empoderan cuando han logrado desarrollar sus propias habilidades en la resolución de conflictos, y/o cuando aprenden a escuchar, comunicar, analizar situaciones, evaluar alternativas y hacer decisiones, todo esto de una manera más efectiva a como lo hacían antes de participar en el proceso de mediación.

En la práctica, el empoderamiento ocurre cuando el mediador brinda oportunidades a las partes que permiten aumentar su claridad respecto a situaciones y/o da lugar a que se desarrollen ciertas habilidades contingentes a un adecuado desenvolvimiento en estas áreas. El mediador debe procurar que las partes mantengan el control del proceso y del contenido de la discusión, manteniendo un rol secundario respecto a los disputantes.

La meta de empoderamiento, se alcanza cuando:

1. Alcanza una comprensión más clara, comparada con la situación anterior, de lo que le importa y por qué, al mismo tiempo que una comprensión en el sentido de que aquello que le importa, en efecto, es importante.
2. Comprende más claramente cuáles son sus metas y sus intereses en la situación dada, por qué persigue esas metas y que ellas son importantes y merecen consideración.
3. Cobra conciencia de la gama de alternativas que puede garantizarle total o parcialmente la obtención de sus metas, y de su control sobre esas alternativas.
4. Comprende que existen decisiones con respecto a lo que debe hacer en la situación y que ejerce cierto control sobre dichas decisiones.
5. Comprende que puede elegir si continuará en la mediación o la abandonará, si aceptará o rechazará el consejo jurídico o de cualquier otro carácter, si aceptará o rechazará una posible solución.
6. Comprende que, al margen de las restricciones externas, siempre se le ofrecen algunas alternativas, y el control sobre las mismas es exclusivamente suyo.
7. Acrecienta o aumenta sus propias habilidades en la resolución de conflictos.

8. Aprende a escuchar, mejorar la comunicación, organizar y analizar cuestiones, presentar, argumentos, utilizar técnicas como la lluvia de ideas, evaluar soluciones alternativas.

9. Toma conciencia de los recursos que posee.

10. Comprende más claramente que posee la capacidad de comunicarse o persuadir eficazmente, puede redistribuir sus recursos de modo que tengan más alcance, sus recursos son suficientes para promover una solución que antes no contempló, puede aumentar sus recursos explotando una fuente suplementaria de apoyo a lo que antes no había contemplado.

11. Reflexiona, delibera y adopta decisiones acerca de lo que hará en las discusiones de la mediación, y a la posibilidad de acordar y el modo de hacerlo, o de los restantes pasos que dará.

12. Evalúa plenamente las cualidades y las debilidades de sus propios argumentos y de la otra parte, las ventajas y desventajas de las posibles soluciones y alternativas que excluyen el arreglo y adopta decisiones a la luz de tales evaluaciones.

#### 5.1.2) Reconocimiento

El reconocimiento alude a la capacidad de las personas para tomar en cuenta la perspectiva, principios y experiencias de los otros, por lo tanto es un comportamiento empático. Éste permite a las partes ver y entender el punto de vista de las otras personas y comprender la manera como ellos definen los problemas y porque arriban a las soluciones a las que llegan.

El reconocimiento es algo que se da al otro, pero también es algo que uno debe obtener. En la práctica, para que esto ocurra los mediadores deben permitir a las partes decidir cuanto están dispuestos a aceptar del punto de vista del otro, explicándoles que la base de esta opción es el respeto por las personas, y la valoración de éstas como seres humanos con pensamientos y elecciones legítimas.

La meta de Reconocimiento, se alcanza cuando:

1. Comprende que tiene la capacidad de considerar y reconocer la situación de la otra parte.
2. Puede "ponerse en los zapatos del otro".

1. Asume que no sólo posee la capacidad de comprender la situación del otro, sino que tiene el deseo real de hacerlo.
2. Advierte que desea concentrar su atención en lo que el otro está experimentando y encontrar el modo de reconocer esa experiencia a través de su comportamiento en la sesión.
3. Puede ver el comportamiento propio y de la otra parte bajo una luz diferente y más favorable que antes.
4. Logra reinterpretar la conducta y el comportamiento anterior de las partes.
5. Renuncia conscientemente a su propio punto de vista y trata de ver las cosas con la perspectiva de la otra parte.
6. Admite francamente que cambió su interpretación del otro y/o decide comunicárselo.
7. Admite ante el mediador, aunque sea privadamente cómo ve ahora distinto modo lo que sucedió y puede reconocerlos en presencia del mediador o directamente a la otra parte.
8. Puede excusarse "por haber pensado lo peor".

## 5.2) Proceso de aplicación del Modelo Transformativo

Las fases de aplicación de este Modelos se pueden sintetizar en tres momentos:

1. Definición del conflicto indagando en lo emocional.
2. Alternativas de resolución de cada parte desde la relación.
3. Búsqueda de soluciones para una reconciliación profunda.

## 5.3) Los 10 principios de los mediadores en el Modelo Transformativo

1. En la fase inicial el mediador explicará su rol y los objetivos de la mediación, aludiendo a que éstos se focalizan en el empoderamiento y en el reconocimiento mutuo.
2. En el mediador depositará la responsabilidad de los resultados de la mediación en las partes que participan del proceso.
3. El mediador no debe realizar juicios respecto a las posturas y decisiones de las partes.

4. El mediador se plantea con una postura optimista en relación a las competencias y motivaciones de las partes.
5. El mediador permite, y a la vez es sensible a las expresiones emocionales de cada una de las partes.
6. El mediador da lugar para que se produzcan inseguridades en cada una de las partes y permite que éstas sean exploradas racional y emocionalmente.
7. El mediador debe permanecer focalizado en cada uno de los detalles que ocurren en el *setting* de la mediación.
8. El mediador debe ser sensible frente a los recuerdos de situaciones pasadas que evoquen las partes.
9. El mediador debe estar consciente que el conflicto es un proceso a largo plazo, y que la mediación es sólo una de tantas intervenciones que ocurren en una larga secuencia de interacciones conflictivas.
10. El mediador debe sentir y expresar un sentido de éxito, cuando el empoderamiento y el reconocimiento mutuo ocurren, aunque esto suceda sólo en pequeños grados. No se debe hacer sentir que la escasez de acuerdos es una derrota.

