

EL VALOR DEL SILENCIO EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN

<http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/08/el-valor-del-silencio-en-el-proceso-de.html>

(Viernes 8 de agosto de 2008)

Arnoldo Moreno Pérez¹

Dentro del campo de la Teoría del Conflicto y la Negociación, existe una obra cuya crucial importancia radica en el hecho de que nos prepara para saber tomar una actitud sensata, y a la vez prudente y equilibrada como intermediarios en una situación de conflicto, que consiste en saber evaluarla y evaluar como establecer los cimientos primarios, para una negociación adecuada basada en el silencio como estrategia para deliberar y mejorar la comunicación, pudiendo generar las bases para los primeros consensos. Me refiero al excelente libro “EL VALOR DEL SILENCIO EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN: UN MEDIO PARA LA PAZ” de Miguel Armando Garrido, que bien puede considerarse un clásico de lectura obligada que nos permite aprender a dilucidar todos los factores a tomar cuenta no solamente para *evitar que la sangre llegue al río* sino conseguir por todos los medios que esta no corra.

Una obra de esta naturaleza, más que un libro de texto convencional, es todo un manual que debe revisitarse para poder irlo apreciando cada vez más y más. A continuación, comentaremos algunas cosas claves que este contiene, de manera coloquial y en ocasiones reproduciendo textualmente algunos de sus párrafos de primordial importancia. La pretensión de estas líneas, consiste solamente en proveer una invitación a su lectura.

La mediación viene a ser un trabajo fino de comunicación persuasiva para la construcción de consensos entre las partes, promovido por un sujeto o actor que actúa de manera imparcial y absolutamente ética y discreta.

Este libro de Miguel Garrido no aborda técnicas concretas de carácter prospectivo para el análisis de conflictos en base al establecimiento de posibles escenarios, pero da muy buenas bases del proceso pragmático de la mediación y su sustento teórico.

¹ Estudiante de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con antecedente de estudios en la Maestría en Matemáticas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV-I.P.N.) del Instituto Politécnico Nacional (1982). Conferencista y colaborador en varios medios digitales, en temas relativos a la seguridad de los sistemas, lo cual puede constatarse en:

Seguridad Antivirus de Primer Mundo

<http://antivirussecuritynumber1.blogspot.com>

I. EL CONFLICTO

“En toda relación interpersonal existen factores externos susceptibles de crear tensiones o conflictos”. De no ser así, no existirían discrepancias o desacuerdos entre las personas y los grupos humanos de cualquier tipo. Las iniciativas de todos los seres humanos podrían siempre llevarse a cabo, todas tendrían sentido y nadie discutiría ni tendría dudas u objeciones.

“Cuando tomamos conciencia de que existen factores externos a las personas, que pueden generar tensiones o conflictos; nuestra atención se centra en los factores que lo generaron y no en los temas o títulos que las partes dieron al conflicto”. Lo importante en un conflicto es distinguir cómo es que se originó más que las dimensiones que llegó alcanzar aunadas a las justificaciones muy particulares de las partes, y de los actores interesados en que no se resuelva.

“Los factores externos siempre se observan de una u otra manera en el proceso de mediación”. Esto conlleva a entender que el valor fundamental del mediador es la imparcialidad que se sabe acompañar de una buena dosis de objetividad.

“La fuente de las tensiones y los conflictos tienen una relación directa con el fenómeno de las aspiraciones y de las necesidades”. Para que se compliquen las cosas debe de existir una situación que se salga de control y no existe conflicto que no se derive de un choque de intereses.

“Cuando una aspiración no es tomada en cuenta, eso genera una subida de tensión.

Del mismo modo, cuando una necesidad se manifiesta y no es tomada en cuenta eso provoca tensión”. Los conflictos se suelen dar cuando las aspiraciones y necesidades no son tomadas –lo suficientemente- en cuenta.

“Los conflictos nacen de tensiones que no se han tomado en serio ni a tiempo, o que no se han sabido o podido solucionar bien”. Es muy importante entender que fue lo que generó al conflicto y qué es lo que está permitiendo amenace con volverse inmanejable.

“Ante tensiones o conflictos lo ideal es prevenirlos... más que narrar las situaciones conflictivas, debe pensar cómo las va a trabajar”. Las reflexiones de un mediador deben de privilegiar más la acción que el análisis –en sí mismo- exhaustivo de los hechos.

