

**EL VALOR DEL SILENCIO**

**EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN**

**UN MEDIO PARA LA PAZ**

**MIGUEL ARMANDO GARRIDO**

## **PROLOGO**

Miguel Armando Garrido me ha concedido el honor-inmerecido, por cierto. De prologar este libro. El trabajo que los lectores conocerán no es un relato común. Tampoco es de fácil y liviana lectura. Se trata de una obra que contiene en sí misma, una inmensa inferencia y una clara paradoja.

Inferencia, porque es más lo que no se escribió –pero claramente se induce- que lo redactado y formalmente presentado a los lectores. Luego, abordar este texto requiere de una especial predisposición del espíritu y del intelecto.

Paradoja, pues desde la posición relativamente aceptada del silencio como la no-comunicación, arriba con fluidez y prolijidad a demostrar que el silencio –estratégicamente utilizado-es una comunicación importante y fundamental en el proceso de mediación.

En cierta forma, el planteo de Miguel Garrido nos permite recuperar de la memoria histórica aquel aforismo del siglo XVIII que rezaba “silencios y ausencias son mensajes a gritos”.

Este, concebido para el mundo de la diplomacia de ese entonces –posiblemente, el campo temprano de los primeros titubeos modernos en la solución discretamente pacífica de conflictos- encuentran hoy su par intelectual en este especial capítulo de las tercerías que es la mediación, bajo la luz que Garrido arroja sobre el diseño del método para ser aplicado en el campo de trabajo.

Y es que el autor ha encontrado, a mi juicio, el núcleo funcional de estos procesos. En otras palabras, rescata muy claramente a la comunicación como el vehículo sensible y dinámico de la interacción humana –cualquiera sea la característica, el tono o importancia de ella- y

//////3

lo hilvana con gran habilidad desde la difícil y delicada posición del “agente externo”, del “tercero”, del facilitador.

Una vez encontrado dicho centro nuclear, mira con adecuados cristales de aumento el fenómeno de la comunicación, y descubre naturalmente al silencio como una forma más –invalorable, queda demostrado- de comunicar.

Con estos argumentos que trascienden la bibliografía consultada, y que se nutren de una fructífera experiencia personal en la que el trabajo ha sido acompañado por la certera observación sistemática acerca del comportamiento humano en estas circunstancias, Garrido desgrana con una inmejorable fluidez, un proceso –en realidad, una propuesta metodológica- de mediación, enriquecida con generosidad y solvencia.

Así podrá entenderse, entonces, la importancia del silencio. Por ello, preferimos no extender estas palabras iniciales, sino abrir el camino hacia esta sala de tertulia que nos ofrece el autor, pues dialogaremos en su recorrido, para aprender a valorar el silencio.

Resistencia, Chaco, Republica Argentina, Marzo  
de 2004.-

Eduardo Raúl Balbi.-

/////4

## **INDICE**

-Prefacio-----	12
-Agradecimiento-----	14
-Introducción.-----	15

### **PRIMERA PARTE**

#### **MARCO TEORICO**

#### **CAPITULO I: EL CONFLICTO**

Sección 1: ¿Cuáles son los factores externos susceptibles de crear tensiones o conflictos?-----	18
Sección 2: El fenómeno de las tensiones y de los conflictos.-----	19
Sección 3: La capacidad de gestionar tensiones y conflictos.-----	20
Sección 4: ¿Qué es lo ideal ante tensiones y conflictos?-----	20
Sección 5: No todo conflicto tiene solución jurídica.-----	21
Sección 6: ¿Qué es el conflicto?-----	22
Sección 7: Ley empírica del desarrollo del conflicto.-----	23
Sección 8: Principios que pueden ayudar a administrar tensio- nes y conflictos.-----	25

#### **CAPITULO II: COMUNICACIÓN**

Sección 1: Evolución de la comunicación.-----	27
1.-Introducción al tema.-----	27

/////////5

2.-Reflexionando sobre la evolución.	28
3.-Proceso primario y proceso secundario.	28
Sección 2: Algunas consideraciones que se deben tener presente.	30
1.-¿Qué posee la comunicación?	30
2.-Estilo.	30
3.-Lo que se omite en las descripciones de comunicación.	31
4.-Característica de la comunicación.	31
5.-La esencia de la comunicación.	31
6.-El gran secreto.	32
Sección 3: Redundancia.	32
1.-Concepto de Redundancia.	36
Sección 4: Es imposible no comunicarse.	36
1.-Rechazo de la comunicación	37
2.-Aceptación de la comunicación.	37
3.-Descalificación de la comunicación.	38
4.-El síntoma de la comunicación.	38
Sección 5: Relación y contenido de la comunicación.	39
1.-Sobre la relación.	39
2.-Las expresiones corporales hablan, emiten mensajes.	40
3.-Conexión entre el contenido y la relación.	40
Sección 6: Comunicación analógica y digital.	42
1.-Introducción.	42
2.-Analógica y Digital.	42
3.-Magnitudes que se dan en la relación.	43
4.-Comunicación Digital.	44
5.-Síntesis.	44

/////////6

Sección 7: Interacción simétrica y complementaria.	44
1.-Reconozca las diferencias.	45

### **CAPITULO III: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL MEDIADOR**

Sección 1: Introducción.	48
Sección 2: La escucha.	48
1.-¿Qué significa escuchar?	48
2.-¿Porqué es tan importante escuchar?	49
3.-¿De qué modo escuchar?	51
4.-¿Porqué la gente no escucha?	53
5.-¿Qué es importante en la escucha?	55
6.-En mediación, ¿que componentes integran el proceso de escucha entre la parte y el mediador?	55
7.-El valor de la diada en sesiones privadas de mediación.	56
8.-Con la escucha solamente no alcanza.	56
9.-Distinción entre comprender y estar de acuerdo.	57
10.-La necesidad de predisponer el escenario físico y el tiempo oportunidad.	58
11.-¿Porqué es tan difícil escuchar a algunas personas?.	59
Sección 3: El reflejo o parafraseo.	59
1.-¿Qué es el reflejo o parafraseo?	59
2.-¿Cómo se trabaja el reflejo?	60
3.-¿En qué ayuda el reflejo o parafraseo?.	61
Sección 4: La pregunta.	61
1.-¿Qué es una pregunta?	61
2.-La finalidad de las preguntas.	62

/////////7

3.-¿Cuál es el objetivo de las preguntas?-----	62
4.-La forma de preguntar del mediador.-----	63
5.-Hacia una teoría de la creatividad.-----	63
6.-Distintos tipos de preguntas.-----	67
Sección 5: El silencio.-----	74
1.-El silencio y nuestras tradiciones culturales.-----	74
2.-Concepto de Silencio.-----	76
3.-Sistemas de comunicación.-----	77
4.-¿Cómo aflojar las tensiones? (Cultura Bali).-----	81
5.-El objetivo del silencio.-----	83
6.-Clases de silencio: Antes, Durante y Después del Proceso.-----	83

#### **CAPITULO IV: PROCESO DE MEDIACIÓN**

Sección 1: Introducción.-----	89
Sección 2: Teoría Sistémica.-----	89
1.-Sus orígenes.-----	89
2.-El cuerpo humano y la sociedad.-----	90
3.-Definición de sistema.-----	90
4.-Características esenciales mínimas de un sistema.-----	91
Sección 3: Las Redes.-----	92
1.-El modelo de la “red social”.-----	93
2.-Características estructurales.-----	95
3.-Funciones de la red.-----	96
Sección 4: Importancia de la Teoría de los Sistemas y del Para- digma de las Redes para el Proceso de Mediación.-----	98

//////////8

Sección 5: ¿Qué es la Mediación?-----	98
Sección 6: ¿Qué es el proceso de Mediación?-----	100
1.-Objetivo del proceso.-----	101
2.-Característica del proceso de Mediación.-----	102
3.-Principios del proceso de Mediación.-----	103
4.-¿Qué es la neutralidad?-----	105
5.-¿Qué es la confidencialidad?-----	106
6.-¿Qué es el Memorándum de Entendimiento?.-----	106
Sección 7: Las necesidades.-----	109
Sección 8: Estructura del Proceso de Mediación –Incidencia del silencio.-----	110
1.-Tiempo y Etapas.-----	110
2.-Sesiones públicas y sesiones privadas.-----	113
Sección 9: Condiciones para que se de un buen proceso de Mediación.-----	113
1.-Claridad.-----	113
2.-Ambiente.-----	113
3.-Motivación de las partes.-----	114
4.-Lo obvio.-----	115
5.-Desahogo de las partes.-----	115
6.-Las culpas.-----	115
7.-La importancia del nosotros.-----	116
8.-¿Porqué escribir las preguntas y las respuestas? ¿Cómo se impone el silencio?-----	116
9.-¿Qué observa el operador en las partes?-----	117
10.-Estrategia.-----	118

/////////9

11.-La recta final.-----	118
-Anexo I.-----	119
-Anexo II.-----	121

## **CAPITULO V: ACTITUDES DE FONDO DEL MEDIADOR**

Sección 1: Introducción.-----	122
Sección 2: Aprendizaje y Categorías del Aprendizaje.-----	122
Sección 3: Actitudes de Fondo del mediador.-----	125
1.-Respeto por la Libertad.-----	125
2.-No juzgar.-----	126
3.-Paciencia infinita.-----	127
4.-Humildad.-----	127

## **SEGUNDA PARTE**

### **MARCO METODOLOGICO**

## **CAPITULO UNICO: PROCESO DE MEDIACION.**

Sección 1: Introducción.-----	130
Sección 2: Metodología Cualitativa.-----	130
Sección 3: Observación:-----	132
• Distintos tipos observación-----	133
• Entrevista en profundidad.-----	134
Sección 4: Autoobservación.-----	136
Sección 5: ¿Cómo armar el Proceso de Mediación?-----	138
Sección 6: Pasos a seguir en el proceso de mediación.-----	140

//////10

Sección 7: El valor del silencio durante el proceso de mediación.-----141

Sección 8: Lo novedoso del valor del silencio en el proceso  
de mediación.-----144

### **TERCERA PARTE**

CONCLUSIONES.-----146

BIBLIOGRAFÍA.-----148

/////11

“Hasta el viaje más largo comienza, por el primer paso”

**Proverbio Chino.-**

////////12

## **Prefacio**

La motivación fundamental en la elaboración de éste libro, era aprender a generar alternativas como mediador y ayudar a despertar alternativas de solución en las partes, en el proceso de mediación.

Haber actuado como mediador en casos reales, me dio la certeza de saber qué herramientas comunicacionales trabajar y específicamente sobre que herramientas prestar más atención.

La búsqueda por generar alternativas me llevaron a observar “el silencio”, como una herramienta comunicacional específica en la ayuda de alternativas.

En nuestra motivación profunda, no estuvimos solos; nos sentimos acompañados por:

-Los trabajos de los autores nacionales y extranjeros desde distintas disciplinas como la antropología (Gregory Bateson), la psicología (Carl Rogers, André Rochais, Paul Watzlawick, Michael P. Nichols), la biología (Humberto Maturana y Francisco Varela), la filosofía (Jiddu Krishnamurti), El Conflicto (Remo F. Entelman), la Negociación (Howard Raifa, Mario Sitnisky, Fischer, Ury, Patton, Aldao Zapiola, Bazerman – Neale), la Inteligencia (Eduardo Balbi – Maria Crespo); la Mediación (Gladis Álvarez, Elena Higton, Roque Caivano – Marcelo Gobbi – Roberto Padilla, Nilda Gorvein, Marínés Suárez, Kathryn Girard – Susan J. Koch), el derecho (la Constitución Nacional de 1994 de la República Argentina y los Tratados Internacionales), la Metodología (Steve J. Taylor – Robert Bogdan, Orfelio G. León – Ignacio Montero); los nombrados abonaran ésta obra.

////13

-El objetivo general ha sido:

- Diseñar un proceso de mediación que tenga en cuenta al silencio como herramienta comunicacional.

-Los objetivos específicos:

- Analizar las formas de producir alternativas de solución al proceso de mediación y los efectos que produce el silencio en las partes y en el mediador.
- Precisar las herramientas de la comunicación.
- Diferenciar las herramientas de la comunicación de las herramientas del proceso de mediación.
- Exponer los tipos de silencio que existen en el proceso de mediación.

## **Agradecimientos**

- A mi esposa Graciela, que me ayudó con su cálida presencia,
  - a mis hijos Alejandro, Cinthia y Lisette, porque no les dispense el tiempo que se merecían,
  - a mis padres Darly Pascua y Omar Garrido, que escuchaban mis observaciones,
  - a mi Secretario Oscar Giménez colaborador silencioso,
  - a la Dra. Maria Luisa Lucas que me introdujo en el camino de los métodos no adversariales,
  - al Dr. Remo F. Entelman que me permitió comprender que existen conflictos en áreas que no pertenecen sólo al mundo del derecho,
  - a la Dra. Nilda Gorvein, que ayudó en lo metodológico.
  - al equipo de investigadores del Centro de Investigación para la Paz de la Facultad Regional Resistencia de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina).
- Cada uno de ellos, desde sus respectivos roles me permitieron edificar esta obra.

Por siempre gracias

**Miguel Armando Garrido**

## **Introducción**

La obra tiene como guía dos rieles, uno el marco teórico y otro el marco metodológico, ambos permitieron arribar a conclusiones que ayudaran a la mediación en general y a los mediadores en particular.

- En lo que respecta al marco teórico, el enión inicial ha sido dado por la Teoría del Conflicto. Dicha Teoría nos llevó a profundizar la comunicación y las herramientas específicas: escucha, parafraseo, preguntas y silencio.
- En lo atinente al marco metodológico, la metodología cualitativa nos ofreció dos variables: la observación y la autoobservación, ambas permitieron determinar los pasos a seguir en el proceso y ponderar el valor del silencio.

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO TEORICO**

**“El marco teórico es como los hombros  
de un gigante que sirve de apoyo a un enano  
para ver más lejos”.**

**(Humberto Eco de su libro:  
¿Cómo se hace una tesis? Pág.35/36).**

//////17

**PRIMERA PARTE**

**MARCO TEORICO**

**CAPITULO I: EL CONFLICTO**

**CAPITULO II: COMUNICACIÓN**

**CAPITULO III: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL  
MEDIADOR.**

**CAPITULO IV: PROCESO DE MEDIACIÓN**

**CAPITULO V: ACTITUDES DE FONDO DEL MEDIADOR**

## **CAPITULO I: EL CONFLICTO**

### **SECCION 1: ¿Cuáles son los factores externos susceptibles de crear tensiones o conflictos?**

En toda relación interpersonal existen factores externos susceptibles de crear tensiones o conflictos.