#### 5.4) Perfil del Mediador que opta por el Modelo Transformativo

##### 5.4.1) Aproximación Teórica y Rol del Mediador

El rol del mediador consiste en ayudar a las partes a entender su situación, para que éstas puedan elegir las opciones que tengan mayor sentido para ellas. El mediador debe escuchar, hacer preguntas, hacer resúmenes, ayudar a las partes a comprender los temas en conflicto, orientar para que se identifiquen y se pueda acceder a las distintas opciones disponibles (incluyendo alternativas que no llevan a un acuerdo), procurando no inducir ideas que sugieran que el acuerdo es la solución.

##### 5.4.2) Objetivo de la Mediación

El objetivo que persigue la mediación es ayudar a las partes a que puedan comprender y resolver sus problemas por sí mismos, de manera que esta resolución les haga sentido. El mediador debe orientar a las partes para que comprendan los puntos de vista de los otros. Una de las posibles consecuencias de la mediación es el “acuerdo”, pero éste no es el objetivo primordial. Las respuestas, aunque sea indirectamente, deben aludir los términos de empoderamiento y reconocimiento mutuo.

#### 5.4.3) Procedimiento y descripción de éste

El procedimiento de la mediación tiende a ser flexible, ya que éste es construido por las partes, y por lo tanto toma la dirección que éstas van siguiendo. En un principio el mediador le pedirá a las partes que expongan sus argumentos, propondrá una discusión respecto a las reglas generales, pero luego de éstas pequeñas intervenciones el proceso se torna más fluido, ya que las partes comienzan a explorar las situaciones que son de su propio interés.

#### 5.4.4) Reglas estándares de Procedimientos

Muchos de los mediadores utilizan reglas generales, como por ejemplo no interrumpir a otro cuando está hablando, pero el mediador deberá enfatizar que son las partes las que deben ir creando en el proceso estas reglas de la relación.

#### 5.4.5) Responsables del Proceso

Los responsables de los resultados de la mediación son las partes participantes del proceso.

#### 5.4.6) Manejo de la Emocionalidad

Las emociones son tan importantes como los “contenidos” relatados en el proceso de mediación, por lo mismo, el mediador debe alentar la expresión de éstas, entenderlas y enfrentarlas directamente.

#### 5.4.7) Manejo de Desequilibrio de Poder

Se debe trabajar para empoderar a ambas partes, de modo que ellas puedan entender completamente las situaciones y las opciones con las que cuentan, y así tomar decisiones que se acoplen a sus propias necesidades.

#### 5.4.8) Manejo del tiempo

Se privilegian las discusiones sobre situaciones pasadas, ya que éstas permiten a las partes comprender, desde la historia del problema, porqué la otra parte tiene un determinado punto de vista.

## 6) Ámbitos de aplicación del Modelo Transformativo de Mediación.

En general el Modelo Transformativo ha sido escasamente aplicado en la práctica de la mediación, a pesar de esta situación, muchos profesionales se basan en algunos de los principios que rigen a este modelo.

Debido a que las metas de este modelo son el empoderamiento y el reconocimiento mutuo, este modelo puede ser aplicado a cualquier conflicto que ocurra en el ámbito interpersonal: disputas familiares, conflictos vecinales, conflictos entre compañeros de trabajo, etc.

Un ámbito en que este Modelo es altamente valorado es el escolar, dentro de campo amplio de estrategias didácticas, acciones y proyectos orientados a los propósitos de la educación para la democracia, la paz y los derechos humanos.

Otro ámbito en que es pertinente este Modelo lo constituye la Mediación Intercultural (Giménez, 2001), donde se trata de ir más allá del “acuerdo”, aspirando a mejorar la relación y la comunicación, en relaciones interétnica marcadas por desconocimiento, rechazo, discriminación, prejuicios, entre otros.

La aplicación de este modelo en el ámbito interorganizacional se hace más complicada, debido a que no se está tratando directamente con relaciones interpersonales, sin embargo no hay que olvidar que en estas mediaciones participan representantes de las empresas, los que son seres humanos que sí pueden ser empoderados y reconocerse mutuamente.

Finalmente, a modo de resumen y como una manera que el lector pueda establecer similitudes y diferencias con los otros modelos en torno a la fundamentación, método y objetivos de cada uno de ellos, se entrega el análisis crítico que realiza Suárez (1996) en relación a este modelo:

En relación a su fundamentación señala que:

- Respecto de la comunicación enfatiza el aspecto relacional, razón por la cual se centra en el aspecto interaccional entre las partes.
- Asume que los conflictos deben ser entendidos desde una causalidad circular, es decir no existe una causa única y directa del conflicto (por ejemplo, en el Modelo de Harvard es el desacuerdo y/o la comunicación ineficiente e ineficaz), sino que ambas partes y el contexto en que se desenvuelven permiten explicar la persistencia del conflicto.

En relación a su método refiere que el modelo se basa en:

- Trabaja fundamentalmente para potenciar el protagonismo (empoderamiento), de manera que las personas potencien sus recursos para resolver el problema, a la vez que se hacen responsables de las acciones para llegar a tal fin.
- Invita al reconocimiento del otro como parte del conflicto, es decir, el reconocimiento del co-protagonismo del otro.

En relación a sus metas, la autora plantea:

- Pretende modificar la relación entre las partes.
- No importa si se llega un acuerdo o no. No están centrados en la resolución del conflicto sino que en la transformación relacional.

## 7) Limitaciones

Según el análisis a las debilidades del Modelo planteada por Prat (2008), estas radican en:

- Se circunscribe excesivamente a la Mediación reglada, lo cual es muy limitativo.
- Su único propósito es mejorar las habilidades relacionales a fin de evitar futuros conflictos, olvidando la calidad de los acuerdos del conflicto presente.
- No se fija tanto en la solución como en las posibilidades de transformación de la relación, haciendo que sea un modelo poco eficiente desde el punto de vista estrictamente económico.

## EL MODELO CIRCULAR NARRATIVO

### 1) Origen

Este Modelo está asociado a la obra y práctica de Sara Cobb, mediadora y profesora de la Universidad de California, quien viene publicando desde los '90 diversos textos, presentando conferencias y potenciando el desarrollo del Modelo, de manera sistemática y aplicando un instrumental técnico innovador.

Este modelo se denomina “circular” porque parte de una concepción circular tanto de la comunicación como de la causalidad, y se denomina “narrativo” porque la categoría de narrativa es central tanto del punto de vista analítico como propositivo.

Se basa en el principio de que somos y creemos lo que nos narramos a nosotros mismos. Por eso cada actor narra los hechos de un mismo conflicto de forma diferente y, por lo tanto, la solución radica en re – explicar el conflicto de manera consensuada y positiva.