“...la naturaleza del conflicto no debe ser vista desde una sola perspectiva, pues en ese caso funcionaremos fragmentariamente, es decir sin ver la totalidad que envuelve al conflicto”. Desde el punto de vista jurídico consistiría en especificar a quién le asiste la razón o quién está autorizado para hacer tal o cual cosa, pero muchas veces la solución de un conflicto rebasa el ámbito de lo normativo. Aún dentro de lo meramente legal, nos vemos obligados a sopesar y equilibrar tres premisas:

- 1) Lo que no está prohibido está expresamente permitido.
- 2) Donde las leyes no distinguen no cabe distinguir.
- 3) La ignorancia de las leyes no exime de su cabal cumplimiento.

“...observaremos el conflicto desde la perspectiva de una mala comunicación entre los sujetos conflictuantes que viven un proceso de mediación”. El germen de los disensos, cuando no se vislumbra en ellos una justificación visible, se encuentra en una falta de comunicación, o bien en que ésta no es clara y acumula cierto ruido.

Empíricamente, tratar de evitar el desarrollo de un conflicto, requiere de que se instrumente una buena comunicación y se apele a la intervención de un tercero para tratar reproducir acuerdo, esto es, un mediador.

Vale la pena remarcar:

“Hay ciertos principios que pueden ayudar a gestionar tensiones y conflictos ellos son:

1.-Apostar a la prevención de los conflictos.

Tomando en serio algunas tensiones que se manifiestan en la comunicación.

2.-Examinar la situación para detectar cuál es el verdadero problema.

Detrás de los descontentos, las críticas, las reivindicaciones, los movimientos de agresividad, violencia, huelgas, es preciso saber descifrar algunas aspiraciones contrariadas y algunas esperanzas frustradas.

El descubrimiento de las buenas soluciones para apaciguar las tensiones y conflictos, necesita que se remonte a las verdaderas causas, más allá de los factores desencadenantes.

3.-Comunicar: Comprender el punto de vista del otro tratando de ponerse en su lugar (empatía) para intentar sentir lo que él siente, sin juicio moral sobre su vivencia.

4.-Cuando el problema está suficientemente aclarado, buscar soluciones posibles que, a falta de resolver completamente el problema (lo que no siempre es posible), permitirían una mejora y una etapa hacia una solución más satisfactoria.

5.-El bien común lleva a respetar, a la vez el bien de las personas y el bien del grupo en un equilibrio que siempre hay que buscar”.

II. COMUNICACIÓN

“Lo importante no es descubrir cuál es el lenguaje primitivo de los hombres, sino cómo se deben comunicar los hombres entre sí y cual sería su mejor comunicación”. Más que comprender como se originó la comunicación humana desde los primeros tiempos, debemos tratar de entender qué es lo

que se debe hacer para exista una verdadera comunicación, esto es, *cómo establecer buenos puentes de entendimiento*. El lenguaje –en sí mismo- no sirve si no nos entendemos.

“...lo primero que emite un individuo a otro son señales.

De ahí la necesidad de ver, oír, y percibir con todos nuestros sentidos las señales en forma silenciosa. Esta es la primera tarea del mediador con las partes, percibir sus señales.

A lo que debemos agregar toda la complejidad de la comunicación, la identificación de lo dicho con las señales implícitas o explícitas, gestos, miradas, donde también se impone la observación silenciosa”. Es importante valorar la situación en todos sus detalles, puede darse el caso de que nadie pronuncie a favor o en contra de algo, pero esta actitud viene a ser una señal clave de lo que pueda estar ocurriendo. La comunicación involucra a todas las modalidades de lenguaje, incluso hasta al silencio.

Analizar las alternativas posibles y las situaciones que podrían llegar a darse, da pie a un pensamiento y actitud prospectiva por parte del mediador, o cualquiera de los involucrados que proceda de esta forma.

“Podemos hacer cosas sin pensar conscientemente en ellas... Si existe una discrepancia entre las palabras y el lenguaje corporal, el oyente presta atención sobretodo a la parte no verbal, a menudo sin ser consciente de ello”. A menudo, cuentan más las acciones que las palabras. Lo que se reflexiona suele conllevar esquemas de pacto o compromiso, en cambio, nuestros actos algunas veces son inconscientes u obedecen solamente a nuestra naturaleza (lo habitual en el ser humano, sin que necesariamente lo sea en el mundo de las palabras).

“La comunicación humana, posee ingenuidad y simplicidad.

Esta ingenuidad y simplicidad, es la que debe saber leer el mediador a las partes...

Cada persona tiene un estilo o forma de comunicarse...