Esos factores son:

-Palabras: de rechazo, de condena, de negación, de burla, de desvalorización, de injurias, de mentiras, de calumnias.

-Gestos: de violencia, de desprecio, de falta de respeto por el cuerpo (gordo, flaco, tono de voz, mirada, etc.)

-Actos: de tiranía, de venganza, de sanción abusiva, de perversidad, de destrucción de objetos queridos.

-Actitudes: de indiferencia, de desprecio, de duda hacia el otro.

-Ambientes: de tristeza, de represión, de inseguridad, de desconfianza, de prohibiciones.

-Acontecimientos: Un accidente, la muerte de un miembro de la familia, la separación de los padres, una enfermedad grave, quedarse sin trabajo, un suicidio. (1).

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.

Los temas conflictivos pueden ser: laborales, empresariales, familiares, ecológicos, escolares, comunitarios o institucionales.

////////19

Los factores externos siempre se observan de una u otra manera en el proceso de mediación.

## **SECCION 2: El fenómeno de las tensiones y los conflictos**

La fuente de las tensiones y los conflictos tienen una relación directa con el fenómeno de las aspiraciones y de las necesidades.

La aspiración es: un deseo.

La necesidad individual: es una manifestación del cuerpo, de la sensibilidad, que exige o espera lo que es necesario para el equilibrio físico y psicológico de la persona (la necesidad de comprensión, de reconocimiento, de seguridad, pertenencia, etc.) (2).

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.

Es fundamental que el operador se pregunte:

-¿cuáles serán las aspiraciones y necesidades de las partes en el conflicto?

El cuidar y trabajar, estas aspiraciones y necesidades evita que degeneren en conflicto.

//////20

### **SECCION 3: La capacidad de gestionar tensiones y conflictos**

En un grupo, en la familia, en el trabajo, en la vida de relación, las tensiones son inevitables y aumentan si las condiciones de vida son difíciles.

Las tensiones hay que considerarlas positivamente como síntomas, como llamadas, que conviene analizar para remediarlas lo mejor posible en un proceso de mediación.

Bien comprendidas y gestionadas, estas tensiones pueden ser indicadores útiles, porque a menudo, manifiestan que algo no ha sido suficientemente tenido 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. (3).

El desafío del operador o mediador, es desentrañar:

-¿Cuáles fueron las tensiones previas, a la situación conflictiva?

-¿Cuándo comenzaron a existir?

Ello, le permite al mediador tener un punto histórico de referencia concreto y que es entregado por las partes.

### **SECCION 4: ¿Qué es lo ideal ante tensiones y conflictos?**

Ante tensiones o conflictos, lo ideal es:

**Prevenirlos con** {  
-una calidad de relaciones interpersonales;  
-una sana contribución de cada una de las partes;  
-una claridad de objetivos y planes de acción de las partes y del operador;

/////////21

- un sistema de comunicación que permita una expresión de las insatisfacciones, con el fin de remediarlas lo antes posible;
- y creando ocasiones de ajustes periódicos. (4).

Antes tensiones o conflictos el operador debe preguntarse:

- ¿Cómo prevenirlos?
- ¿Cómo administrarlos?
- ¿Y cómo resolverlos?

El operador más que narrar las situaciones conflictivas, debe pensar cómo los va a trabajar.

## **SECCION 5: No todo conflicto tiene solución jurídica**

Generalmente se cree que todo conflicto tiene solución jurídica.

El Dr. Remo Entelman enseña precisamente, que no siempre todo conflicto tiene resolución posible en el sistema de regulación jurídica (5).

Sumado a esto para la ciencia del derecho, la ausencia de solución jurídica, no crea problema teórico alguno.

De acuerdo con la denominada “norma de clausura”, lo que no está jurídicamente prohibido, está permitido.

Es decir, existen para el Mundo Jurídico:

- conductas prohibidas por el derecho;
- y conductas permitidas por el derecho.

Señala el Dr. Entelman, que en las conductas permitidas por el derecho también existen conflictos, que el derecho no resuelve. Expone el siguiente ejemplo: “la reducción de la jornada laboral a ocho horas, que a todos nos parece justa, no era una meta prohibida por el ordenamiento a/

//////22

principios de siglo, pero no había tampoco en el sistema jurídico la facultad de demandar al empleador para que los contratos de trabajo limitaran la prestación de mano de obra a un tiempo determinado por día. Esto prueba que dentro del amplio universo de conductas que resultan jurídicamente permitidas por no estar prohibidas, los miembros de un grupo social pueden tener pretensiones enfrentadas o incompatibles.....” (6).

Es decir, que los conflictos no sólo están presentes en las conductas prohibidas por el orden jurídico positivo, sino también por las conductas permitidas por el derecho.

Existe una insuficiencia del ordenamiento jurídico para el manejo del conflicto, sumado a que el mismo no pondera el manejo de las tensiones.

Es muy ilustrativo lo expuesto por Krishnamurti al referirse a la naturaleza del Conflicto, dice: “Una de las dificultades es que funcionamos fragmentariamente, parcialmente: como ingeniero, artista, científico, hombre de negocios, abogado, físico, etc.; y cada fragmento está en pugna con otro fragmento, ya sea despreciándolo o sintiéndolo superior”. (7).

En concreto, 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.

## **SECCION 6: ¿Qué es el conflicto?**

Paul Wher ha clasificado en la doctrina sobre los orígenes del conflicto, en los siguientes seis (6) grupos o escuelas: (8).

1.-El conflicto es innato en el género humano, como en el resto de los animales (*Konrad Lorez, 1969*).

////////23

2.-El conflicto se origina en la naturaleza o estructura de ciertas sociedades (*Marx*).

3.-El conflicto es una aberración, un proceso disfuncional en el sistema social (*Parsons 1951*).

4.-El conflicto ocurre como una forma normal y funcional de la sociedad (*Coser 1956*).

5.-El conflicto internacional se origina con características propias, por la naturaleza de las unidades conflictuales.

6.-El conflicto es consecuencia de la mala comunicación, desinterpretaciones, mal cálculo y otros procesos vinculados a la conciencia o actitud de los actores. (*Paul UER, Conflict Regulation, Westview Press, Boulder, Colorado, 1979*).

Nosotros observaremos el conflicto desde la perspectiva de una mala comunicación entre los sujetos conflictuantes que viven un proceso de mediación.

## **SECCION 7: Ley empírica del desarrollo del conflicto**

Considerando que el conflicto es, consecuencia de una mala comunicación, ahora bien:

-¿cómo se desarrolla el conflicto?

-¿cómo escala?

-¿qué se hace para que se produzca la desescalada de un conflicto?

-¿cómo es la interacción entre las partes?

-¿qué es la ley empírica del desarrollo del conflicto?

/////////24

El Dr. Entelman afirma que: “ Producida una escalada, un aumento de magnitud conflictiva de una de las partes, la otra, generalmente, se ve obligada a responder con una conducta de magnitud mayor.

Mantener su conducta anterior y soportar la escalada del adversario supone, o un sometimiento a este, o el fenómeno de su vocación de escalar.

La respuesta con intensidad mayor, genera a su vez el círculo de provocar en el otro autor de la escalada originaria, una nueva reacción de ascenso de la conducta.

La regulación de estos actos requiere especial cuidado puesto que alcanzado un determinado nivel de intensidad, su estancamiento o la iniciación de un proceso de descenso, se tornan muy dificultosos.

En efecto, salvo que exista entre las partes un muy buen nivel de comunicación, dentro de un marco que de posibilidades a un compromiso de tregua o desescalamiento, uno de los contendientes no puede fácilmente iniciar una acción de descenso.

Ella sería interpretada por su adversario como un acto de debilidad, que en general no lo motivaría a descender también a un nivel más bajo de interacción.

Por el contrario, le haría vislumbrar la ventaja de aumentar considerablemente su escalamiento a fin de colocarse en condiciones óptimas para el proceso de terminación del conflicto. En tales condiciones, el desescalamiento que no puede generarse, por acuerdo expreso o tácito entre las partes, sólo se puede intentar con la intervención de terceros, institución que cada vez más juega un rol predominante en el manejo de conflictos. (Acuerdo expreso o tácito). Los acuerdos de desescalada no son formales y se celebran a través de actos de las partes

/////////25

que contienen mensajes que la otra parte está en condiciones de bien interpretar en un sistema adecuado de comunicación”. (9).

Lo dicho es conocido como “ley empírica del desarrollo del conflicto” que señala la necesidad de 2 realidades:

-la buena comunicación; y

-la intervención de un tercero –que puede ser un mediador-, para producir la desescalada y la mejor interacción entre las partes conflictivas.

## **SECCION 8: Principios que pueden ayudar a administrar tensiones y conflictos**

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.

/////////26

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.

## **CAPITULO II: Comunicación**

### **SECCION 1: Evolución de la comunicación**

#### **1.-Introducción al tema**

Existen autores preocupados por saber:

-¿Cuál sería el lenguaje primitivo y natural de los hombres?

-El origen del lenguaje, a través de teorías como ding-dong, pooh-pooh, del balbuceo por azar, entre otras. (10). La historia natural del lenguaje humano. (11). Poniendo su atención en el lenguaje y no en la comunicación, que son dos realidades distintas, aunque muchas veces complementarias.

Llegando al absurdo el Emperador Federico II, conforme el comentario del Padre Salimbene de Parma (Cronista de su Alteza) de un experimento, llevado a cabo por orden personal del Emperador, con la intención de hallar una respuesta a la pregunta de ¿cuál sería el lenguaje primitivo y natural de los hombres?

Con este fin, ordenó que se pusiera un cierto número de recién nacidos bajo los cuidados de nodrizas a las que se dio la orden estricta de atender con esmero a los niños, de modo que nada faltara, pero cuidando mucho de no dirigirles nunca la palabra, ni hablar con otros en su presencia. Mediante la creación de este vacío lingüístico esperaba Federico II poder comprobar si los niños comenzaban a hablar espontáneamente griego, latín o hebreo.

Lamentablemente, el experimento no llevó a ninguna conclusión. En palabras de Salimbene “fue un esfuerzo inútil, porque todos los niños murieron”.(12). Lo importante no es descubrir cuál es el lenguaje primitivo

/////////28

de los hombres, sino cómo se deben comunicar los hombres entre sí y cuál sería su mejor comunicación.

## **2.-Reflexionando sobre la evolución**

Si reflexionamos sobre la evolución de la comunicación dice Bateson, resulta evidente que un estudio importante de esta evaluación tiene lugar cuando el organismo se hace capaz de distinguir el signo en cuanto señal; es decir a reconocer que las señales de otro individuo y sus propias señales son solamente señales, en las que se puede confiar o desconfiar, que pueden ser falsificadas, negadas, ampliadas o corregidas, así sucesivamente". (13).

Tener siempre presente que 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.

## **3.-Proceso primario y proceso secundario**

Expresa Bateson (14) que las operaciones del inconscientes están estructuradas en términos del proceso primario, en tanto que los pensamientos de la conciencia (especialmente los pensamientos verbalizados) se expresan en proceso secundario.

En el proceso primario (como el arte), no existen marcadores que indiquen a la mente consciente que el material del mensaje es metafórico.

////////29

Es importante advertir que las características del proceso primario es la comunicación icónica.

En la comunicación icónica no existe tiempo gramatical, ningún adverbio simple de negación, la única manera en que puede mencionarse una pelea (entre perros) en la comunicación icónica, es mostrando los colmillos.

Todo lo dicho indica según Bateson, que los pensamientos del Proceso primario y la comunicación de esos pensamientos a otros son, en un sentido evolutivo, más arcaicos que las operaciones conscientes del lenguaje.

Samuel Butcher fue quizás el primero en hacer notar que “lo que conocemos mejor es aquello de lo que tenemos menos conciencia”.

El inconsciente contiene no sólo aquellos asuntos dolorosos que la conciencia prefiere no indagar sino también muchos asuntos que nos son tan familiares que no necesitamos examinarlos.

Podemos hacer cosas sin pensar conscientemente en ellas.

El profesor Albert Mehrabian, de la Universidad de California, realizó una investigación que muestra claramente que el impacto y la credibilidad de cualquier comunicación se derivan principalmente:

- del lenguaje corporal (55%)
- seguido por el tono de voz (38%)
- y en tercer lugar por las palabras (7%).

Cuando estos tres aspectos se refuerzan mutuamente, la comunicación es congruente.

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. (15).

////////30

En concreto, hemos perdido la noción del proceso primario –que es habitual en el ser humano-, y centramos nuestra atención en el proceso secundario –en el mundo de las palabras-. Y el mundo de las palabras incide en un 7% como canal de comunicación.

## **SECCION 2: Algunas consideraciones que se deben tener presente**

### **1.-¿Qué posee la comunicación?**

La comunicación humana, posee ingenuidad y simplicidad.

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

### **2.-Estilo**

Cada persona tiene un estilo o forma de comunicarse.

Algunos gritan al hablar, otros hablan despacio, otros son indiferentes a la comunicación inicial, otros observan y luego se expresan etc.

El mediador debe preguntarse:

-¿Cuál es el estilo de comunicación de las partes?

-y ¿cuál es el estilo del mediador para comunicarse con las partes?

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

### **3.-Lo que se omite en las descripciones de comunicación.**

Generalmente se omite en las descripciones, la enorme complejidad de la modulación de la comunicación.

Así como la forma de respiración (ligera o lenta) al comunicarse.

Estos son indicadores que el observador silencioso debe tener presente en el proceso de mediación.-

### **4.-Características de la comunicación**

Afirma Bateson que, toda comunicación tiene esta característica: “puede ser modificada mágicamente por otra comunicación que la acompaña”. (16).

Durante el proceso de mediación hemos comprobado que, cuando las partes hablan mucho y no se escuchan; la escucha del mediador, seguida de una pregunta y de un silencio de espera y de una atenta observación al interlocutor, despierta en este una modificación en su conducta llevándolo en principio a hablar más despacio.

Siguiendo lo expuesto por Bateson, 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.

### **5.-La esencia de la comunicación**

Es la creación de redundancia, significado, predecibilidad, información en la comunicación.

## **6.-El gran secreto**

Conocer la redundancia en el mensaje. Saber el mediador, ¿qué partes del mensaje emitido por el interlocutor son redundantes?

### **SECCION 3: Redundancia**

Se dice que el material del mensaje contiene “redundancia” si, al percibir una secuencia en la que faltan algunos items, el receptor puede adivinar los items faltantes con un acierto superior al esperable por el azar.