### 2) Fundamentos

Como en otros Modelos, pero muy particularmente en este caso nos encontramos ante una síntesis de diversos marcos teóricos. Suares (1996) indica que el Modelo Circular Narrativo “se ha nutrido con las conceptualizaciones, las investigaciones y las técnicas provenientes de otras áreas de las ciencias sociales”.

Este acervo se puede agrupar de la siguiente manera:

- a) Con las elaboraciones de la teoría de la comunicación (Bateson, Watzlawick, entre otros.), fundamentalmente lo referido a:
  - La comunicación analógica (como la más efectiva para comprender los aspectos relacionales).
  - Los aspectos pragmáticos de la comunicación.
  - La noción de contexto, como elemento fundamental que califica al texto. Esta noción de contexto ha sido retomada tanto en los aspectos espaciales como en los históricos.
  
- b) Con la Terapia familiar Sistémica:
  - El concepto de que el problema es la solución intentada (y que ha fracasado).
  - La aplicación de técnicas, por ejemplo la Reformulación, la Externalización, la Connotación positiva, las Preguntas circulares, etc.

c) Con los nuevos abordajes epistemológicos de la Cibernética de Segundo orden, específicamente la teoría del observador (Heinz von Foerster- Humberto Maturana):

- La necesidad de posicionarse frente a una “realidad entre paréntesis”.
- La importancia del observador como elemento participante de aquello que se observa.

d) Con el Contruccionismo Social, en el sentido de Kenneth Gergen:

- La calidad de construcción social de la realidad.

e) Con la teoría Posmoderna del significado:

- Barrer el límite entre lingüística y retórica.
- Las conceptualizaciones sobre narrativas, fundamentalmente a través de Michael White.

Considerando la fuerte influencia Sistémica – cibernética, en este texto se abordó de manera ampliada estos aspectos en el submódulo 1.

### 3) Narrativas, conflicto y mediación

Se sostiene que las personas para dar sentido a sus vidas estructuran sus experiencias en forma de relatos o historias que mantienen una determinada coherencia entre los hechos, personajes y argumento que es lo que hace que esta historia tenga sentido para cada uno. En tal sentido, se selecciona de la experiencia aquellos hechos que confirman la versión que se construye, ya que ayudan a mantener la coherencia interna de la historia, a la vez que se deja de lado los hechos que harían peligrar el sentido que se le da a la historia (Markus, 1998).

Existen cuatro operaciones en este proceso de construcción de la experiencia: distinción, descripción, explicación y narración.

La distinción, es el acto de señalar cualquier fenómeno como distinto de otro, para lo cual se emplea un criterio de selección.

La descripción que hacen las partes del problema es siempre posterior al acto de distinción. Primero se distingue y luego se describe.

La explicación reformula o recrea las observaciones de un fenómeno, en concordancia con conceptos y esquemas aceptables para el sujeto.

La narrativa es la manera en que el sujeto, sobre la base de los puntos anteriores, cuenta la realidad.

Así, en términos del proceso de mediación, se puede sostener que como las partes describen, piensan y actúan deriva de las distinciones que establecen, y las descripciones de los hechos que refieren se basan en distinciones establecidas al observar. De ahí que sea posible que ante un mismo problema las partes puedan tener percepciones, ideas y emociones diferentes respecto de los mismos hechos, ya que de alguna manera llegaron a construir historias distintas (Markus, 1998).

El modelo circular narrativo sostiene que el conflicto es una construcción, es decir, que todos colaboran para la construcción del mismo. A partir de esta premisa sostiene que el conflicto se puede desconstruir.

En la mediación, el encierro narrativo o la coherencia narrativa es lo problemático porque estabiliza la descripción del problema, de manera que limitan su transformación. Luego, la tarea del mediador está en desestabilizar y abrir narrativas acerca del conflicto, para permitir el desarrollo de una historia alternativa conjunta. Cobb agrega que esto se debe realizar a través de la participación activa de las personas, y por tanto a través del empoderamiento.

Cobb define el empoderamiento como un sistema de prácticas que realizan la participación de los disputantes. La participación alude a la co-elaboración o la co-construcción de una historia distinta.

#### 4) Método del Modelo

Desde esta comprensión narrativa del empoderamiento, Cobb sugiere tres prácticas de la mediación que deben realzar la participación de las personas y empoderarlas:

1. Comenzar la mediación con sesiones privadas, lo cual otorga al mediador una oportunidad de conocer por completo las historias de los participantes. Estos encuentros pueden utilizar para ampliar las historias de las personas y analizar la posibilidad de transformación en una narrativa más conjunta.
2. El mediador puede facilitar la construcción de descripciones positivas acerca del conflicto para todos los participantes. Para esto puede hacer uso de connotaciones positivas, esto es, debe intentar imputar intenciones positivas a ambas partes al buscar las explicaciones para sus acciones.
3. El mediador puede "circularizar" las historias de las partes. Esta técnica implica el uso de una serie de preguntas circulares, tal que en las respuestas a las preguntas, las partes crean la

interdependencia sus historias ellos mismos. Este proceso se debe utilizar en sesiones privadas y públicas.

#### 4) Proceso de mediación

El proceso de aplicación del Modelo está marcado por cuatro énfasis:

1. Aumentar el caos y la borrosidad poniendo en máxima evidencia las diferencias de las partes, y así crear una nueva alternativa que reconduzca la relación a un nuevo orden antes impensable.
2. Legitimación de todos los actores, para destruir la típica visión antagonista de las partes, que induce necesariamente a la rigidez posicional.
3. Cambio de significado: se construye una nueva narración de las partes desde una visión compartida.
4. Creación de contextos operativos, para que la puesta en práctica sea posible.

Ahora bien, el método de aplicación propuesto por Cobb (s/f, citado en De Tommaso, 1997) supone un proceso dividido en cuatro etapas, a las cuales se agrega una fase flexible, anterior al inicio de la mediación. El proceso propuesto por la autora puede esquematizarse de la siguiente manera:

##### 4.1) Primera etapa: reunión conjunta.

La primera etapa del proceso de mediación implica que el mediador se reúne con ambas partes, con el fin de encuadrar el proceso. En esta fase los objetivos a desarrollar son los siguientes:

- El mediador da a conocer a las partes las características del proceso de mediación. Realiza dicha labor a través de lo que se ha denominado discurso de apertura.
- Establecer clara y específicamente las reglas y principios de la mediación:
  - Confidencialidad
  - Voluntariedad
  - Ambas partes tendrán reuniones privadas<sup>3</sup> con el mediador.
  - Ambas partes tendrán reuniones públicas o conjuntas con el mediador.