El mediador debe tomar conciencia que tiene un estilo y que las partes tienen el suyo”.

El mediador es el prestador de un servicio y las partes los clientes. Aquí encaja muy bien eso de que, *el cliente siempre tiene la razón desde su muy particular punto de vista*. Al ser al menos dos clientes, con intereses y razones distintas, se trata de armonizar la situación y saber atender muy bien a los dos señores.

Es muy importante, no hacer caso omiso de las circunstancias en que se desenvuelve la comunicación, lo primero que cuida un mediador, es que esta no se rompa.

“... cuando una de las partes se comunica de una manera y el mediador introduce otra forma de comunicación que la acompaña, genera en la parte otro tipo de actitud comunicacional, que favorece al proceso y por ende a las partes antagónicas”. Lo ideal es que el mediador sepa crear un

canal de comunicación que sea incluyente y propositivo para ambas partes, permitiendo generara bases para alcanzar un buen nivel de consenso.

El mediador debe de saber manejarse con el patrón de comunicación de las partes, identificar los factores repetitivos o redundantes del conflicto.

“Toda conducta humana, sea ella verbal, postural, contextual, activa o inactiva, palabras o silencios, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende también comunican”. Esto es claro, el hecho de que en una jornada electoral haya muchísimo abstencionismo lleva implícito un mensaje de hartazgo y de rechazo de la sociedad hacia sus gobernantes y el sistema establecido.

“Si la comunicación define la relación e impone conductas, el mediador lo que pretende es introducirse en la relación de las partes, para que pasen de una actitud confrontativa a colaborativa. Es decir, de a paso y con cuidado, como tejiendo una nueva relación entre las partes, su objetivo es proponer en el proceso de mediación una actitud distinta en la forma de mirar el conflicto”.

“Un gesto o expresión facial puede revelar más que cien palabras. Para percibir dicha revelación se necesita mucha observación y silencio reflexivo”.

“En el proceso de mediación, el primer objetivo de la interacción entre las partes es, que tomen conciencia de sus diferencias –tanto personales, como *su actitud* ante el conflicto-.

Y *¿por qué* en las diferencias?

Porque ello va permitir que se observen y puedan reconocer en que se complementan y en que no”.

“Cuando las partes, se ven diferentes, son conscientes de sus fortalezas y debilidades, confirman al otro en lo que es, empiezan a observar si pueden complementarse o no en la relación.

Por ello el primer paso para complementarse en la relación, es reconocer expresamente las diferencias entre las partes, inclusive hasta en las opiniones”.

III. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL MEDIADOR

“... escuchar no es sólo prestar atención, sino interesarse, preocuparse, valorar, reconocer y emocionarse en lo que dice el otro.

La escucha, es un medio, una vía de comunicación esencial entre las partes y el mediador.

En la escucha hay varios signos de comunicación que se entre cruzan:

- las partes, hablan (comunicación digital);
- el mediador, escucha (comunicación analógica);
- ambos, se relacionan (es imposible no comunicarse, la comunicación es relación);

-dos sentidos se entrecruzan (el hablante –boca-, el oyente –oído-”).

“En mediación comprender y aceptar tal cual lo siente el hablante, es fundamental porque la comprensión va construyendo un puente de confianza necesario para el proceso.

La parte se expresa poco a poco. Comienza por lo más conveniente en ese momento. Si siente que puede confiar en nosotros, ir hasta al final de lo que necesita decir. Desde ese punto de vista, la escucha es más eficaz que las preguntas.

Además, no debemos extrañarnos de nada, no dramatizar. Lo que es, es.

La actitud de fondo del operador, es no juzgar. El mediador no está para juzgar, ni para condenar, está para escuchar dentro de los límites impuestos por el proceso”.

“El objetivo es ayudar a la persona, pero desde una escucha en profundidad y no solo prestar la cara –simulando escuchar-“.

“Cuando la escucha tiene que ser total y en profundidad, es decir se pretende la mayor calidad en la escucha, es conveniente las reuniones privadas”.

“El mediador necesita primero comprender a las partes, para que las partes a su vez comprendan al mediador.

El primer movimiento de comprensión debe ser del mediador”.

“...comprender los puntos de vistas del hablante, es reconocer abiertamente las diferencias que pueden existir y respetar dichas diferencias.

El respeto por las diferencias, es uno de los *ítems* fundamentales de la comunicación”.

“En el proceso de mediación el lugar es esencial, para la escucha, ella debe ser sin ruidos, ni perturbaciones que puedan existir en el ambiente.