Ha señalado Bateson (17) que, de hecho, el término “redundancia”, empleado con esta aceptación, se convierte en sinónimo de “estructuración mediante patrones”.

Para Watzlawick (18) “el concepto de patrón en la comunicación representa repetición o redundancia”.

Ello debe llevar al operador a preguntarse:

-¿Cuál es el patrón de la comunicación entre las partes?

Verbigracia, si hablan y no se miran a los ojos; sí cuando uno habla, el otro toca algún objeto o se aferra a otras personas –abraza a su hijo pequeño que lo tiene en brazos-; sí cuando uno habla, el otro está con un lápiz y papel dibujando.

En el marco práctico hay 2 mediaciones que ejemplifican lo expresado:

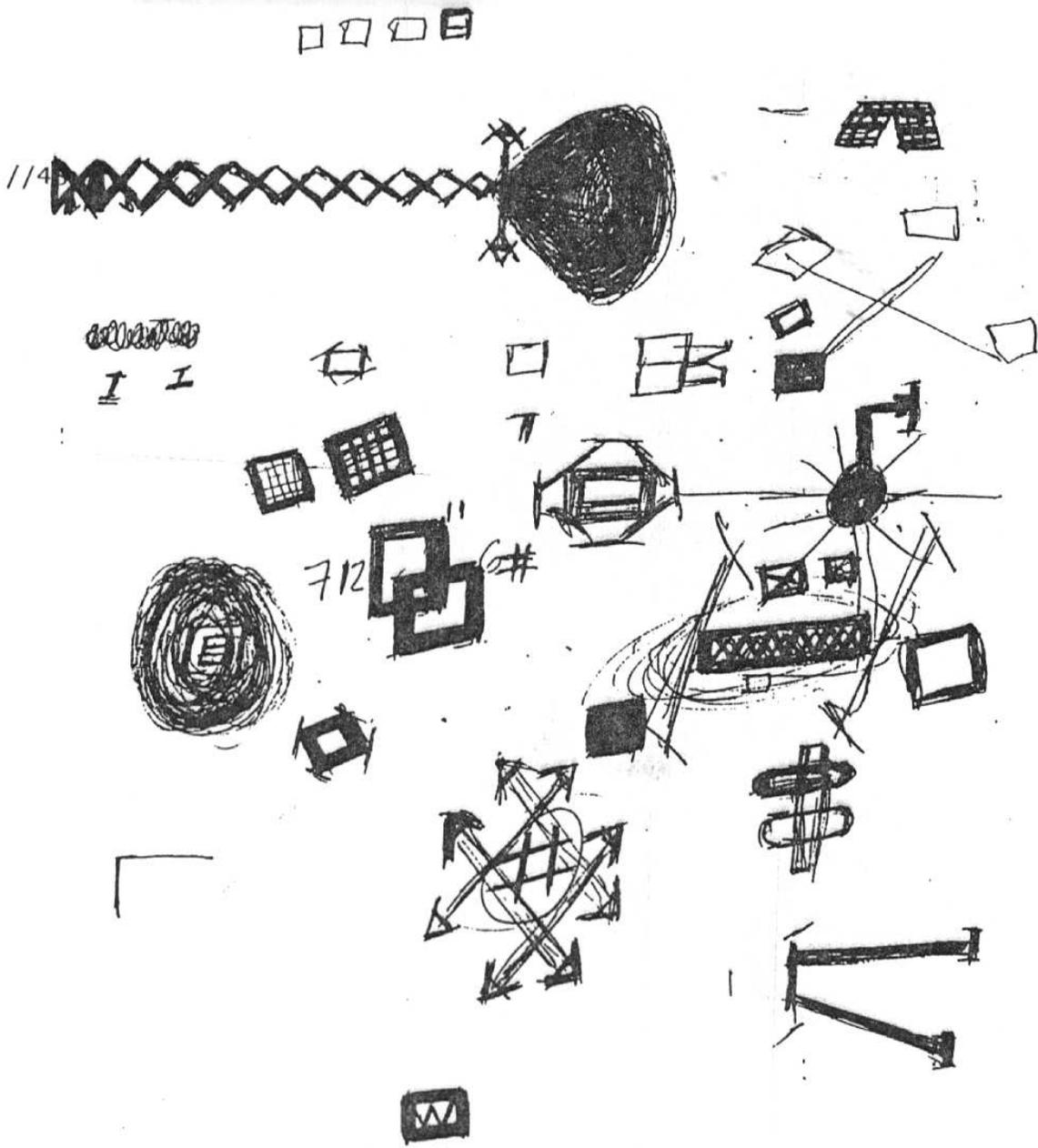
-en una(Caso 1): mientras la esposa contaba su historia, el marido baja la cabeza y dibuja lo expuesto en la hoja como Casos 1;

-en otra (Caso 2): mientras el locatario cuenta el caso la abogada del locador dibujaba el Rostro en una hoja era el Caso 2.

//////33

Lo importante para el mediador, es saber que aunque la parte no hable, se comunican de alguna forma con la mesa de mediación. El Mediador no debe buscar el significado de lo dibujado, sino tomar conciencia de que se están comunicando.

////34



////35



## **1.-Concepto de Redundancia**

¿A qué se llama Redundancia?

Se llama redundancia a: “esta estructuración mediante patrones o predecibilidad de algunos sucesos en particular dentro de un agregado de mayor suceso”. (19).

Si veo la copa erecta de un árbol, puedo predecir con posibilidades de acierto superior al azar que el árbol tiene raíces en el suelo. La copa es redundante con respecto a (es decir, contiene información sobre) las partes del sistema que no puede percibir debido al corte del terreno.

Desde el punto de vista de la comunicación humana crea redundancia en las relaciones entre las personas, los siguientes items:

- el proceso primario (icónico –dibujos o imágenes);
- La cinética (relativo al movimiento);
- tono de voz;
- respiración;
- gestos musculares, sobre todo en el rostro;
- intensidad de la mirada;
- el proceso secundario (lenguaje verbalizado).

Es decir, el universo de mensajes no verbales es mayor que el verbal.

## **SECCION 4: Es imposible no comunicarse**

Paul Watzlawick nos presenta los axiomas de la Comunicación.

El primer axioma es “la imposibilidad de no comunicarse”.

///////37

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.

Ha dicho Watzlawick (20): “Debe entenderse claramente que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción a lo que acabamos de afirmar. El silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación”.

Puede existir un:

### **1.-Rechazo de la comunicación:**

Suele darse en el proceso de mediación: al ingresar las partes a la primer reunión de mediación, el mediador, lo primero que hace es, saludarlas.

Si cuando tiende la mano para dirigirse, la o las partes no le contestan, existe un rechazo de la comunicación.

El rechazo de la comunicación, es reprochable desde el punto de vista de la buena educación, además se necesita valor para hacerlo y da lugar a un silencio más bien tenso e incómodo.

Aquí pudo haber habido un rechazo, pero lo que no se puede negar es que no hubo relación comunicacional.

### **2.-Aceptación de la comunicación:**

Siguiendo con el caso anterior, cuando el mediador tiende su mano y le retribuyen el gesto de buenos modales, existe una aceptación de la comunicación y buena relación.

### **3.-Descalificación de la comunicación:**

Se produce cuando una de las partes, se encuentra en el uso de la palabra, relata los hechos del conflicto, y cuando le toca hablar a la otra parte, esta última dice: “miente”, “no es cierto”.

Es decir. Se comunican entre sí, pero uno de ellos desacredita o desautoriza los dichos del otro.

### **4.-El síntoma como comunicación:**

Esto se suele dar, cuando el mediador al convocar telefónicamente a una de las partes, le dicen: “estoy descompuesta, tengo un dolor de cabeza terrible”, o “no me siento bien, tuve un día muy pesado en el trabajo”.

Expresa Watzlawick (21) en estos casos, el mensaje es el mismo, “ ¡a mi no me molestaría hablarle, pero algo más fuerte que yo, de los cual no puede culpárseme, me lo impide!”.

Se concibe un síntoma como un mensaje no verbal.

La parte dice: no soy yo quien quiere o no quiere hacer esto, sino algo fuera de mi control, mis nervios, mi stress, mi enfermedad, etc., lo que me impide hacerlo.

Esta forma de comunicación es muy sutil y el operador debe estar atento a ella.

El silencio del operador como respuesta es un muy buen aliado comunicativo para los pasos subsiguientes durante el proceso de mediación.

## **SECCION 5: Relación y contenido de la comunicación**

### **1.-Sobre la relación**

El mediador antes, durante y después del proceso de mediación, observa como se relacionan las partes entre sí, y estas con el operador.

La comunicación es relación.

La comunicación es un juego de relación.

El operador, en este juego de relación no tiene que interpretar las conductas de las partes, porque ello es un entramado complejo y vital, pero si debe observar en forma aguda y silenciosa –sin juzgar, como actitud de fondo-.

Por el hábito de comunicarnos, no somos conscientes respecto de nuestras relaciones.

Efectuamos la mayor parte de nuestras comunicaciones por medio de señales cinéticas (relativas al movimiento) y paralingüísticas (como los movimientos corporales, las tensiones de los músculos, cambios de la expresión facial, vacilaciones, alteraciones en el ritmo del lenguaje, intensidad de voz e irregularidades de la respiración).

El mediador al observar a las partes, se centra en:

-el cuerpo, específicamente los órganos sensoriales

-para ver:

ojos: intensidad de la mirada y cómo los mueve

-frente: fruncida o distendida;

-gestos: del rostro o de la mano;

-y para oír: tono de voz empleado.

Los órganos sensoriales influyen en la relación, es decir, además de percibir señales, transmiten mensajes acerca de la relación.

//////40

Para nosotros, existe un órgano sensorial importantísimo, los ojos y sus movimientos.

Un ciego nos pone incómodos no porque no pueda ver, sino porque no nos transmite por medio del movimiento de sus ojos el mensaje que esperamos y necesitamos para conocer y cerciorarnos del estado de nuestra relación.

## **2.-Las expresiones corporales hablan, emiten mensajes.**

El operador debe saber captar esos mensajes para usarlos de punto de apoyo en sus análisis del problema entre las partes.

Hemos constatado que: al comienzo de una mediación, las partes tienen la voz cortante, tienen expresiones agresivas; luego cuando se aflojan de la tensión, lloran, hablan más despacio y a veces suspiran.

Todas estas expresiones son mensajes comunicativos que exigen un profundo silencio de trabajo que a su vez irradie calma y seguridad en la relación entre ellos y el mediador.

## **3.-Conexión entre el contenido y la relación**

Siguiendo a Watzlawick: “toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación, además la comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo impone conductas”. (22).

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.

//////41

Lo importante para nuestras consideraciones es la conexión que existe entre los aspectos de:

-contenido: lo referencial, lo que transmiten los “datos” de la comunicación; y lo

-relacional: lo conativo, el cómo debe entenderse la comunicación;  
el aspecto relacional también está íntimamente vinculado con la percepción del mediador y de las partes.

Watzlawick, plantea las siguientes variaciones posibles de conexión entre el contenido y la relación. (23).

1.-En el mejor de los casos, los participantes concuerdan con respecto al contenido de sus comunicaciones y a la definición de su relación.

2.-En el peor de los casos, encontramos la situación inversa: los participantes están en desacuerdo con respecto al contenido y también la relación.

3.-Entre ambos extremos existen formas mixtas:

a) Los participantes están en desacuerdo en el contenido, pero ello no perturba su relación.

b) Los participantes están de acuerdo en el contenido, pero no en lo relacional.

c) Otra posibilidad son las confusiones, entre los dos aspectos, contenido y relación.

## **SECCION 6: Comunicación analógica y digital**

### **1.-Introducción**

Según Bateson y Watzlawick, existen estos dos tipos de comunicación:

- Analógica: mediante una expresión auto explicativa.
- Digital: mediante la palabra.

### **2.-Analógica y Digital**

Un ejemplo de comunicación analógica nos ilustrará: por mucho que escuchemos un idioma extranjero (no conocido por nosotros) no lograremos comprenderlo, será ininteligible; mientras que es posible obtener con facilidad cierta información básica observando el lenguaje de signos, tono de voz y los llamados movimientos intencionales –gestos-, será parcialmente inteligible.

Sugerimos –dice Watzlawick- que la comunicación analógica tiene sus raíces en períodos muchos más arcaicos de la evolución y por lo tanto, encierra una validez mucho más general que el modo digital de la comunicación verbal relativamente reciente y mucho más abstracto.

“¿Qué es, entonces la comunicación analógica? Todo lo que no sea comunicación verbal”.

Opinamos –sigue expresando Watzlawick- que el término debe incluir la postura, los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la carencia de las palabras mismas, y cualquier otra manifestación no verbal de que el organismo es capaz. (24).

Conforme lo antedicho, nos preguntamos:

//////43

“¿Qué tipo de comunicación es el silencio? El silencio es: Comunicación Analógica.

Es el lenguaje analógico, puede haber simplemente lágrimas que caen en silencio –por alegría o tristeza-; puños cerrados sin decir una palabra –que pueden indicar agresión o control-; maxilares endurecidos con boca cerrada y dientes apretados sin decir nada.

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

### **3.-Magnitudes que se dan en la relación.**

Según Bateson, en la comunicación analógica, es decir la comunicación cinética, la amplitud del gesto, la intensidad de la voz, la tensión de los músculos, etc. son magnitudes que comúnmente corresponden a magnitudes que se dan en la relación que es el tema del discurso. (25).

En los casos prácticos las preguntas recaen en dos variables de análisis:

- las necesidades;
- y las intensidades.

Las necesidades: me permiten comprender que sienten las partes al expresar sus discursos. Preguntándole específicamente:

-¿cuáles son sus necesidades específicas?

La intensidad de 0 a 9: son las magnitudes que se dan en la relación que es el tema del discurso. Preguntándole:

-¿qué intensidad tiene su necesidad de 0 a 9?

//////44

Ello nos permite como operadores calibrar la magnitud de la comunicación analógica, que lo expresa en su discurso.

Lo expuesto se amplía, en el capítulo sobre “Proceso”.

#### **4.-Comunicación Digital**

El lenguaje verbal es casi puramente digital.

#### **5.-Síntesis**

Si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional cabe suponer que comprobaremos que ambos modos de comunicación no sólo existen lado a lado, sino que se complementan entre sí en cada mensaje.

Asimismo, cabe suponer que el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica.