---

<sup>3</sup> A diferencia del Modelo de Harvard que plantea la realización de reuniones individuales sólo si son absolutamente indispensables, Cobb plantea que las reuniones privadas con cada una de las partes son necesarias antes de iniciar el proceso de mediación en sí mismo, es decir, las plantea como parte del proceso.

- Manera en que se va participar en la conversación (por ejemplo, evitar interrumpirse).
- Acordar aspectos anexos a la mediación: honorarios, tiempo, etc.

A continuación, se presenta un discurso de apertura expuesto por Sara Cobb en el curso de un programa de entrenamiento realizado en la Universidad de California. Este discurso fue construido para un caso de mediación familiar.

*Estoy muy feliz de que podamos estar juntos hoy. Tenemos la oportunidad de poder hacer un pequeño acuerdo sobre lo que les está preocupando, que es muy importante para ustedes. Vamos a poder hablar en privado y juntos sobre este problema, este conflicto, y cuando terminemos espero que podamos hacer un pequeño acuerdo, un mínimo acuerdo, sobre los pequeños detalles que los molestan mucho.*

*Pero antes de que empecemos a hablar sobre el conflicto, yo quiero hablar un poco sobre la ideología de la mediación, sobre las reglas que necesitamos y también algunas cosas sobre el proceso en sí mismo.*

*La mediación comenzó hace más de quince años en los Estados Unidos. Es muy útil para procesos que son muy importantes, porque la gente tiene las mejores ideas sobre la forma en que pueden resolver sus propios problemas.*

*La mediación considera que ustedes son expertos. Y el acuerdo que pueden hacer es el acuerdo que ustedes pueden construir. Yo no tengo responsabilidad por este acuerdo, yo tengo responsabilidad por el proceso. Yo voy a ser neutral, y quiero estar con cada uno de ustedes en una forma que pueda ser útil, que pueda ser una ayuda. Yo quiero participar solamente en la forma en que sea útil para ustedes para que puedan resolver su propio problema.*

*Además quiero decirles las reglas. Necesito hablar con uno por vez, porque no puedo escuchar a todos al mismo tiempo. Entonces cuando hablo con alguien quiero hablar con él solamente. Pueden hacerme una señal y entonces yo puedo darles lugar para que hablen, y también si tengo la idea de que necesito interrumpir, yo puedo hacerlo. Porque tengo la responsabilidad por el proceso.*

*Tenemos dos partes en el proceso, podemos hablar en privado, es decir, yo con cada uno de ustedes, con confianza, y en esta parte del proceso pueden decirme cualquier cosa que quieran y voy a mantener lo que digas en forma confidencial, y pueden decirme las cosas que no quieren compartir y vamos a hacer un acuerdo con cada uno sobre esto.*

*La segunda parte del encuentro es pública, y vamos a charlar las opciones. Ésta parte puede ser más larga, depende de cada familia. Hay familias que*

*necesitan menos tiempo en sesiones privadas y más tiempo en sesiones públicas. Pero no quiero que nadie espere mucho.*

*Cuando llegemos al acuerdo yo estoy segura de que no vamos a poder resolverlo todo hoy, no vamos a poder resolver toda la vida, porque la vida tiene muchos problemas, pero en la medida en que podamos hacer un acuerdo pequeño, va a ser un pequeño acuerdo sobre los detalles más importantes de la vida de ustedes. Algunos podremos trabajarlos hoy, y podemos continuar juntos otro día, con otras cosas que necesiten resolver.*

*Después de la mediación puede haber alguien que esté en contacto para ver cómo marcha el acuerdo, porque los problemas están siempre evolucionando. Con este seguimiento vamos a poder constatar de qué forma el acuerdo ha sido bueno o malo, es decir, cómo está funcionando.*

*Antes de empezar en privado, quiero decirles que yo también soy divorciada, y que tengo seis hijos, y sé lo que son los problemas con los niños. Tengo experiencia, pero estoy segura de que mi experiencia es diferente a la de ustedes. Lo que quiero decirles con esto, es que nadie puede sentirse bien en el momento del divorcio. También estoy segura de que la vida cambia, hay tiempos más difíciles y tiempos menos difíciles. Además con el transcurso del tiempo, los chicos se van a acostumbrar al acuerdo al que ustedes lleguen, porque seguramente será el que ustedes piensen que es el más conveniente."*

#### 4.2) Segunda etapa: reuniones privadas o individuales

En estas reuniones del mediador con cada una de las partes por separado, invita a desplegar el problema tal cual es percibido por cada uno de los participantes. El mediador debe poner énfasis en distinguir los siguientes aspectos:

- La descripción del problema, lo cual significa además explorar desde cuándo ocurre; qué intentos de solución se han puesto en práctica y qué resultados han tenido; por qué ahora se solicita la mediación y, principalmente, qué explicaciones las personas se han dado respecto del conflicto y cómo éste se ha desarrollado, por cuanto la forma en que las personas se explican lo vivido da a lugar a lo que Cobb denomina narrativas.
- Objetivos asociados a la realización de la mediación, esto es, ¿qué es lo que se quiere conseguir?, ¿cuáles son las necesidades que se quieren satisfacer?, ¿cuáles son los principales intereses?, ¿qué es lo que se le quiere pedir al otro?, etc.
- Los recursos que tiene la persona para contribuir a la solución del problema.

Una vez realizada esta exploración, el mediador debe invitar a la persona a eliminar el “discurso acerca de mis derechos”, con el fin de generar un contexto participativo y colaborativo, donde las necesidades del otro también tengan cabida. Para esto, el mediador puede aludir a la circularidad, en términos del patrón de interacción que ha mantenido el problema, lo cual implica distinguir la lógica interaccional de confrontación.

#### *4.3) Tercera etapa: reunión interna.*

En esta fase, el mediador reflexiona, en lo posible junto a su equipo de trabajo, acerca de la información obtenida en las reuniones individuales y conjuntas, de manera de construir una historia o narrativa alternativa, la cual debe poseer las siguientes características:

- Legitimizar el hecho que las personas tienen problemas, lo cual implica dar una visión y connotación positiva del conflicto.
- Contextualizar el conflicto, lo cual significa que debe involucrar elementos de entendimiento no sólo de las partes y de la relación entre ellas, sino que todavía más de los suprasistemas en que las personas, su relación y el problema se insertan.
- Establecer una posición de trabajo que connote que el cambio y el acuerdo son posibles.
- Predecir dificultades que se pueden encontrar en el desarrollo del proceso e incluso con posterioridad al cambio y la solución.

#### *4.4) Cuarta etapa: reunión pública o conjunta.*

En esta etapa el mediador narra la historia alternativa<sup>4</sup> que ha construido, para a través de ella invitar a las partes a buscar una salida al conflicto que los convoca.