El escenario debe predisponer a las partes y al operador a escuchar”.

En el proceso de mediación, lo que primero observamos es la comunicación entre las partes.

Entendiendo la comunicación en un sentido amplio, es decir, **¿cómo** se comunican las partes? **¿Qué** comunican? **¿Cuánto** comunican? **¿a** quién comunican?, y todas las hipótesis posibles que puedan emerger de la comunicación.

El proceso creativo del mediador comienza desde lo observable en la comunicación de las partes.

... Quien debe asumir un proceso creativo es el mediador o el equipo de mediación, para poder luego inducir a las partes ingresar en ese proceso.

La herramienta más eficaz con que contará el operador para comenzar ese proceso creativo hacia las partes es, “la o las preguntas”.”

“Esta es la característica fundamental del proceso de mediación, que las partes generen sus propias alternativas de solución. La solución no es impuesta como en la justicia, sino que se realiza a medida que las partes lo van sintiendo como necesario.

El mediador, crea una pregunta conveniente para el caso concreto; y las partes, crean las respuestas más oportunas para salir del laberinto de la contienda”.

“Es importante, la claridad en los conceptos, porque para el proceso de mediación es esencial:

Considero pertinente recordar una de las herramientas, la pregunta que, es sólo la mitad de lo que usted necesita como operador, para ayudar a solucionar un problema.

La otra mitad es lo que se logra con el silencio.

Existe silencio: antes, durante y después del proceso”.

“...el silencio que hace el mediador, es para no reaccionar en forma inmediata, sino que reacciona conforme lo más conveniente para el proceso”.

“El silencio del mediador, le permite estar atento, no sólo a lo que le dicen las partes, sino también a:

-lo que marca cada palabra en el cuerpo; al rostro en su totalidad; a su movimiento corporal; a sus dedos –a veces se suele percibir que tiene la mano transpirada-; a sus manos en general; y a sus ojos –expresión que surge de la mirada-.

El mediador, tiene que estar atento a todo lo que ve, oye y siente”.

“La finalidad del silencio reflexivo es, no volver a cometer esos errores que puedan afectar a las partes, y poder contar con un proceso que ayude a diluir en forma natural el conflicto”.

IV. PROCESO DE MEDIACIÓN

“...tomamos como punto de partida la teoría de los sistemas para el proceso de mediación, porque cuando el hombre toma conciencia que pertenece a uno o varios sistemas –corporal y social-, es difícil ser indiferente a esa realidad sistémica que vive el hombre en su cotidianeidad”.

“Uno de los objetivos del proceso de mediación, es actuar de contenedor de las partes ante la situación en conflicto”

“El proceso de mediación, es una toma de conciencia de que las partes y del mediador forman parte de un sistema.

Las partes no están solas para resolver la situación, el mediador está para ayudar y conducir el proceso.

Todos los sujetos integran el proceso de mediación. Todos integran el sistema”.

“La neutralidad del mediador, está íntimamente relacionada con su actitud de fondo; la de no juzgar a las partes, y mucho menos a sus historias.

La actitud de no juzgar, es la base donde se apoya el mediador, para poder lograr neutralidad. En concreto es una actitud interior del mediador.

... En la neutralidad, vuelve a emerger con toda su fuerza el silencio interior del mediador, frente al proceso en general y a las partes en particular.

... Las preguntas ayudan al mediador a no perder su actitud neutral. Ello es un entrenamiento constante en todo el proceso”.

“El espíritu de la confidencialidad es que las partes se sientan más libres y que puedan actuar con total confianza hacia el mediador.

Todo lo que se dice bajo confidencialidad, es un acto de profunda entrega de la parte o las partes hacia el mediador, y el mediador debe corresponder con el mismo cuidado y profundidad.

La confidencialidad, es una gran herramienta procesal”.

“...antes del conflicto o antes de la negociación, la mediación es una negociación asistida, es decir en mediación nada o casi nada es predecible.

Pero debemos ir más a fondo, debemos colmar una necesidad de seguridad, que las partes no la tienen por estar en situación de conflicto y porque comienzan un proceso que no conocen.

El caminar dentro del proceso de mediación se debe tornar predecible y seguro”.

“...en la medida que las partes, se sientan segura y puedan prever el camino a seguir, empezarán a trabajar la situación, con un proceso propuesto por el mediador.

Debemos ser *conscientes* que los pasos a dar por las partes y el operador, deben ser predecible. Ello nos permite precisar que lo incierto es el resultado, pero no el proceso.