### **SECCION 7: Interacción simétrica y complementaria**

En el campo relacional el primer paso –según Bateson- (26) es clasificar si la misma es: simétrica o complementaria.

-Relación Simétrica: “Si, en una relación binaria, las conductas de A y B son miradas (por A y B) como similares y están vinculadas de manera tal que el aumento de una conducta dada de A estimula un aumento de esa conducta en B y viceversa, entonces la relación es “simétrica” respecto de esas conductas”.

/////45

Ejemplos de relaciones simétricas: las carreras armamentísticas de los gobiernos; el no dejarse ganar por el otro; los combates de box, etc..

En el conflicto, la escalada del mismo, se produce en las relaciones simétricas.

-Relación Complementaria: “Si, inversamente las conductas son disímiles, pero se adecuan una a otra, y están vinculadas de manera tal que un aumento de la conducta A estimula un aumento de la conducta adecuada de B, entonces la relación es “complementaria” respecto de esas conductas”.

Ejemplos de relaciones complementarias: en la actividad laboral –empleador y empleado-, en la relación parental –padre o madre e hijo-, en la relación marital –cónyuges-, en la relación gubernamental –gobernantes y gobernados-, etc..

Además dice Watzlawick, “la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria está basada en la diferencia”. (27).

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

Y ¿porqué en las diferencias?

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

### **1.-Reconozca las diferencias**

La Declaración Universal de Derechos Humanos (28) reconoce que: “Todas las personas tienen todos los derechos y libertades proclamados en

//////46

esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición” (*Art.2 – 1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos*).

La Declaración Universal reconoce todo tipo de diferencias inclusive de opinión, o de cualquier otra índole.

Es decir, que, si en la mesa de Mediación existen diferencias, aunque sean de opinión, ella debe respetarse y tenerlas en cuenta.

Ello hace a un principio elemental de humanidad.

Por su parte reconocer abiertamente las diferencias entre las partes, es empezar a comprender los puntos de vista de cada uno, en como ven en ese momento, es decir en el aquí y ahora del conflicto.

Una vez que están reconocidas las diferencias, se pasa al paso siguiente.

Si son diferentes, significa que no pueden abarcar la totalidad de una idea, porque la ven en forma diferente.

Y si son diferentes, significa que cada una de las partes tienen sus fortalezas y sus debilidades.

Recién cuando son conscientes de sus debilidades, podrán confirmar al otro u otros.

Es decir, confirman al otro u otros en la medida en que tengan conciencia de sus propias debilidades para resolver la situación conflictiva.

Esta es una de las llaves que hemos encontrado, para empezar a trabajar el entramado del conflicto.

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.

//////47

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

## **CAPITULO III: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL MEDIADOR**

### **SECCION 1: Introducción**

¿Es lo mismo las herramientas del proceso de mediación, qué las herramientas de la comunicación?

¿Cuáles serían las herramientas de la comunicación con las que debe estar más familiarizado el operador?

¿Cómo utilizaría dichas herramientas comunicacionales?

¿Cuál es la herramienta más adecuada en este caso?

El objetivo de las preguntas son, encontrar la mejor manera, para que el operador se comunique sin dificultades con los antagonicos.-

### **SECCION 2: La escucha**

#### **1.-¿Qué significa escuchar?**

“Escuchar, significa aplicar el oído para oír. Prestar atención a lo que se oye”. (29).

El oyente, centra su atención en:

-aplicar el oído para oír (está atento a una parte de su cuerpo)

y;

-lo que oye.

Por su parte, Michael P. Nichols ha dicho: “Escuchar significa prestar atención, interesarse, preocuparse, valorar, reconocer, emocionarse”. (30).

//////49

Nichols, reconoce que 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-).

## **2.-¿Por qué es tan importante escuchar?**

Según Nichols, (31) es importante porqué:

- 1.- “Significa que nos están tomando en serio”.

Esta es la primer llave de la escucha, que el hablante sienta o perciba que lo que dice, el mediador lo recepciona como algo serio, importante.

- 2.- “La esencia del buen escuchar es la empatía. Escuchar con empatía es como leer un poema con meticulosidad; es asimilar las palabras y llegar a lo que hay tras ellas”.

La empatía, es ponerse en el lugar del otro, asimilando cada palabra, intentando ir más allá de las palabras que emplea –tratar de percibir, como lo siente el hablante-.

- 3.- “No ser escuchado produce dolor en el hablante”.

/////50

Aunque ese dolor es imperceptible en la relación, no significa que no exista.

4.- “Porque se colma la necesidad de ser escuchado, algo que por lo general lo damos por sentado, resulta ser una de las más poderosas fuerzas motrices de la naturaleza humana”.

La necesidad de ser escuchado, es una necesidad primaria, como la de ser visto, reconocido. Tratemos de no escuchar a un niño, y veremos como reacciona: grita, pega, en concreto, se hace ver.

5.- “Porque satisface la necesidad de expresar nuestra propia personalidad y la de sentirnos en contacto con otros”.

Son actos de existencia tal cual somos y de comunicación con otro u otros.

6.- “Porque reafirma que podemos ser comprendidos. El oyente nos ayuda a confirmar la humanidad que tenemos en común”.

7.- “Porque escuchar no tiene un solo propósito, sino dos:

-asimilar la información, y

-servir de testimonio de lo que el otro expresa”.

En mediación, la información es importante, pero el testimonio del operador escuchando, tiene por finalidad que las partes también asuman esa actitud de escucha.

8.- “El que escucha hace preguntas. El plus de la escucha es la pregunta”.

Esta es otra llave de la escucha. El que escucha en profundidad, pretende profundizar a través de preguntas. Aunque sean preguntas que colmen su curiosidad.

### **3.-¿De qué modo escuchar?**

Nichols, dice que hay que escuchar (32):

1.- “Buscando el equilibrio: entre la expresión (hablar) y el reconocimiento (escuchar); es lo que permite que la gente que nos importa interactúe como poderosos iguales”.

La toma de conciencia del mediador, en la búsqueda de este equilibrio le permite no olvidar el ¿cómo debe escuchar?

2.- “Comprendiendo y aceptando”.

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.

3.- “Poniendo en marcha respuestas: Desde lo que decimos (hablar) y hacemos (escuchar) pone en marcha la respuesta que recibimos de los demás”.

Nuestra actitud de escucha como operadores, pone en marcha la actitud de escucha en el hablante.

/////52

No debemos olvidar la característica de la comunicación: “toda comunicación puede ser modificada mágicamente por otra comunicación que la acompaña”. (33).

4.- “Evitando imponerse sobre el hablante”.

Este hábito usado con los niños o más pequeños por parte de los padres, se traslada luego a la relación entre adultos. El de imponer al otro un mensaje sin aceptar ni comprender el del otro.-

5.- “Escuchar con armonía: Es la precursora de la empatía y la esencia de la comprensión humana”.

En concreto durante el escuchar el oyente tiene que ir buscando:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Armonía</b>	<b>Empatía</b>	<b>Comprensión Humana.</b>

La Armonía en la comunicación, es el primer paso de una escucha en profundidad.

6.- Escucha en profundidad: ¿Cómo se logra esta escucha en profundidad?

A.-Un cierto vacío de si mismo:

Estar libre de las preocupaciones del momento.

Antes de sentarse a mediar, saber reconocer, si estamos en condiciones de escuchar con una atención total, o nos repiqueteará la preocupación personal.

Nuestros problemas personales pueden dificultarnos la escucha en serenidad.

////53

Además debemos tener presente que, algunas personas nos atraen y otras provocan un cierto rechazo, incluso una desconfianza o aversión. Todas estas realidades deben estar presente, no para resolverlas sino que podemos enfrentarnos a ellas.

**B.-Paciencia:**

Mucha paciencia.

Respetando en todo momento el ritmo que pone el hablante.

**4.-¿Porqué la gente no escucha?**

Hoy los autores coinciden y con sólo observar un proceso de mediación, salta al instante que la gente no escucha.

De acuerdo a Nichols (34), esto es así:

1.-“Porque escuchar es un proceso complejo y aún cuanto todos los fracasos en dicho proceso acaben con la misma experiencia dolorosa de no ser oída, las personas no escuchan por muchas razones”.

2.-“Porque los oyentes tienen una noción preconcebida de lo que vamos a decir”.

3.-“Porque son incapaces de dejar de lado sus propias necesidades”.

4.-“Porque lo que escuchan les provoca ansiedad”.

Para Nichols las razones pueden ser muchas y muy variadas.

Por su parte Peter Thomson (35), dice que la gente no escucha por lo siguiente:

/////54

1.-“Nivel de interés: No tienen ningún interés en la conversación”.

2.-“Distracciones: El oyente podría verse distraído por gran cantidad de estímulos externos, por ej.: Radio, televisión, gritos, ruidos molestos”.

3.-“Charla interna: Una de las razones más comunes para no escuchar es la charla interna o lo que suele denominarse diálogos consigo mismo”.

4.-“Transmisión: La calidad de nuestra audición se ve fuertemente afectada por la forma en que se transmite el mensaje, ya sea el uso inapropiado del mensaje (tal vez demasiado complejo, atrevido o simple), o de la velocidad al hablar: puede ser demasiado lento para nuestro cerebro o quizás demasiado rápido”.

5.-“Lenguaje corporal: Puede ser un desajuste del lenguaje corporal. El orador dice una cosa y su cuerpo dice algo muy diferente. La expresión facial se contradice con las palabras, y los movimientos parecen fuera de lugar”.

6.-“Hábitos: Algunos tienen el hábito de no escuchar. Tal vez crecieron con padres que no lo hacían, o creen haber escuchado antes lo que usted tiene para decir”.

7.-“Defensa: El no escuchar puede ser un mecanismo de defensa creado para bloquear el mensaje. Alguien que ocupa un rol directivo puede tener que criticar a un miembro del personal. A esa persona no le agrada la crítica y simplemente no escucha para bloquear el ingreso de un mensaje desagradable”.

Tanto Nichols y Thomson, coinciden que en general las personas no escuchan.

/////55

Lo importante es que el operador, si se encuentra en la situación de no escuchar o de no poder escuchar, se pregunte:

-¿por qué no puedo escuchar a esta persona?

-¿qué me ocurre ante la sola posibilidad de escucharla?

-¿estoy en condiciones de escuchar hasta el final, sin interrumpir?

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

### **5.-¿Qué es importante en la escucha?**

1.-La atención, que ella sea de calidad.

2.-La comunicación, teniendo presente que, la comunicación es relación.

3.-Acompañar la escucha, con la comunicación analógica, con los gestos e intensidad de la mirada, y dejar que nuestros sentimientos se expresen a través de ellos.

4.-En vez de centrarnos en nosotros como mediadores, poner el eje de atención en el hablante.

### **6.-¿En mediación, qué componentes integran el proceso de escucha entre la parte y el mediador?**

Hasta la comunicación más sencilla, como la escucha entre una de las partes y el mediador, tiene varios componentes (36):

-el oyente (mediador);

-el hablante (la parte);

-el mensaje (es el contenido de lo que dice el hablante o mensaje digital);

/////56

-otros mensajes implícitos (tono de voz, gestos, pausas, silencios o mensaje analógico);

-el contexto (el proceso de mediación)

-la respuesta del oyente –mediador- (el proceso de escucha no fluye sólo en la dirección del hablante al oyente; el círculo de escucha se cierra con la respuesta del oyente).

### **7.-El valor de la diada en reuniones privadas de mediación**

Durante el proceso de mediación, existen:

-reuniones públicas o conjuntas: donde interviene el mediador u operador/es y las partes; y

-reuniones privadas o individuales: donde interviene el mediador o operador/es y la parte (integrante de la diada).

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.

Ha dicho Nichols (37): “El número tres es, para una conversación íntima, lo que la lluvia a una comida campestre. En algunas ocasiones, el efecto de la tercera persona funciona en sentido opuesto”.

### **8.-Con la escucha solamente no alcanza**

Como hablantes queremos se nos escuche, pero no se trata meramente de eso, sino de que nos comprendan, que escuchen lo que creemos que estamos diciendo, lo que sabemos que queremos decir. (38).

Nichols, dice que el hablante requiere:

-Escucha + comprensión.

////57

La escucha, según la Lic. Clara R. Abate (39) incide en la autoestima:

-Una autoestima baja: es consecuencia de no ser tomado con seriedad, no ser escuchado.

-Una autoestima alta: es consecuencia de ser escuchado y tomado en serio”.

La Lic. Clara R. Abate, nos hace ver que la escucha está íntimamente relacionada con la autoestima hacia el hablante.

El operador, estimula en el hablante una alta autoestima, al escucharlo y tomarlo en serio.

La comprensión, expresa Krishnamurti: (40) “no puedo ir lejos sin comprender cerca, sin comprender su proceso cotidiano de pensamiento, sentimiento y acción”.

La idea de comprenderlo, no es interpretar, ¿cómo piensa?, ¿cómo siente? o ¿cómo actúa el hablante?.

Es más bien entenderlo en como piensa, siente y actúa al hablante.

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.

Afirma Watzlawick (41) “comprendemos genéticamente por empatía”.

Lo que el operador debe tomar conciencia, es que, la comprensión está en sus genes.

### **9.-Distinción entre comprender y estar de acuerdo.**

Se trata de la distinción entre los conceptos comprender y estar de acuerdo (42).

Su confusión conduce a altercados innecesarios.

Pues es perfectamente posible que uno comprenda el punto de vista del otro sin tener la misma opinión, es decir, sin estar de acuerdo con él.

////58

Además, 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.

### **10.-La necesidad de predisponer el escenario físico y tiempo oportunidad.**

El operador debe tener presente que escuchar en profundidad, no sucede en forma automática.

Es necesario recordar dos variables:

1. -El escenario físico: que según Eduardo R. Balbi y María F. Crespo, son aquellos en los que el núcleo, y por consiguiente su característica preponderante, están basados en variables condicionantes que se relacionan directamente con el lugar, zona, espacio determinado y discretamente concreto, que por supuesto tiene o se le asigna un determinado valor o importancia, sea ésta real, perceptual o simbólica. (43). 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.

2. -El tiempo oportunidad: que es una configuración de circunstancias. (44).

/////59

### **11.-¿Porqué es tan difícil escuchar a algunas personas?**

Es conveniente saber que existen personas que llegan al proceso de mediación, que son difíciles de escuchar. Ya sea porqué:

- gritan;
- agreden al oyente;
- hablan despacio;
- no quiere que se le escuche;
- dificultan sus expresiones o sus palabras.

A pesar de dichas dificultades, no debemos olvidar como operadores que nuestras respuestas moldean las relaciones.