---

<sup>4</sup> De alguna manera, lo que hace aquí el mediador es redefinir el problema, de tal manera que las personas se expliquen el conflicto de manera diferente, ya que de esta forma cada una de las partes puede acceder a un repertorio más amplio de conductas. Watzlawick (1974, citado en Markus, 1998) define redefinir como cambiar el propio marco conceptual o emocional desde el cual se experimenta una situación, situándola dentro de otra estructura que aborde los hechos correspondientes a la misma situación concreta igualmente bien o incluso mejor, cambiando así por completo el sentido que se les da a los mismos. Lo que se cambia como resultado de la reestructuración es el sentido y percepción de los hechos y no los hechos mismos.

A continuación, invita a la construcción del acuerdo de la siguiente manera:

- Se crean opciones plausibles de dar solución a la disputa.
- Se discute acerca de las ventajas y desventajas de cada una de las opciones.
- Se decide acerca de una solución que sea mutuamente satisfactoria.

Una vez que se accede a la solución se redacta un acuerdo provisorio, que debe ser revisado por las partes y posteriormente ratificado, y el cual debe caracterizarse por:

- Legitimar a ambas partes en su participación, determinación y voluntariedad del acuerdo alcanzado.
- Connotar el acuerdo de manera positiva.
- Ser claro, específico y preciso.
- Fijar conductas de cumplimiento que sean observables.
- Definir el acuerdo como temporal, en función de modificarlo en caso que sea necesario.
- Establecer criterios evaluativos del acuerdo, de manera de saber si con el tiempo y la experiencia sigue siendo adecuado.

## 5) Aportes del Modelo

Según Tino Prat (2008) los principales aportes del Modelo son:

- Amplía sustancialmente el Modelo Transformativo, al incorporar la multicausalidad sistémica: la relación causa – efecto no es lineal si no circular y se retroalimenta multiplicándose.
- Amplía las técnicas de comunicación de Harvard, dando prioridad a las preguntas circulares para ir construyendo la historia alternativa a partir del análisis narrativo (construccionismo social).
- Utiliza las técnicas de connotación positiva, reformulación, re – enmarcado, re – contextualizado, soluciones intentadas, preguntas abiertas, preguntas circulares que involucran para crear una historia consensuada del conflicto.
- Su objetivo es tanto el acuerdo como la relación, situándose en una posición intermedia entre los dos modelos anteriores. Por su propia metodología aflora todas las emociones contenidas con mayor fuerza que el Transformativo. La finalidad es la construcción de una nueva visión compartida en la que una solución sea viable y la relación sea posible.

Finalmente, a modo de resumen y como una manera que el lector pueda establecer similitudes y diferencias con los otros modelos en torno a la fundamentación, método y objetivos de cada uno de ellos, se entrega el análisis crítico que realiza Suares (1996) en relación a este modelo:

En relación a su fundamentación señala que:

- El conflicto es entendido como un proceso de causalidad circular, en donde ambas partes y el contexto en que se desenvuelven interaccionan a través de circuitos que retroalimentan la experiencia. En tal sentido, se crea una pauta interaccional, que conecta a las partes y al contexto, que describe y mantiene el problema.
- En coherencia con lo anterior, la comunicación es entendida en sentido circular, es decir, no sigue la lógica lineal emisor - mensaje - receptor, donde pueden ocurrir errores que explicarían el problema y que el mediador debe evitar que ocurran. Adhiere a los postulados de la teoría de la comunicación humana.

En relación a su método refiere que el modelo se basa en:

- Propone aumentar las diferencias, es decir, no eliminarlas ni disminuirlas, sino que permitir que se manifiesten. Al contrario del Modelo de Harvard sostiene que las personas llegan a mediación en situación de orden: cada una de las partes está en una posición que mantienen de manera rígida, lo cual les impide encontrar alternativas. La introducción de información acerca de la diferencia flexibiliza al sistema y puede hacer surgir nuevas alternativas.
- Legitima a las personas en la visión y vivencia que tienen acerca del conflicto, pero invita al cambio de significado, esto es, a cambiar la historia acerca del conflicto que cada una de las partes trae a mediación, ya que la experiencia les ha demostrado que dicha perspectiva no les ha permitido encontrar solución al problema.
- La creación del contexto de trabajo es central. El proceso formal de mediación no comienza hasta que esté especificado dicho contexto. Las reuniones privadas no son una posibilidad, son parte del proceso.

En relación a sus metas, la autora plantea:

- Fomenta la reflexión acerca del problema y no la simple aireación del conflicto.

- A diferencia del Modelo de Harvard si le interesa cambiar el significado que las personas tienen acerca del conflicto, razón por la cual una de sus metas es cambiar la historia que se narra y junto con ello transformar positivamente la relación.
- Intenta el logro del acuerdo, aun cuando no es su meta fundamental, ya que el acuerdo se da en la medida que cambian las narrativas y la relación.

## 6) Limitaciones

Según Tino Prat (2008) sus principales limitaciones radican en:

- Que se circunscribe exageradamente a la mediación, lo cual es muy limitante.
- Metodología diametralmente opuesta a Harvard, lo cual limita su aceptación en entornos empresariales muy tradicionales.

Cuadro 6 Síntesis de los Modelos de Mediación

<b>Criterio</b>	<b>Modelo Tradicional Harvard</b>	<b>Modelo Transformativo Bush y Floger</b>	<b>Modelo Circular Narrativo Sara Cobb</b>
<b>La Mediación</b>	Negociación colaborativa asistida por un tercero para resolver un problema.	Oportunidad para desarrollar el potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades.	Proceso para llegar a acuerdos transformando la narrativa de confrontación, por una historia alternativa que posibilite el cambio.
<b>La Comunicación</b>	Se centra en contenidos verbales. Diálogo: "comunicación bilateral efectiva".	Se centra en el proceso relacional.	Es un proceso complejo que incluye el contenido y la relación: qué se dice, cómo se dice y dentro de qué contexto.
<b>El Mediador</b>	Es un facilitador de la comunicación, experto en dirigir la discusión.	Facilita la transformación de la relación.	Busca transformar la historia y la relación.
<b>El Conflicto</b>	Un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades.	Oportunidad de transformación.	Historia interpersonal de malestar y confrontación donde mi identidad y mi yo o self, han quedado mal posicionados.
<b>Métodos</b>	Aireación del conflicto. Catarsis o descarga de las emociones	Empoderamiento Co-protagonismo Preguntas circulares.	Reflexión y comprensión. Reconocer y aumentar las diferencias.

	asociadas al conflicto. Neutralidad. Imparcialidad y equidistancia del mediador. Ir del orden al caos.		Legitimar a las personas. Generar nuevos significados. Generar contextos de confianza.
<b>Metas</b>	Lograr el acuerdo. Disminuir diferencias entre las partes.	Modificar la relación entre las partes, sin importar si llegan o no a un acuerdo.	Reflexión más que aireación. Cambio de significado. Transformar la historia. Lograr acuerdo, si es posible.