Lo antedicho surge de la característica del proceso: “informal pero estructurado”.

Las partes deben saber que el proceso tiene una estructura.

El proceso de mediación no debe ser otra incertidumbre”.

“...lo único que puede garantizar el mediador, es el Proceso”.

“El mediador puede ayudar a crear, sí escucha las necesidades de las partes”.

“En mediación es conveniente salir del “yo y usted”, e ir al “nosotros”.

“Nosotros”, coloca a las personas en una posición que enfocan la atención en intereses comunes y metas compartidas.

Además el nosotros es abarcativo y sistémico.

El mediador siempre habla en plural, involucrando a todos los que integran el proceso”.

“...el silencio, la reflexión, las respuestas –a través de la escritura-, son tres elementos que llevan a que las partes disipen los fantasmas que generan el conflicto”.

“Es conveniente recordar algunas premisas que hacen a la estrategia del mediador, ellas son:

-ir despacio para avanzar de prisa;

-avanzar paso a paso;

-no apresurarse a deconstruir el conflicto;

-respetar los tiempos y ritmos de las partes durante el proceso”.

V. ACTITUDES DE FONDO DEL MEDIADOR

“El respeto por la libertad, es una de las obviedades esenciales del proceso de mediación.

Porque una de las realidades del proceso es, su libertad.

Las partes, pueden levantarse en cualquier momento del proceso, actúan sin ninguna exigencia formal que afecte su libertad frente al proceso.

Hemos observado que muchos operadores, pretenden manipular a las partes, ya sea para llegar al acuerdo, o para que se queden en el proceso. Ello es gravísimo, para la mediación y por ende para el proceso.

El operador debe transmitir, esta actitud de libertad, tanto en lo que dice como en lo que siente. No debemos olvidar que las partes perciben todo”.

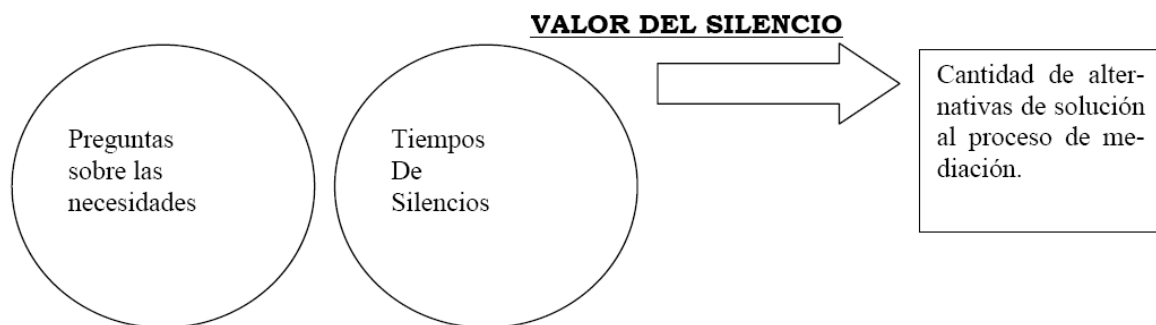
“La actitud de no juzgar, esté íntimamente relacionada con una de las características del proceso de mediación, que es la neutralidad.

La neutralidad y la actitud de no juzgar son dos caras de una misma moneda.

Si no hay neutralidad del mediador, no hay mediación.

Si hay condena o juzgamiento del mediador, no hay mediación”.

“Las cuatro actitudes de fondo: respeto por la libertad, no juzgar, paciencia infinita y humildad; son los puntos de apoyo, del proceso de mediación, que ayuda al cómo ser del mediador”



PROCESO DE MEDIACIÓN

“El silencio en el Proceso de Mediación nos *permite* confirmar que:

- La comunicación es el núcleo que nos lleva a observar el silencio.
 - El silencio es usado como herramienta comunicacional.
1. Nos permite diferenciar las herramientas de la comunicación, de las herramientas del proceso de mediación.
 2. El silencio emerge antes, durante y después del proceso.
 3. Durante el proceso surgen distintos tipos de silencio.
 4. A través del silencio de las partes y del mediador comienza una comunicación analógica más completa que la comunicación digital.
 5. Las preguntas dirigidas a las necesidades de todos los actores de la mesa de mediación generan tiempos de silencio.
 6. Los tiempos de silencio ayudan a que en el proceso se produzcan una gran cantidad de alternativas de solución al conflicto”.

.....