En este caso el trabajo del operador debe ser más cuidadoso y observar a ¿qué se debe ese comportamiento?

Si es una cuestión de comunicación (entre hablante y oyente), o es una dificultad personal del hablante.

## **Sección 3: El reflejo o parafraseo**

### **1.-¿Qué es el reflejo o parafraseo?**

Algunos autores hablan de reflejo o parafraseo durante el proceso de mediación.

Consideramos conveniente para que no existan errores de interpretación, exponer ambos conceptos de acuerdo a la Real Academia:

- Parafrasear: (De paráfrasis). Hacer la paráfrasis de un texto.
- Paráfrasis: Explicación o interpretación amplificativa de un texto.
- Reflejo: Que ha sido reflejado. Dícese del conocimiento o consideración que se forma para reconocerla mejor. (45)

//////60

Ambos conceptos son usados con absoluta libertad durante el proceso de mediación.

Enseñan Highton y Álvarez: “Cuando cada parte termine su relato, el mediador lo repetirá en forma sintética, pasando el relato a un lenguaje más neutral que el utilizado por el protagonista.

Se trata de parafrasear lo entendido, haciendo una síntesis verbal que refleje la presentación de la parte, aunque apuntando a uno o varios puntos centrales del conflicto que se hayan podido identificar en este primer nivel.

“Constituye una técnica de oyente activo”. (46).

Las autoras reconocen que una de las funciones del mediador es:

-pasar el relato de lo escuchado a un lenguaje más neutral, es decir, sacarle las intensidades y vehemencias de lo dicho; y

-es una técnica de oyente activo.

El parafraseo es el momento en que, el operador comienza a marcar los pasos de la mediación, es cuando todo debe comenzar a volverse más calmo, donde él debe contribuir a bajar la tensión.-

## **2.-¿Cómo se trabaja el reflejo?**

Si la comunicación es relación, es una forma de invitar a las partes a que se relacionen en la forma del parafraseo del operador.

El mediador, debe comenzar el parafraseo con estas manifestaciones: “Ud. dice”. “Ud. piensa”, “Ud. siente”.

Pues de lo contrario, la otra parte que está en conflicto y que no habló, creará que el hablante convenció al operador. (47).

### **3.-En qué ayuda el reflejo o parafraseo**

Es una herramienta que ayuda tanto al mediador, como al hablante:

- El mediador, da una prueba evidente de su escucha.
- El mediador, manifiesta una presencia comprensiva hacia el hablante.
- El mediador, destaca lo esencial de lo dicho por la parte.
- El mediador, ayuda a la parte a tomar distancia respecto a su conflicto, porque lo escucha reformulado por el operador.
- La parte es quien juzga la exactitud del reflejo, y el operador no debe olvidar que, sólo la parte sabe lo que vive.
- El mediador no debe empeñarse en un reflejo en el que la parte no se reconoce: será el mediador el que ha escuchado o comprendió mal.

## **Sección 4: La pregunta**

### **1.-¿Qué es una pregunta?**

La pregunta es un medio comunicacional de hacer profundizar en un problema.

La calidad de la pregunta, determina la calidad de la respuesta.

La calidad de las preguntas, determinan la calidad de los resultados.

Las buenas preguntas, dan sentido de precisión al proceso, permite que el operador ahonde el conflicto y los ayude a trabajar a los contradictorios.

## **2.-La finalidad de las preguntas**

La finalidad de las preguntas en mediación son para:

- lograr un orden de ideas del hablante;
- darle claridad a la situación conflictiva;
- encontrar un rumbo o varios rumbos de salida;
- permitir que expresen más a fondo sobre lo que dice, verbigracia: ¿cómo vives esto? ¿puedes explicar un poco más?
- que asuman las partes actitudes reflexivas;
- que las respuestas las encuentren los sujetos involucrados en el conflicto.

Aunque es conveniente que el operador este atento:

- a no desviar al hablante con sus preguntas cuando no es necesario; y
- retirar las malas preguntas que se les escapan siempre.

## **3.-¿Cuál es el objetivo de las preguntas?**

El objetivo de las preguntas son:

- Ir delimitando la zona o el contexto de lo que las partes quieren trabajar.
- El operador colabora sobre lo que las partes le proponen u ofrecen al proceso, más de ahí no se puede avanzar.
- Para Joseph O`Connor y John Seymour (48) las preguntas:
  - pueden modificar los puntos de vistas y ofrecer nuevas maneras de pensar;
  - sirven para evaluar la comprensión;
  - suelen ser muy útiles para proporcionar información, necesidades e intereses de las partes;

/////63

-Una forma sencilla de ayudar, es lograr “silencios reflexivos”, para una mejor decisión.

#### **4.-La forma de preguntar del mediador**

El operador debe prestar atención al preguntar:

- al tono y acento de la voz serena;
- la suavidad en la mirada;
- la distensión en la expresión facial;
- movimientos lentos;
- tratando en todo momento de establecer la mejor relación y confianza en la comunicación.

Estas son algunas premisas que deben tenerse en cuenta, pero sin perder el operador la autenticidad y estilo personal.

#### **5.-Hacia una teoría de la creatividad**

Una de las características del conflicto es la incertidumbre con respecto a la resolución final de la cuestión. (49).

Lo único que debe generar certidumbre es el proceso.

Dicha certidumbre debe estar abonada por la forma de presentar y encauzar el proceso, ello exige de parte del operador una profunda actitud creativa.

Esa actitud creativa, tiene que emerger desde las preguntas que presenta el operador en el caso concreto y para la oportunidad específica.

Ante ello hemos considerado pertinente precisar lo expresado por Carl R. Rogers en “Hacia una Teoría de la Creatividad”. (50).

//////64

Dice Rogers: “Creo que la sociedad necesita desesperadamente contar con individuos creativos que desarrollen una conducta creativa”. (51).

En una necesidad social, por ende abarcativa al proceso de mediación.

### **La necesidad social:**

“Muchas de las críticas más serias que pueden formularse con respecto a nuestra cultura y sus tendencias se relacionan con la escasez de creatividad.

En el campo educacional, tendemos a crear presiones conformistas, estereotipadas, individuos con educación “completa”, y no pensadores libremente creativos y originales.

El precio que pagaremos por nuestra falta de creatividad no serán sólo la inadaptación individual y las tensiones grupales, sino también el aniquilamiento internacional.

Son de fundamental importancia las investigaciones acerca del proceso creativo.” (52).

Las afirmaciones de Rogers, son contundentes, y se notan con mayor dureza en la actualidad tan cambiante en que se vive hoy.

### **El proceso creativo:**

Nos dice Rogers: “En primer lugar, como científico, considero que la creación debe generar un producto observable”. (53).

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

/////////65

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.

“En consecuencia, según mi definición (afirma Rogers) del proceso creativo, éste supone la aparición de un producto original de una relación, que surge, por una parte, de la unicidad del individuo y, por otra, de los materiales, acontecimientos, personas o circunstancias de su vida”. (54).

Debemos tener presente que, el proceso creativo exige:

-La unicidad del individuo –mediador-; y

-los materiales, acontecimientos, personas o circunstancias – todo esos elementos se lo da el mismo proceso de mediación-.

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”.

### **La motivación de la creatividad:**

“El móvil de la creatividad parece ser la misma tendencia que en la psicoterapia se revela como la fuerza curativa más profunda: la tendencia del hombre a realizarse, a llegar a ser sus potencialidades”.

Agrega Rogers, con esto me refiero al impulso a expandirse, crecer, desarrollarse y madurar que se manifiesta en toda vida orgánica y humana, es decir, la tendencia a expresar y realizar todas las capacidades del organismo o de sí mismo.

////////66

Esta tendencia puede quedar profundamente enterrada bajo capas de defensas psicológicas sedimentadas o bien ocultarse tras máscaras elaboradas que niegan su existencia; sin embargo, mi experiencia me inclina a creer que existe en todos los individuos y que sólo espera las condiciones propicias para liberarse y expresarse”. (55).

Este es el desafío del operador crear condiciones para que las partes desarrollen todas sus potencialidades, y que puedan liberarse y expresarse libremente.

### **¿Por qué crea el individuo?**

Según Rogers “el individuo crea....porque eso lo satisface y porque lo siente como una conducta auto realizadora”. (56).

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.

### **Condiciones que promueven la creatividad constructiva.**

El mediador además de asumir una actitud creativa, que se verá reflejada a través de las preguntas, tiene que promover en las partes, la creatividad constructiva.

Porque así como el mediador debe crear preguntas adecuadas, las partes tienen que construir ellas mismas respuestas creativas.

////////67

Las condiciones para promover la creatividad constructiva las tiene que poner el mediador. Esa es su obligación ante el proceso.

¿Cuáles son las condiciones para promover la creatividad Constructiva?

-armar un delicado entramado de preguntas que logren una actitud y una predisposición a trabajar sobre Realidades Creativas.

### **6.-Distintos Tipos de Preguntas**

El mediador debe hacerse preguntas:

- A.-Ante el proceso.
- B.-Durante el proceso.
- C.-Después del proceso.

Seguidamente analizaremos cada uno de estos ítems:

A.-Preguntas ante el proceso:

- 1.-Pone su atención en el ambiente:
  - ¿Cómo podrá reconstruir un ambiente de paz entre las partes?
- 2.-Pone su atención en las actitudes de las partes:
  - ¿Cómo podrá transformar actitudes conflictivas en cooperativas?
- 3.-Pone su atención en el proceso:
  - ¿Cómo se prepara el mediador?
  - ¿Por dónde empezará?
- 4.-Pone su atención en la motivación del mediador:
  - ¿Por qué quiere ayudar a resolver el conflicto?
- 5.-Pone su atención en el caso a trabajar:
  - ¿De qué se trata el caso?

/////68

-¿Cómo empieza a estudiar el caso?

-¿Por dónde comienza su análisis?

-¿A quién puede consultar?

-¿Específicamente qué consultar?

6.-Pone su atención en la estrategia a seguir:

-¿Qué estrategia va a seguir antes, durante y después del proceso?

B.-Preguntas durante el proceso:

1.-Pone su atención en la comunicación:

-¿Qué formas de trabajar usará el mediador, en caso de encontrarse con personas ciegas, sordas, mudas, o que les cuesta hablar?

Tomemos algunos ejemplos reales:

“En la ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco, Argentina, se recibió de Abogada una persona que es ciega –la Dra. Serra-, que además ha iniciado el aprendizaje en mediación.

O, el caso de la Srta. Rosana Macarena Ibarra (23 años), de la ciudad de Corrientes, Provincia de Corrientes, Argentina, con discapacidad auditiva –totalmente sorda-, Maestro Mayor de Obras, alumna de danzas clásicas y jugadora de voley. (57).

O, el caso de los indígenas que no hablan, que se comunican con la mirada y el lenguaje del rostro.

-¿Deberá usar el mediador el lenguaje oral o escrito, o ambos?

-¿Cómo trabajará durante el proceso, cada una de estas formas de comunicación?

## 2.-Pone su atención en obtener información:

La obtención de información se logra a través de preguntas abiertas:

-Preguntas abiertas: Pretenden abrir y explorar nuevas avenidas. Suelen empezar por: “¿por qué?”, “¿cómo?”, “¿para qué?”, “¿qué?”, “¿dónde?”, “¿cuándo?”, “¿quién?”, no se las puede contestar con un simple “si” o “no”.

-“¿Por qué?": Las preguntas por que adoptan diversas formas:

-¿por qué hacemos esto?: es un tipo de pregunta que requiere una respuesta conceptual;

-¿por qué ha ocurrido esto?: hace referencia a una cuestión de causa y efectos en el pasado e invita a dar una razón como respuesta. (58).

-“¿Cómo?": Las preguntas como, por lo general, se refieren a proceso y procedimientos. (59):

-¿Cómo lo hacemos?

-¿Cómo empezaríamos a destrabar esta situación?

-“¿Para qué?": Podría establecerse una regla empírica, cuando el “¿por qué?” de un fragmento de conducta permanece oscuro, la pregunta “¿para qué?” puede proporcionarme una respuesta válida. (60):

Cuando las partes, no pueden explicar el por qué de su actitud, el para qué puede darnos una respuesta.

El para qué apunta a la finalidad de la acción.

////////70

-“¿Qué?”: Las preguntas que suelen solicitar información. (61).

-¿Qué ocurrió?

-“¿Dónde?”: Es una pregunta que ubica en un escenario físico o lugar.

-¿Dónde discutieron?

-“¿Cuándo?”: Es una pregunta que ubica en la fecha de la situación:

-¿Cuándo se produjo el hecho?

-“¿Quién?”: Se refiere a sujetos intervinientes:

-¿Quién estaba presente?

### 3.-Pone su atención en confirmaciones:

Se trabaja con preguntas cerradas que son: aquellas que cierran posibilidades, que están encuadradas de tal manera que sólo admite “sí” o “no” por respuesta. Encierran supuestos implícitos. (62).

Las preguntas cerradas, comienzan con un verbo (cumplió? firmó?). Su propósito es confirmar datos o informaciones ya dadas. (63).

-Preguntas cerradas:

Son convenientes para afirmar connotaciones positivas en las partes. Ej.: ¿Usted cree que obró bien? ¿Usted volvería a actuar de esa manera?

Además el mediador debe ser muy cuidadoso con las preguntas cerradas, debe ser para confirmarlo en pasos que lo permitan salir del conflicto. Se debe ser muy cuidadoso con el estilo de estas preguntas.

////////71

4.-Pone su atención en el desplazamiento de las partes:

-Preguntas circulares: Son para que las partes desplacen su pensamiento hacia la otra parte, momentos o terceros del conflicto. (64).

El mediador hace la misma pregunta, a todas las partes:

-¿cómo piensa Ud. que este tema le afectará a la otra parte?

-¿de estar en el lugar de la otra parte, qué opciones le sugeriría o aportaría, para poder arribar a la solución del problema común?

Las preguntas circulares son valiosísimas, porque invita a las partes a moverse del lugar en que estaban posicionadas.

5.-Pone su atención en la reflexión que realicen las partes:

Las preguntas reflexivas: Invita a las partes a profundizar el análisis de la situación.

La diferencia de las preguntas reflexivas con las circulares es, que en las circulares las partes exploran la situación en forma horizontal, mientras que las reflexivas, se invita a la parte a que profundicen la conveniencia o no del conflicto.

Son preguntas que trabajan más con las actitudes de fondo de las partes.

-¿Qué podría hacer Ud., para no hipotecar su futuro?