## OTROS MODELOS DE MEDIACIÓN

### 1) Modelo de Mediación de Slaikeu

Para Carl Slaikeu, “la mediación es un procedimiento a través del cual un tercero ayuda a dos o más partes a encontrar su propia solución a un conflicto. El valor de este procedimiento está en que permite a dos o más adversarios examinar un problema tanto en privado como en reuniones conjuntas, con el objetivo de crear una solución en la que todos ganen, y que responda suficientemente a los intereses individuales (y comunes) y les permite descartar otras salidas, como juicios o el recurso a la fuerza, acordando en cambio, concretar voluntariamente el cambio acordado”.

Se define la mediación como una “tecnología social transdisciplinar que tiene por objetivo resolver conflictos sistémicos con agentes que están dispuestos a llegar a un consenso a través de la intervención de un facilitador”.

Este consenso se logra porque se trata de “un cuerpo de conocimientos compatible con la ciencia sociales. Y se usa para controlar, transformar o crear cosas o procesos naturales o sociales” (Bunge).

Por otra parte, es transdisciplinar porque profesionales de distintas áreas de las humanidades la pueden practicar, tales como la comunicación, antropología y psicología.

### Método

Este modelo consta de cinco pasos.

#### 1.- Primer paso: primer contacto

Lo que se persigue en esta primera etapa son lograr una síntesis del problema, definir el procedimiento y asegurar un acuerdo preliminar para iniciar la mediación.

#### 2.- Segundo paso: reunión de apertura.

Los objetivos en esta etapa son, explicar el proceso de mediación, oír las declaraciones iniciales de cada parte y levantar la reunión conjunta e iniciar las reuniones privadas con una de las partes, haciendo los arreglos para que la otra espere en otra habitación.

3.-Tercer paso. Reuniones privadas con las partes.

Los objetivos de esta tercera parte dicen relación con saber más acerca de los intereses de cada persona, saber cómo ve cada persona los hechos importantes, saber qué hará cada persona si la mediación fracasa, saber mas acerca de las posibles soluciones integradoras, seguimiento de las partes y mantener su compromiso y participación en el procedimiento, crear una atmósfera de confianza y aceptación hacia cada persona y su dolor o preocupación que tiene , brindar aliento, refuerzo positivo y premiar psicológicamente toda conducta a favor de la solución del problema.

4.- Cuarto paso. Reuniones de ida y vuelta entre las partes/reuniones en conjunto.

En esta etapa el mediador tiene libertad para presentar el problema de manera sintética, definiendo los aspectos esenciales del conflicto.

5.- Quinto paso. El cierre.

Una vez que las partes han llegado a un acuerdo, el objetivo de esta última etapa es poner a prueba el acuerdo, redactar el acuerdo por escrito, para finalmente cerrar el procedimiento.

## 2) Modelo de Mediación de Christopher Moore

Este modelo define la mediación como “la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”.

La mediación es una extensión del proceso de negociación en cuanto implica el regateo a un formato nuevo y usar a un mediador que aporta variables y dinámicas nuevas a la interacción de los litigantes”.

En este modelo se deben dar 4 condiciones básicas:

1.- Las partes deben comenzar a negociar: El conflicto debe someterse a la colaboración, por cuanto no reúne a las características que lo inducirán a optar por el recurso a la autoridad, al uso unilateral de la fuerza o a la evitación.

2.- La intervención: Consiste en la incorporación a un sistema dinámico de relaciones, para manifestarse entre dos o mas personas, grupos u objetos, con el propósito de ayudarlos. Hay un supuesto implícito importante en la definición al cual hay que darle un carácter explícito “el sistema existe independiente del interventor”.

3.- Aceptabilidad: Disposición de los litigantes a permitir que un tercero se incorpore a una disputa y les ayude a alcanzar una resolución: significa que las partes aprueban escuchar seriamente sus sugerencias.

4.- Voluntariedad: Alude a la participación elegida libremente y al arreglo elegido libremente.

Este modelo manifiesta actitudes específicas respecto de la persona del mediador, en cuanto a la neutralidad e imparcialidad. Lo que implica que “el mediador puede separar sus opiniones de los deseos de los litigantes y concentrarse en los modos de ayudar a las partes a formular sus propias decisiones sin favorecer en forma impropia a una de ellas.

La prueba final de la imparcialidad y neutralidad del mediador, en definitiva, esta en las partes.

“La imparcialidad implica que el Conciliador Extrajudicial deber desarrollar su función al interior del proceso de conciliación extrajudicial desde su inicio hasta su conclusión totalmente independiente y libre de favoritismos o prejuicios sin diferencias, a través de hechos acciones, omisiones y palabras. Este principio impone al Conciliador extrajudicial la obligación de mirar y ayudar a ambas partes conciliantes por igual sin diferencia alguna, el Conciliador Extrajudicial no debe estar por encima de las partes como Juez, menos a favor de ninguna de las partes como Abogado, sino debe estar entre las partes, en el centro de ambas partes conciliantes y asistirles por igual para que encuentren la solución a su conflicto de intereses por si solos. El Conciliador no debe identificarse de ninguna manera con lo que desea una de las partes, por que su accionar se podrá interpretar como una parcialización, el acuerdo debe nacer por la libre y espontánea voluntad de las partes conciliantes, sin que de ninguna manera la voluntad del conciliador se imponga sobre la voluntad de las partes.

Debe asumir una conducta pasiva en la solución del conflicto, limitándose a seguir a las partes por el camino que elijan a fin de que encuentren por si solos la solución a su conflicto y advirtiéndoles cuando se encuentren frente a un abismo o una montaña”.

Se considera en este modelo que los mediadores actúan sobre la base de diferentes niveles de conflictos.

- a) Conflictos latentes. Se caracterizan por las tensiones básicas que no se han desarrollado por completo y se han convertido en un conflicto muy concentrado. Los mediadores ayudan a los participantes a

identificar a las personas que se verán afectadas por un cambio o las que pueden preocuparse en relación con el problema futuro, y ayudar a desarrollar un proceso de educación mutua acerca de las cuestiones y los intereses en juego.

- b) Conflictos emergentes. Son disputas en virtud de las cuales se identifica a las partes. Estas reconocen que hay una discrepancia, y la mayoría de los problemas son evidentes, pero no se han procedido a desarrollar una negociación viable o un proceso de resolución de problemas. El mediador ayuda a instaurar el proceso de negociación y ayuda a las partes a comenzar la comunicación y la negociación.
- c) Conflictos manifiestos. Son aquellos en que las partes se comprometen en una disputa dinámica. Pueden haber comenzado a negociar y quizás se encuentran atrapados. El mediador tiene el compromiso de modificar el proceso de negociación o intervención para superar una paralización específica

#### Etapas de la mediación

Las etapas de intervención del mediador a grandes rasgos son:

- El trabajo que el mediador ejecuta antes de reunirse con las partes en una sesión conjunta.
- Los movimientos realizados una vez que el mediador se incorporó a las negociaciones formales.

## MODELO OPERATIVO GENÉRICO DE MEDIACIÓN

El Modelo Operativo Genérico apunta a los momentos o fases típicas a todo proceso de mediación, más allá de sus Modelos Teóricos – Metodológicos. Vinyamata (año) señala que, “los procesos de mediación son muy concretos y están muy bien definidos en todas las obras de mediación y en la formación que reciben los mediadores. No resulta un proceso complejo, es muy concreto, práctico y sencillo. En la aplicación, en el arte de aplicarlo, se encuentra el “secreto”, de un buen mediador”.

Este autor ofrece una propuesta resumida y esquemática para la previsión, organización y desarrollo del proceso de mediación, dividida en cuatro partes.

### 1. Inicio.

- Toma de contacto directo o indirecto con la persona o personas interesadas en la intervención de un mediador. Se debe dejar en claro de manera sencilla de que trata la mediación, así como sus límites. Las partes deberán aceptar o rechazar explícitamente el sistema que se les propone así como al propio mediador, que actuará únicamente desde la explícita aceptación de las partes en conflicto que acuden libre y voluntariamente a la misma.
- Preparación de la sesión de mediación. Se debe contar con un espacio en calma, con tiempo suficiente, un lugar agradable, optimista, cuidar los aspectos decorativos sencillos y alegres.
- Presentación. Explicar con detalle en qué consisten la mediación, la actitud y la función imparcial del mediador y los límites de la mediación. Se especificara cómo se desarrollarán las sesiones y qué objetivos pretenden. Cierta orden al hablar, actitud conciliadora y positiva, carácter voluntario y responsable de la mediación. El acuerdo como objetivo dinámico, el restablecimiento de la buena relación como objetivo intrínseco.
- Cerciorarse de que las personas están de acuerdo con estos planteamientos, que desean hacer uso de la mediación y que aceptan al mediador. Establecer planes de encuentro de común acuerdo, horarios, honorarios y demás detalles prácticos, como la posible participación de otras personas que pudieran también aportar ayuda.

Respecto de esta primera etapa, Boldú (2003) y otras autoras señalan que, en esta primera sesión se abordara el método que se va a utilizar durante todo el proceso de mediación. Se expone y clarifica como se llevará a cabo y cuales son las reglas que se han de respetar en todo momento durante la duración del proceso.

Con relación al método, es necesario informar a las partes en los siguientes aspectos:

- Quien llevará a cabo la mediación. Se debe anunciar que el mediador será quien conduce el proceso, desde el principio hasta el final, salvo excepciones como por ejemplo que el mediador conozca a alguna de las partes.
- Si se va a realizar una co-mediación. Es decir si van a existir dos personas que van a realizar en conjunto las entrevistas con las partes. El co-mediador interviene en aquellos momentos que considera oportuno, apoyando al mediador, continuando en su misma línea de trabajo, sin abortar temas.
- Si se trabaja con un equipo detrás y se visionan las sesiones a través espejo unidireccional o si se graban en cinta de video. Las partes deben estar informadas del sistema de trabajo del mediador y deben dar su consentimiento a estas condiciones. El equipo de mediación se compromete a tratar confidencialmente los videos de las sesiones y a destruirlos una vez acabado el proceso.
- Si se van a realizar sesiones individuales con cada una de las partes. El mediador debe explicar si ofrece esta posibilidad y cómo se llevara a cabo. Los temas abordados en estas sesiones y son confidenciales y por tanto no se comparten con la otra parte a no ser que se explicita lo contrario.
- Si se van a realizar reuniones de equipo durante la entrevista con las partes. El mediador debe explicar cómo se llevaran a cabo las entrevistas. Algunos modelos de mediación permiten que el equipo se reúna durante el transcurso de una sesión para reflexionar sobre lo que esta sucediendo. Mientras las partes esperan.
- El tiempo aproximado de cada sesión y de todo el proceso. Es difícil determinar el número de sesiones que serán necesarias para acabar el proceso de mediación. La duración de todo el proceso además, puede ser diferente dependiendo del profesional que la realice o según el modelo utilizado.

- Deben establecerse los honorarios que percibirá el mediador por cada sesión o por todo el proceso, en que momento se cancelaran y aclarar como se repartirán los gastos entre las partes.
- En caso de que las partes se encuentren en un proceso judicial se debe pedir su suspensión para poder iniciar la mediación. Esto no implica que las partes no puedan asesorarse legalmente antes, durante y después del proceso.

Por último, en esta primera sesión se deben explicitar las reglas o normas de conducta que las partes deben respetar y que pueden ser causa de interrupción de la mediación en caso de no ser cumplidas. Esto es aplicable a cualquier modelo y en cualquier ámbito.

- No se permite ningún tipo de agresión, ni física ni verbal, puesto que viola los principios básicos en los cuales se fundamenta la mediación.
- Se deben respetar los turnos de palabra, sin interrumpirse el uno al otro.
- La mediación es totalmente voluntaria y, en cualquier momento del proceso, cualquiera de las partes puede abandonar con absoluta libertad.
- La mediación es completamente confidencial y ni el mediador ni las partes pueden declarar como testigo en una audiencia judicial.
- El mediador puede dar por terminada la mediación en cualquier momento, cuando lo considere necesario.

Llegado a este punto, las partes deben decidir si están de acuerdo en dar inicio a la mediación, respetando el método y las reglas que se han establecido.

Si las partes deciden continuar, se les puede felicitar por haber conseguido su primer acuerdo conjunto: iniciar el proceso de mediación.

Es importante que esto conste por escrito y que ambas partes firmen el compromiso de aceptación de la mediación, donde se comprometen explícitamente a respetar el acuerdo de confidencialidad y a que ningún integrante del proceso pueda ser citado como testigo en un juicio.