-¿Específicamente qué pasos siente que tiene que dar para seguir avanzando en la mediación?

-¿Cómo tendría que darlos?

-¿Ha avanzado en la solución de su problema?

////72

Sólo la parte puede descifrar, con exactitud y rigor si avanzó, para ello el mediador propone las siguientes preguntas, para ser contestadas por los conflictuantes:

-¿Cuál siento en mí como una necesidad común?

-¿Qué actuar nuevo e imperativo no forzado se me impone?

-¿Qué sucederá si no llego a un acuerdo?

-¿Qué hará la otra parte de no llegar a un acuerdo?

C.- Preguntas después del proceso:

Lo predispone al mediador a entrar en un trabajo de observación personal.

1.-Pone el acento en el aprendizaje:

-¿Qué de nuevo he aprendido en ésta mediación?

-¿Qué aporte me hicieron las partes a mi formación como mediador?

-¿Qué podría replantearme en mi aprendizaje continuo?

2.-Pone el acento en su avance:

-¿Cuáles son mis puntos flojos hoy?

-¿Cuáles son mis puntos fuertes hoy?

D.-Comentario Final:

Todo el menú de preguntas que el operador prepare, lo hace en función a buscar la creatividad de las partes.

La necesidad de silencio en el proceso alimentará esta actitud y acciones creativas, para lograr las posibles soluciones del conflicto.-

//////73

**“El silencio no es sólo el abandono  
transitorio del lenguaje, unas vacaciones  
concedidas a las palabras, sino que puede  
llegar a ser una forma de vida. La vieja sabiduría  
hindú lo consideró la forma más perfecta del conocimiento”**

**Ignacio Sánchez Cámara  
Diario ABC – España  
07/04/99.-**

## **Sección 5: El silencio**

### **1.-El silencio y las tradiciones culturales Argentinas**

#### 1.- El mensaje silencioso de una mujer indígena.

Silencio comunicativo:

Desde niño y en mi adolescencia, me llamaba la atención cómo se comunicaba una mujer indígena que iba todos los días a mi casa paterna:

Ella golpeaba la puerta y cuando le abría, me miraba a los ojos (con mirada suave e irradiando paz), levantaba suavemente sus brazos y sin decir palabra alguna, movía la cabeza y la mirada se dirigía hacia sus bolsos de mimbre que ofrecía vender.

No decía una palabra, todo era suave, todo era sereno. Un claro ejemplo de mensaje analógico.

La comunicación era a través de los gestos y la intensidad de su mirada.

Todo el mensaje era en silencio.

Entonces me preguntaba ante el proceso de mediación: ¿cómo irradiar paz y serenidad en mi rol de operador?

La mujer indígena, transmitía silencio comunicativo.

Las tradiciones indígenas en el Noreste de Argentina, nos aportan una forma de comunicación simple y ancestral, pero tan efectiva y concreta como el mensaje mismo.

#### 2.- Las silenciosas lecciones de barro.

La periodista Belén R. Álvarez publicó: (65).

“En la ciudad de Quitilipi, Provincia del Chaco, Argentina, a iniciativa del Museo de Artesanías Chaqueñas “Rene J./////////

//////75

Sotelo”, un artesano de la Tribu Indígena Toba, Enrique José, enseña a modelar a los niños de Quitilipi.

Los niños ponen las manos en el barro y bajo la mirada atenta de Enrique José, lo modelan.

Este alfarero premiado en muchas ocasiones en las más de 20 Ferias de Artesanía Chaqueña que se realizaron en otros tiempos, en esa localidad, es ahora el maestro de cientos de niños de las escuelas de la zona que concurren a aprender algo de su oficio y lo más importante, a valorar su cultura.

Una niña descubre las formas tobas de la cultura chaqueña, transmitida por maestros del silencio.

Y los niños aprenden no sólo a modelar sino también a respetar las múltiples pausas del silencioso maestro.

Es que Enrique José les habla con los dedos, más que con las palabras, y ellos trabajan la arcilla contagiados de ese creativo silencio”.

Enrique José les habla con los dedos, es decir con mensaje cinético (a decir de Bateson), más que con palabras (lenguaje digital) y de ahí surge el creativo silencio.

“Trabajan callados, al sol y de pie, con el solo apoyo de unos improvisados tablones, sin que reclamen por horas otra comodidad para su esfuerzo hasta el logro de la forma deseada.

Admiran al maestro y le ofrecen sus muestras de cariños, tan generosas como sus ocurrencias.

La justa valoración de una cultura ancestral, verdaderamente pertinente con la historia chaqueña.

Nuestros orígenes culturales son preinmigrantes.

///////76

3.- Otro ejemplo de silencio indígena:

El escritor y poeta Enrique Gamarra (66) nos relata:

“El episodio de un indígena que recibió su paga por cierto trabajo de campo y después permaneció toda la tarde recostado en el poste, no lejos de la casa.

Cuando nuestro amigo inquirió sobre la actitud del indio, el dueño de la casa explicó: “Seguramente habrá un error de liquidación. Hablará sólo si me acerco a él y le dirijo la palabra, si le pregunto ¿en qué anda? De lo contrario, permanecerá allí toda la noche, hasta mañana”.

Reflexionando, es claro que los pueblos indígenas del Nordeste de Argentina, se expresan en forma silenciosa y que además emiten mensajes desde su actitud silenciosa.

## **2.-Concepto de Silencio**

Conforme la Real Academia: “Silencio, significa abstención de hablar. Falta de Ruido. (67).

Por su parte, el escritor y poeta Enrique Gamarra (68) nos dice: el silencio es la negación del sonido.

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.

////////77

El silencio que trabajamos en esta obra, es el silencio como herramienta comunicacional, es decir, el silencio en relación con otro.

El silencio que se produce durante el proceso de mediación.

Sin dejar de tener en cuenta los valiosos silencios del operador, antes y después del proceso de mediación.

### **3.-Sistema de Comunicación**

Conocemos dos sistemas de comunicación bien definidos:

- 1.-el sistema reactivo, y
- 2.-el sistema proactivo.

Analizaremos cada uno de ellos.

1.-Según el Antropólogo Bateson (69): “en los sistemas comunicacionales, tratamos en general con secuencias que se asemejan más a la de estímulo y respuesta que a la de causa y efecto.

Cuando una bola de billar choca con otra, hay una transferencia de energía de tal carácter, que el movimiento de la segunda bola es energizada por el impacto de la primera.

En los sistemas comunicacionales, en cambio, la energía de la respuesta es aportada por el respondente.

Si doy un puntapié a un perro, su conducta secuencial inmediata es energizada por su metabolismo, no por el puntapié”.

2.-En cambio para Stephen R. Covey (70) reconoce que:

“Existe un modelo reactivo:

Estímulo-----Respuesta.

//////78

Pero también existe un modelo proactivo.

Dice Covey, permítame el lector que comparta la historia ejemplificadora de Víctor Frankl.

Frankl era psiquiatra y judío. Estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania Nazi donde experimentó cosas tan repugnantes para nuestro sentido de la decencia que incluso repetir las aquí nos provoca zozobra.

Sus padres, su hermano y su mujer murieron en los campos, en la cámara de gas. Con la excepción de su hermana, perdió toda su familia.

El propio Frankl fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de sí en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se quedarían entre los que se “salvan”, los cuales retiraban los cuerpos o recogían las cenizas de los condenados.

Un día, desnudo y solo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que denominó “la libertad última”, esa libertad que sus carceleros nazis no podían quitarle.

Ellos podían controlar todo su ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero el propio Víctor Frankl era un ser auto consciente capaz de ver como observador su propia participación en los hechos.

### **Su identidad básica estaba intacta.**

En su interior él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello.

Entre lo que le sucedía, o los estímulos y su respuesta, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta.

//////79

Los nazis tenían más libertad exterior, más opciones entre las que podían elegir en su ambiente, pero él tenía más libertad interior, más poder interno para ejercitar sus opciones.

Frankl descubrió un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir”.

Graficando el modelo proactivo:

**Estímulo-----Libertad Interior de Elegir-----Respuesta**

¿Que significa proactividad?

Para Covey, significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan.

Como observo:

-Eleanor Roosevelt: “Nadie puede herirte sin tu consentimiento”.

-Y Gandhi: “Ellos no pueden quitarnos nuestro autorespeto si nosotros no se lo damos”.

Precisa luego Covey: “Lo que nos hiera o daña no es lo que nos sucede, sino nuestra respuesta a lo que nos sucede”.

Y nos deja una pregunta en el aire:

-¿Tengo el poder de elegir mi respuesta?

/////80

### **La comunicación de las partes en el proceso de mediación:**

El operador debe tomar conciencia que ante el proceso de mediación se va a encontrar con un sistema de comunicación de las partes que es reactivo.

Este tipo de comunicación es muy atrapante, porque por lo general las personas reaccionan ante el estímulo.

### **La comunicación del operador durante el proceso de mediación:**

El operador no debe quedar atrapado en el sistema reactivo, sino tomar conciencia que puede aplicar el sistema proactivo:

-que entre el estímulo y la respuesta, hay un espacio de libertad.

Que ese espacio de libertad, debe ser usado por una de las herramientas de la comunicación que es el silencio.

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

Quedando el modelo proactivo en la mediación de la siguiente manera:

### **Estímulo-----SILENCIO-----Respuesta**

Pasando a ser el silencio, un elemento que permita cambiar a las partes de un modelo reactivo a proactivo.

Volviendo a emerger con absoluta naturalidad la característica de la comunicación que expresa Bateson que, toda comunicación: “puede

/////81

ser modificada mágicamente por otra comunicación que la acompaña”. (71).

#### **4.-¿Cómo aflojar las tensiones? (Cultura Bali)**

Siguiendo con Bateson (72), nos cuenta que, en un viaje realizado a Bali observó:

1.-“La cultura balinesa incluye técnicas precisas para manejar las disputas”.

2.-“Las técnicas formalizadas de influencia social, como la oratoria y otras semejantes, están casi absolutamente ausentes en la cultura Bali.

Al solicitar la atención continuada de un individuo o ejercer influencia sobre un grupo son actitudes consideradas de mal gusto, y además virtualmente imposibles, porque en tales casos la atención de la víctima se disipa rápidamente.

En Bali no se da siquiera un discurso continuado, como el que en la mayoría de las culturas se utilizaría para narrar un cuento.

Lo típico es que el narrador haga una pausa después de una o dos frases y aguarde a que algún oyente le formule una pregunta concreta sobre algún detalle de la trama.

Entonces contestará la pregunta y retomará la narración.

Este procedimiento pareciera tener por finalidad, cortar mediante una interacción ajena al propósito principal, la tensión que se había ido acumulando”. (73).

//////82

La cultura Bali merece una profunda reflexión que podría ayudar al operador del conflicto de mediación, ellas serían:

-¿Cuáles serían las técnicas precisas para manejar las disputas?

-¿Cómo se elimina la tensión?

De las preguntas planteadas surge que:

-la oratoria y otras semejantes, están casi absolutamente ausentes, sumado a que no se da un discurso continuado.

Lo que ocurre, es que en Occidente se ha hecho un culto de la palabra y específicamente de la oratoria.

Durante el proceso de mediación, quienes tienen que hablar y mucho son las partes, y no el operador, por ello es importante tener presente este tipo de cultura.

-Lo típico es que el mediador haga una pausa después de una o dos frases, y aguarde a que la o las partes le formulen preguntas concretas.

El movimiento del mediador es hacer una pausa, es decir, dejar un espacio de silencio como parte de la comunicación, después de una o dos frases, y aguardar las eventuales preguntas que puedan emerger de las partes.

-El procedimiento comunicacional, tiene una finalidad, cortar mediante la interacción, la tensión que se había acumulado.

En el proceso de mediación, siempre nos encontramos con tensiones de las partes, que es una realidad del conflicto.

La cultura Bali, nos invita a probar un proceso donde las partes, puedan eliminar dichas tensiones.

/////83

Y nos propone, ¿cómo debería actuar el operador para eliminarlas?

-Lo novedoso, es que se deben evitar las actitudes de influencia, que son consideradas de mal gusto.

Aquí es donde se puede observar al silencio, como una herramienta comunicacional y como un elemento para que las partes eliminen las tensiones que las afectan.

El silencio ayuda al desahogo de las tensiones de las partes.

### **5.-El objetivo del silencio**

El objetivo del silencio: “Es generar un espacio, para el reencuentro (de la parte u operador) consigo mismo. Siendo ayudado por la pregunta y asumir una actitud reflexiva”.

En el caso de la parte, ella y solo ella es quien tiene que decidir, el operador ayuda con las herramientas necesarias del proceso de mediación.

En el caso del mediador, es una necesidad del proceso, para colaborar con las partes.

### **6.-Clases de Silencio: Antes, Durante y Después del Proceso**

Los distintos tipos de silencio, están diseñados en función al proceso de mediación y al crecimiento personal mediador (en su actitud de fondo).

Para ellos dividimos el análisis en tres ítems:

- antes de iniciar el proceso;
- durante el proceso; y
- después del proceso.

1.-Antes del proceso:

El operador tiene que predisponerse a trabajar en un proceso de mediación, para ello debe tener presente:

¿Cómo se prepara?:

- en silencio; y
- observándose.

¿Qué tipo de silencio se impone el mediador?

- el silencio reflexivo.

¿Por qué el silencio reflexivo?

-porque necesita reflexionar:

- ¿cómo se encuentra para mediar?
- ¿quiénes son las partes?
- ¿qué tipo de situación conflictiva presume que va a trabajar?
- ¿qué recursos usará al comenzar el proceso?

Las preguntas reflexivas, le permiten al operador, ir sosteniendo consigo mismo diálogos interiores que lo ayudarán a centrarse sobre su eje de mediador.

2.-Durante el proceso:

A.-El mediador se encuentra con situaciones que llevan a varios tipos de silencios, ello son:

-El silencio de espera: la parte ha terminado de hablar y espera a que intervenga el operador.

-El silencio de trabajo: es el que se produce, después que el mediador hace la pregunta.

/////85

A su vez, en el silencio de trabajo se pueden vivir estas realidades:

-El silencio de descanso: durante el cual la parte marca una pausa y retoma el aliento.

-El silencio de exploración: que es cuando la parte baja la cabeza, cierra los ojos y está como recorriendo su interioridad.

-El silencio de búsqueda: es cuando la parte recorre con la mirada los alrededores del ambiente, con el fin de encontrar un camino que le permita seguir su recorrido.