## 2. Desarrollo: 1º parte.

- Solicitar a las partes que expliquen desde su punto de vista la razón por la cual solicitan un mediador. Se procurara en todo momento evitar la descalificación de la otra parte, las expresiones negativas y los excesos de emotividad. Por el contrario se fomentaran el sosiego, el planteamiento de los problemas de la manera más racional y objetiva posible.
- Resumir ambos puntos de vista y descubrir los puntos en común así como aquellos aspectos positivos que contribuyen a definir la necesidad de un mediador. Conviene no utilizar en exceso palabras tales como problema, conflicto, crisis, y todavía menos, ahondar en el problema.
- Solicitar a las partes que expliquen las soluciones que, desde su punto de vista, entrevén. Hablar de soluciones, de posibilidades, suscitar una actitud más positiva que la adoptada debido a su situación y circunstancias.

### Definición del conflicto y los temas a tratar.

Al respecto, señalan Boldú y otras (2003) que en este momento se debe concretar con las partes los temas que quieren tratar, y sobre que cuestiones quieren trabajar. Es importante poder definirlo y que ambas partes muestren su acuerdo en querer abordar cada uno de los temas que se han puesto sobre la mesa. Solo a partir de ahí podrán explicar cual creen que es el problema, donde piensan que esta el conflicto. Cada parte debe tener su tiempo para exponer su relato. Es básico observar cómo cada parte expresa su discurso, de sus valores. Se debe descubrir cual es la verdad subjetiva de cada parte. El mediador, señalan, debe comprender la óptica de cada una de las partes, esto es, lo que nos interesa y lo que nos va a ayudar a empezar a realizar algunos cambios que permitan ver la realidad de forma distinta a como la han visto hasta ahora. Para ello es importante que el mediador legitime las historias que explican cada una de las partes, esto señalan, no significa justificar, sino entender los motivos por los cuales una persona actúa o siente de una manera determinada.

A continuación, señalan las autoras, el mediador debe proponer a cada una de las partes que expresen y enumeren de qué temas quieren hablar. Se hace necesario definir los temas y concretarlos, que los participantes realicen una descripción clara de lo que quieren tratar, evitando generalizaciones.

Las partes deben manifestar su acuerdo en querer hablar de todos los temas que ellos han expuesto. El mediador debe cuestionar este punto y plantearlo abiertamente, no dando nada por supuesto.

En definitiva, señalan estas autoras, antes de pasar a la siguiente fase, las partes deben volver a llegar a un acuerdo, acuerdo en relación a los temas que se van a tratar en la mediación.

Desarrollo: 2º parte y sucesivas, si estas fueran necesarias.

- El mediador reflexionara, sin la presencia de los clientes o personas que han acudido a solicitar ayuda, sobre lo que le han comunicado, tomará notas, hará consultas con otros profesionales, mediadores o conflictólogos sobre el caso y preparará la disposición de recursos y estrategias para la siguiente sesión de encuentro.
- Reunidos de nuevo en una segunda sesión, propondrá algunas actividades para realizar durante la sesión y como tarea para que realicen ambas partes, juntos o separados, durante los intervalos entre sesión y sesión.
- El mediador volverá a reflexionar sobre lo sucedido. Hará consultas e, incluso, procurara un seguimiento por teléfono o en breves encuentros con una o ambas partes.

En esta etapa se aborda, señalan Boldú y otras (2003), con profundidad cada uno de los temas que las partes han planteado. El mediador debe ir reconduciendo el proceso, reformulando lo que dicen las partes para intentar acercar las posiciones, centrándose en las necesidades que ya se han manifestado, siendo el objetivo final, que lleguen a un interés común. Las partes deben manifestar su acuerdo en querer llegar a ese interés común. Solo a partir de este momento el mediador les puede preguntar qué propuestas pueden pensar o qué es lo que plantean y qué están dispuestos a hacer.

El mediador otorga el protagonismo a las partes para que ellas mismas planteen opciones, alternativas, que piensen cuál puede ser el mejor camino para llegar hasta ese interés común que quieren obtener.

Las partes tienen que sentir que van a salir beneficiadas, y que en el proceso no hay ganadores ni perdedores, sino que todos ganan.

### 3. Conclusiones.

- Desarrollo de un acuerdo que incluya aspectos muy concretos de fácil solución sobre problemas muy específicos así como de un plan general detallado de posibilidades de mejorar la vida y relación a

través del cambio y las expectativas de futuro. Los acuerdos conviene que se tomen empezando por los más fáciles, con la finalidad de suscitar una dinámica positiva desde el inicio.

- Se establecerá un plan que permita efectuar el seguimiento de lo previsto, ya sea por teléfono o presencialmente. El seguimiento ira distanciando los contactos a medida que pase el tiempo y la situación mejore. Lo importante, señala Vinyamata (2003), es la recuperación de las capacidades normales de establecer y desarrollar buenas relaciones, al margen de los aspectos concretos y materiales que pudieran acordarse.

Los acuerdos, deben constar por escrito, es importante que la redacción de éstos se realice delante de las partes y que ellos puedan participar activamente, personalizándola y adaptándola a su realidad. La redacción de los acuerdos debe ser clara, concreta y sencilla, que no de pie a errores o a entenderla de forma diferente, se deben utilizar criterios objetivos y recogiendo fielmente los acuerdos conseguidos. Es importante contemplar el carácter temporal de los acuerdos, ya que las circunstancias pueden hacer cambiar las cosas en el futuro. Es importante contemplar la posibilidad de actualizar los acuerdos a lo largo del tiempo o pensar que pueden ser movibles.

Finalmente el mediador entrega una copia de los acuerdos a cada una de las partes y estas lo firman.

Cuadro 7 Metodología de la Mediación

Ciclo Metodológico de la Mediación		
Marco Operativo	Marco Modelo	Marco Técnico
<p>Modelo Operativo Genérico de Mediación</p> <p><i>Inicio</i> <i>Desarrollo</i> <i>Conclusión</i></p>	<p>Modelo Tradicional Harvard</p>	<p>Lluvia de Ideas Resumen Cuestionario Cartografía del Conflicto Otros</p>
	<p>Modelo Transformativo</p>	<p>Escucha activa Parafraseo Preguntas Connotación Positiva Legitimación Otros</p>
	<p>Modelo Circular Narrativo</p>	<p>Historia Alternativa Preguntas Circulares Reformulación Recontextualización Preguntas Otras</p>
	<p>Otros Modelos</p>	<p>De Mediación De Negociación</p>