-El silencio de análisis: es cuando la parte trata de delimitar una situación o un sentimiento interior, para darle un nombre. Ej.: cuando la parte después de estar en silencio, le dice al mediador, “lo que pasa, es que yo siento tal cosa”; el mediador siente el peso de la palabra, como que sale de su interior con toda su fuerza.

B.-La importancia del silencio, al analizar el cuerpo de las partes durante el proceso:

Flora Davis precisa, en su libro “El lenguaje de los gestos”, algunas consideraciones dignas de destacar, como ser:

-Que, las normas del movimiento humano son tan complejas que no pueden ser analizadas a simple vista. (74).

-Algunas palabras y frases van acompañadas de “marcadores” definidos, especialmente pequeños movimientos de cabeza, de ojos, de manos, de dedos o de hombros. (75).

-El hombre es un ser multisensorial. (76).

-El rostro humano puede dividirse en tres (3) áreas: 1.-la frente y las cejas; 2.-los ojos; y 3.- el resto de la cara (nariz, mejilla, boca y mentón). (77).

/////86

-Los movimientos corporales producen una comunicación, esta se siente desamparada, expuesta y al descubierto aún en completo silencio; después de todo, uno puede negarse a hablar, pero es difícil permanecer inmóvil y sin tensar un solo músculo.

Freud escribió: “Aquel que tenga ojos para ver y oídos para escuchar, podrá convencerse de que ningún mortal puede guardar un secreto. Si sus labios se mantienen en silencio, conversará a través de las puntas de los dedos, brotará de todos sus poros”. (78).

-Los ojos, específicamente el comportamiento visual es tal vez la forma más sutil del lenguaje corporal.

El Psicólogo Ralph Exline, ha descubierto que, “el mirar está directamente relacionado con la sensación que se siente”. (79).

-Las manos, el Profesor Edward A. Adams, de la Universidad del Estado de Pensilvania ha notado que: “los movimientos de las manos son económicos, rápidos de emplear y pueden ejecutarse con mayor velocidad que el lenguaje hablado”. (80).

### **En resumen:**

A.-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.

////////87

Es por ello que decimos que el silencio es un compañero necesario del operador.

B.-¿Cómo se reconoce un silencio de espera?

La parte ha terminado de hablar y hace silencio, acompañando y direccionando su cuerpo (desde su cabeza, nariz, mentón, mirada) hacia el operador, como esperando una respuesta a sus inquietudes.

C.-¿Cómo se reconoce un silencio de trabajo?

Después de la pregunta del operador:

-La mirada de la parte o partes, suele quedar fija, perdida en la lejanía.

-A veces la mirada suele estar dirigida por encima de la horizontal, hay una búsqueda de las palabras para expresar una vivencia ya intelectualizada.

-O la mirada va dirigida hacia abajo, el trabajo interior es particularmente pleno. Se descifra una vivencia actualmente sentida, pero aún no verbalizada. Este tipo de análisis y de exploración se produce, generalmente, en las reuniones privadas entre el mediador y cada una de las partes. (81).

D.-¿Qué debe hacer el operador ante Silencios de Espera y Silencios de Trabajo?:

-En caso de silencios de espera: Interviene el mediador para hacer un reflejo, o una pregunta.

-En caso de silencios de trabajo: El operador deja que dure. Aunque nos parezca largo. Dejar que la parte diga: “¿qué te parece?” o “es todo”.

////////88

Este tipo de realidad en el proceso, es todo un manejo cuidadoso. Ese cuidado radica, simplemente en respetar los tiempos de las partes y no ser invadido por el mediador.

E.-Los recursos usados durante el proceso:

Durante el proceso usamos dos recursos operativos: una pizarra (donde el operador escribe las preguntas) y una hoja (donde el operador le entrega además la pregunta escrita).

La pregunta escrita en la pizarra, es para que las partes, sientan que el mediador también trabaja junto con ellos.

La pregunta escrita en la hoja, es para darles a las partes un tiempo para que la escriban.

El objeto de escribir la respuesta es que se encuentren con el silencio y la reflexión, para una mejor comprensión de los que les está pasando.

### 3.-Después del proceso de mediación:

El objetivo es autoobservarse:

Una vez que ha terminado el proceso, el operador tiene que entrar en una actitud reflexiva, acompañado del silencio.

El silencio reflexivo, pasa a ser una necesidad, para que el operador bucee en si mismo y encuentre momentos o situaciones que lo llevaron a cometer errores.

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.

## **CAPITULO IV: PROCESO DE MEDIACION**

### **SECCION 1: Introducción**

En el proceso de mediación, el marco teórico en que se apoya el mediador para trabajar antes, durante y después del proceso es una piedra fundamental.

Su importancia radica, en que, al tener el mediador un marco teórico lo suficientemente convincente y que desde la mera observación le permita a las partes, verificar las bondades del cambio, ello ayudará a todos los sujetos intervinientes a moverse con libertad y naturalidad.

El marco teórico debe dar seguridad a las partes y al mediador. Durante todo el proceso la teoría sistémica ha sido el anclaje de seguridad.

### **SECCION 2: Teoría Sistémica**

#### **1.-Sus orígenes**

La teoría de los sistemas apareció en distintos lugares del mundo: en Viena, por Bertalanffy; en Harvard, por Wiener; en Princeton, por Neumann; en los laboratorios de la Bell Telephone, por Shannon; en Cambridge, por Craik.

Los desarrollos en diferentes centros intelectuales, se ocuparon de problemas de la comunicación, y en particular de que es un sistema organizado. (82).

El operador, debe contar con una organización que le permita ordenar el proceso. Es decir, que le permita vislumbrar los pasos para avanzar.

//////90

## **2.-El cuerpo humano y la sociedad**

Hemos seguido las enseñanzas de Bateson (83), porque es un investigador que estudió los sistemas en todas sus dimensiones.

El mejor ejemplo de un sistema es el cuerpo humano. Todo nuestro cuerpo funciona como un sistema interconectado entre sí, existe una dependencia mutua entre órganos, tejidos, células y así sucesivamente; funciona como un sistema complejo e integrado.

Desde una perspectiva social, los individuos también nos encontramos interconectados –con nuestras familias, en el trabajo, en las instituciones-; es decir todos nos relacionamos con todos y solo somos una parte del todo.

Llevándolo al campo de la mediación, todos los sujetos intervinientes –partes y mediador- se encuentran interconectados y todos se comunican entre sí.

Es por ello que 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 cotidianidad.

## **3.-Definición de sistema**

Hall y Fagen definieron (84), que un sistema es “un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos”, en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unidos al sistema.

-Los objetos: La mejor manera de describir los objetos interaccionales consiste en verlos no como individuos independientes, sino como personas que se comunican con otras personas.

/////////91

En el proceso de mediación los sujetos (partes involucradas y el mediador), son los objetos del sistema.

-Las relaciones: siempre existe alguna clase de relación, por espúrea que sea, entre dos objetos cualesquiera.

Lo importante aquí no es el contenido de la comunicación per-se sino exactamente el aspecto relacional (conativo) de la comunicación.

En el proceso de mediación, la relación entre las partes y la relación de las partes con el operador, es lo que mantiene unido al sistema.

Debemos tener presente que los patrones de relación existen independientemente del contenido aunque, desde luego, en la vida real siempre se manifiestan a través del contenido.

-Los atributos: son sus conductas comunicacionales con que se mueven las partes en el sistema. (85).

El operador debe observar las conductas comunicacionales, para poder saber como debe moverse durante el proceso de mediación.

#### **4.-Características esenciales mínimas de un sistema**

Expresa Bateson (86) que las características esenciales mínimas de un sistema son:

- 1.-"El sistema tiene que operar con y sobre las diferencias.
- 2.-El sistema tiene que consistir en circuitos cerrados o redes de vías a lo largo de las cuales se transmitirán las diferencias y transformaciones diferentes.
- 3.-Muchos acontecimientos dentro del sistema tienen que ser energizados por las partes respondentes y no por el impacto de la parte activante.

//////92

4.-El sistema tiene que poseer la capacidad de autocorregirse en la dirección de la homeostasis y/o en la dirección del escape de control”.

Analizando cada una de las características expuestas por Bateson, ellas son perfectamente adecuadas al proceso de mediación, porque:

1.-El sistema tiene que operar con y sobre las diferencias, debemos tener presente cuando mediamos el respeto por las diferencias.

2.-El sistema tiene que consistir en circuitos cerrados o redes, la red fundamental que tienen las partes es el proceso de mediación, él debe darle seguridad para seguir o no.

3.-Quien primero tiene que energizar el proceso es el mediador, respondiendo a las partes, con connotaciones positivas, con levantamiento de autoestima, con preguntas, con silencios, con predisposiciones colaborativas y no competitivas.

4.-El mediador es parte del sistema, y sobre él recae la tarea de autocorregir a las partes, en la dirección del equilibrio o armonía entre ellas, para que recién después de haber logrado esa armonía, empiecen a trabajar la situación conflictiva. Esta es una de las tareas más delicadas del proceso de mediación.

### **SECCION 3: Las redes**

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

Ahora bien, ¿cómo el proceso puede actuar de contenedor de las partes?

Para ello, nos parece ilustrativo la figura de la red. Esa red que tienen los trapezistas, que les permite moverse con libertad y elegancia, //

/////93

pero sí algo no funciona esta la red para protegerlos. Así debe funcionar el proceso de mediación.

El antropólogo norteamericano John Barnes (1954-1972) llevó a cabo un estudio pionero acerca de las redes informales y formales, familiares y extrafamiliares, en la vida diaria de un pueblo aislado de pescadores, en Noruega, que puso en evidencia la importancia de los vínculos extrafamiliares en la cotidianidad. (87).

### **1.-El modelo de la “Red Social”**

La red social personal de todo individuo, puede ser sistematizado según Sluzky. (88) en cuatro cuadrantes a saber:

- familia
- amistades
- relaciones laborales o escolares (compañeros de trabajo o estudios), y
- relaciones comunitarias, de servicio (por ejemplo servicios de salud) o de credo.

Sobre éstos cuadrantes se inscriben tres áreas, a saber:

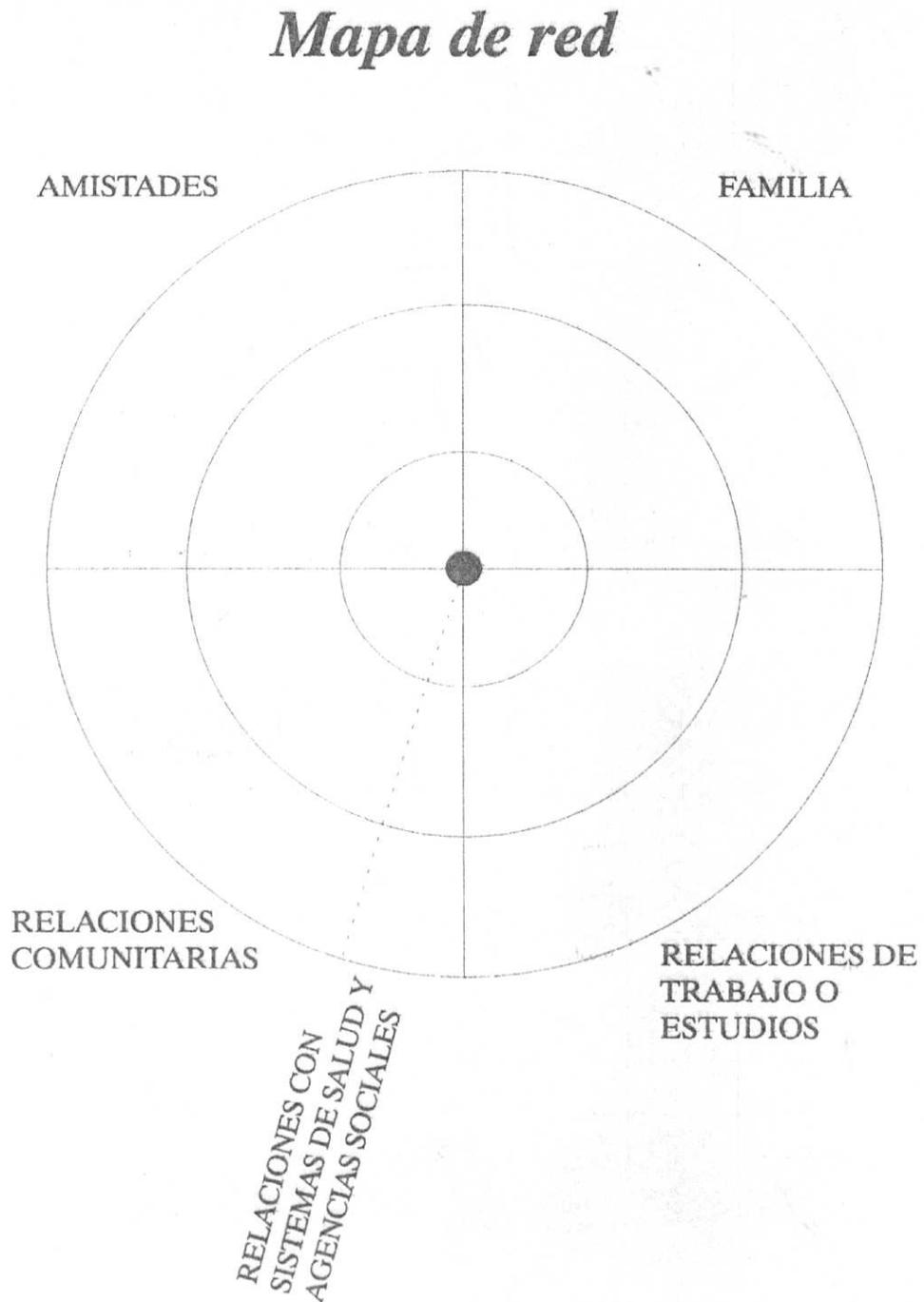
-un círculo interior de relaciones íntimas (tales como familiares directos con contactos cotidianos, y amigos cercanos.

-un círculo intermedio de relaciones personales con menor grado de compromiso (tales como relaciones sociales o profesionales con contacto personal pero sin intimidad “amistades sociales”, y familiares intermedios); y

-un círculo externo conocidos y relaciones ocasionales (tales como conocidos de escuela o trabajo, buenos vecinos, familiares lejanos, o cofeligreses).

//////94

Graficando el mapa de la red es el siguiente:



////////95

En la práctica, la frontera de la red puede ser establecida a través de preguntas –dice Sluzky-, ellas son:

-¿quienes son la gente importante en tu vida?

-¿con quién has hablado, o te has visto, esta última semana?

-¿cuando tienes ganas de hacer un poco de vida social, a quien llamas?

-¿quién es, o podría ser, tu paño de lágrimas?

Cuando el operador dimensiona que las partes, tienen redes que influyen o son importantes, debe recurrir a ellas a través de preguntas, con el objetivo de distender las tensiones conflictivas.

Las preguntas que hacen hincapié en la red, son preguntas que ayudan a mejorar la relación en el proceso (ej. Que hable de sus afectos importantes en ese momento). Son preguntas estratégicas para el operador.

## **2.-Características estructurales**

Sluzky dice: “toda red posee características estructurales, ella son: (89).

-Tamaño: Es el número de personas de la red.

-Densidad: Es la conexión entre miembros independientes del informante (amigos míos que son amigos entre sí; parientes cercanos que son a su vez Íntimos entre sí, etc.).

-Composición: (distribución): Se refiere a qué proporción del total de los miembros de la red está localizada en cada cuadrante y cada círculo de la red.

-Dispersión: Es la distancia geográfica entre los miembros.

-Homogeneidad o heterogeneidad demográfica y sociocultural: Según la edad, sexo, cultura y nivel socioeconómico, con ventajas e////////

////////96

inconvenientes en término de identidad, reconocimiento de señales, de estrés, activación o utilización.

-Atributos de vínculos específicos: Compromiso y carga de la relación, durabilidad, historia en común.

-Tipos de funciones: Cumplidas por cada vínculo y por el conjunto.” (90).

El operador debe estar atento a la red que posee cada parte y cómo funciona la red entre ellos.

La características estructurales de la red, permite al mediador moverse en el proceso con más seguridad porque lo hace, en base a las estructuras que le presentan las partes.

La red se transforma en una herramienta operativa del mediador.

### **3.-Funciones de la Red**

Siguiendo con Sluzky nos enseña que: “el intercambio personal entre los miembros de la red determina las llamadas funciones de la red. Esas funciones incluyen:

-Compañía social: Es la realización de actividades conjuntas o simplemente el estar juntas.

-Apoyo emocional: Intercambios que connotan una actitud emocional positiva, clima de comprensión, simpatía, empatía, estímulo y apoyo; es el poder contar con la resonancia emocional y la buena voluntad del otro (en nuestro caso del mediador).

-Guía cognitiva y consejos: Interacción destinadas a compartir información personal o social, aclarar expectativas y proveer modelos de rol.

-Regulación (o control) social: Interacciones que recuerdan y reafirman responsabilidades y roles, neutralizan las desviaciones de////////

////////97

comportamiento que se apartan de las expectativas colectivas, permiten una disipación de la frustración y de la violencia, y favorecen la resolución de conflictos.

-Ayuda material y de servicios: Colaboración específica sobre la base de conocimiento experto o ayuda física.

-Acceso a nuevos contactos: Es decir, la apertura de puertas para conexión con personas y redes que hasta entonces no era parte de la red social del individuo.” (91).

Si observamos detenidamente las funciones en general de la red, veremos que las mismas se adecuan a las funciones del proceso de mediación:

-Compañía social: Es una realidad de la mediación, cuando se reúnen todas las partes con el mediador.

-Apoyo emocional: Recae en la connotación positiva y la mirada hacia el futuro, que debe poner de manifiesto el operador durante el proceso.

-Guía cognitiva: Se comparte información personal (sesiones privadas) y en grupo (sesiones conjuntas). Y se definen, claramente los roles de las partes y del mediador.

-Regulación social: Durante todo el proceso el mediador, recuerda y reafirma responsabilidades, roles a las partes. Específicamente en lo atinente a la comunicación.

-Ayuda material y de servicios: Colaboración específica sobre la base de conocimiento experto. En la Provincia del Chaco, República Argentina, existe el Centro de Mediación del Poder Judicial, donde los mediadores privados, realizan su aporte solidario a la comunidad en general y a los antagónicos en particular, mediando en forma gratuita. Es decir, la mediación permite ayudar a las partes y prestarles un servicio.

/////////98

-Acceso a nuevos contactos: El proceso de mediación, le permite a las partes la conexión con personas (mediador) y red (proceso de mediación), que hasta antes del proceso no existían.

#### **SECCION 4: Importancia de la Teoría de los Sistemas y del Paradigma de las Redes, para el Proceso de Mediación.**

La Teoría de los sistemas, su importancia radica en comprender la interconexión de los sujetos actuantes en el proceso.

El operador fija su atención en todos los sujetos incluido en el mismo.

En el Paradigma de las Redes, su importancia surge en que el proceso actúa como una red.

El Paradigma nos ofrece una analogía con las partes, porque todas poseen redes –aunque sean insignificantes- el proceso de mediación es una red más, con sus características y particularidades.

El proceso al ser una red más, les da la posibilidad de no caerse definitivamente o dejarse caer sin saber dónde terminará, con su actitud confrontativa.

El proceso es una red que lo invita a cambiar desde un comportamiento confrontativo a colaborativo.

El mediador ofrece la red, las partes sus historias, todos trabajan en un sistema.

#### **SECCION 5: ¿Qué es la Mediación?**

Analizaremos el concepto tanto desde el punto de vista doctrinario como legislativo, ello son:

1.-La mediación es el proceso negocial que, con la dirección de un tercero neutral que no tiene autoridad decisional, busca soluciones de recíproca satisfacción subjetiva y de común ventaja objetiva a partir del control del intercambio de la información, favoreciendo el comportamiento colaborativo de las mismas. (92).

2.-La mediación es un procedimiento no adversarial en el que un tercero neutral, que no tiene poder sobre las partes, ayuda a éstas a que en forma cooperativa encuentren el punto de armonía del conflicto. El mediador induce a las partes a identificar los puntos de la controversia, a acomodar sus intereses a los de la contraria, explorar fórmulas de arreglos que trascienden a nivel de la disputa, a tener del conflicto una visión productiva para ambas. (93).

3.-Hemos caracterizado a la mediación sencillamente como “una negociación asistida”. Con algo más de detalle podríamos describirla como un método de gestión de conflictos en el que uno o más terceros imparciales asisten a las partes para que éstas intenten un acuerdo recíprocamente aceptable. (94).

4.-La mediación es la participación voluntaria en un proceso estructurado en el que un tercero neutral ayuda a las partes a identificar y satisfacer sus intereses en relación con la disputa. (95).

5.-La mediación implica un procedimiento no adversarial en el que un tercero neutral, que no tiene poder sobre las partes, facilita a que estas arriben consensuadamente a la solución de su conflicto. (96).

6.-La mediación es la siguiente metáfora: “Cuando murió, un hombre les dejó de herencia a sus 3 hijos 17 camellos para que los repartieran de la siguiente manera:

-La mitad para el hijo mayor, una tercera parte para el segundo, una novena parte para el menor.

/////////100

-Al disponerse a repartir la herencia no lograron ponerse de acuerdo porque 17 no es divisible por 2, por 3 o por 9.

-Por último decidieron consultar a una anciana sabia.

-Tras reflexionar la anciana les dijo: Vean qué sucede si toman mi camello.

-Al tener 18 camellos, el hijo mayor tomó su mitad, o sea 9.

-El segundo hijo tomó su tercera parte, o sea 6 y el hijo menor su novena parte, o sea 2.

-Nueve, más seis, más dos, sumaban diecisiete ( $9+6+2=17$ ), por lo tanto sobraba un camello, el cual devolvieron a la anciana". (97).

El mediador para lograr resultados satisfactorios, tiene que dar siempre su camello, es decir sus conocimientos y voluntad de ayudar a las partes.

7.-La mediación es un sistema donde todos se Inter-relacionan.

Conclusión: Todos los conceptos vertidos ayudan para entender qué es la mediación y cómo puede ser vista desde distintos ángulos.

## **SECCION 6: ¿Qué es el Proceso de Mediación?**

El proceso de mediación es una red social que trabaja con la finalidad de ayudar a los contrapuestos, a producir un cambio de actitud de lo confrontativo a lo colaborativo, para que logren descubrir con la ayuda del operador posibles alternativas de solución.

El proceso actúa para precisar, ¿cómo hacer para ayudar a las partes?

/////////101

El proceso es un medio para el cambio.

### **1.-Objetivo del Proceso**

Los objetivos del proceso son como los rieles por donde se va a mover el mediador.

“Un objetivo es algo que nos hace caminar hacia un logro”. (98).

Existen objetivos generales propios de todo proceso y objetivos particulares de cada proceso.

### **Objetivos generales**

El Dr. Calcaterra (99) estableció tres facetas muy ilustrativas para el operador:

- deconstrucción del conflicto;
- reconstrucción de la relación;
- co-construcción de la solución.

Dichas facetas son verdaderos desafíos para el mediador.

Nosotros opinamos que el operador tiene que aspirar a dos objetivos generales durante el proceso de mediación:

1.-En lo pedagógico: Lograr que las partes aprendan a trabajar, con las herramientas de la comunicación ofrecida por el operador.

2.-En el actuar: Intentar el operador que las partes cambien de actitud, de confrontativa a colaborativa, he ingresen en un accionar más reflexivo.

### **Objetivos específicos**

En nuestro modelo ofrecemos el Memorándun de Entendimiento, donde el mismo especifica el objetivo de la Mediación, siendo ellos:

//////102

1.-Lograr un acuerdo global entre las partes, es decir, debe ser un acuerdo abarcativo, no excluyente desde su inicio.

2.-Las partes colaborarán para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para todos.

En concreto, de la colaboración de las partes, solamente emergerá el acuerdo satisfactorio para todos.

De no existir colaboración, es imposible lograr un buen proceso de mediación.

## **2.-Característica del Proceso de Mediación**

Resulta ilustrativo, lo expuesto por Elena I. Highton y Gladis S. Álvarez. (100) cuando establecen las características de la mediación:

- Cooperación
- Autocomposición
- Confidencialidad
- Acento en el futuro
- Economía de tiempo, dinero y energías.
- Informal pero estructurado.

Dichas características para nosotros están más ajustadas a un proceso de mediación porque:

-La cooperación: Es una actitud que deben asumir las partes entre sí y hacia el mediador, para poder avanzar en el proceso.

-La autocomposición: Es un actitud exclusiva de las partes, porque solo ellas definirán si van a recomponer la relación y si van a salir de la situación conflictiva.

-La confidencialidad: Es una responsabilidad que debe asumir el mediador y las partes. No hay confidencialidad, sino intervienen los sujetos en el proceso de mediación.

//////103

-Acento en el futuro: El proceso es para producir un cambio de las partes, de cómo poder ver una situación desde otro ángulo, que los empuje a avanzar con una perspectiva distinta, más positiva y alentadora. Que sean capaces de construir un futuro mejor.

-Economía de tiempo, dinero y energías: Esta característica, es en comparación con el gran tiempo que se pierde en resolver un conflicto en áreas judiciales; en lo atinente al dinero, en la República Argentina, los honorarios de los abogados, las tasas judiciales, son muy superiores a lo que insume un proceso de mediación; y las energías en comparación también con el proceso judicial es menor, tanto para las partes como para el mediador.

-Informal pero estructurado: Es informal, porque no tiene la rigurosidad y solemnidad en comparación a los procesos judiciales, y porque las partes pueden expresarse libremente; y es estructurado, porque el operador y las partes deben saber cuál es la estructura o pasos a seguir durante el proceso y saber cómo puede concluir.

Nosotros consideramos que debe agregarse la:

-Neutralidad: Que es una exigencia que debe imponérsele al mediador, para no quedar atrapado en las diadas conflictivas. Y de ser un conflicto multiparte, o multiconflictivo, mayor es esta exigencia.

En el proceso de mediación, no se pueden prescindir de las características mencionadas.

### **3.-Principios del Proceso de Mediación**

Considero que en el proceso existen principios propios, ellos son:

///////104

- el de reflexión;
- el de observación y autoobservación;
- el sistémico; y
- el de red.

#### Principio de reflexión:

La reflexión es una necesidad del proceso, sin reflexión de las partes y del mediador, poco se puede avanzar.

La actitud reflexiva, es una gran ayuda al proceso y a las partes.

Ha dicho el Dr. Calcaterra. (101).

“No hay un mínimo de construcción sin reflexión”.

#### Principio de autoobservación y observación:

Quien primero debe auto observarse es el operador y ver, ¿cómo se encuentra para trabajar el proceso de mediación?

Después invita a las partes a que realicen el mismo proceso.

En lo que respecta a la observación, ello ayuda a que todos (las partes y el mediador), pongan sobre la mesa de mediación, la situación conflictiva.

En concreto, se les pide que tomen distancia del conflicto, que lo despersonalicen. Ello no es fácil, pero ayuda a que las partes empiecen a ubicarse en perspectiva de lo que ocurre.

#### Principio sistémico:

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.

////////105

Principio de Red:

El proceso es una red para el cambio.

Una red social para ayudar.

Un red de trabajo de las partes conjuntamente con el mediador.

**4.-¿Qué es la Neutralidad?**

La neutralidad es una de las tareas más delicadas del operador, es lo que identifica al operador de otros procesos de cambio.

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.

Apelando a las matemáticas, la neutralidad es el número 0.

Tomando la imagen del cambio de velocidad en los autos, el punto 0, es una especie de punto neutro o de punto muerto. (102).

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.

El mediador en forma constante debe preguntarse:

-¿Estoy en el punto 0, en mi lugar de neutralidad o estoy juzgando a las partes?

-¿Aunque comprenda las historias de las partes, mantengo una actitud neutral?

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

### **5.-¿Qué es la Confidencialidad?**

La confidencialidad es una de las características de la mediación.

Dicen Elena I. Highton y Gladis S. Álvarez (103): “No hay mayor obligación para el mediador que el deber de preservar el secreto de todo lo revelado en la o las audiencias.

Sin este deber la mediación no funciona”.

¿Cómo preserva el mediador, el secreto de lo revelado por las partes?  
Haciendo silencio.

Vuelve el silencio a imponerse como una necesidad del proceso de mediación.

Siguen diciendo Highton y Álvarez (104): “Sin este deber –el de confidencialidad- la mediación no funcionaría, porque las partes no se sentirían libres de explorar honestamente todos los aspectos de su disputa y posibles caminos para un acuerdo”.

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.

### **6.-¿Qué es el Memorándum de Entendimiento?**

Nos enseña el Dr. Mario Sitnisky: “Las situaciones de conflicto aparecen cuando se alteran equilibrios reconocidos por los seres humanos... .Estas situaciones tienen en común la incertidumbre con respecto a la resolución final de la cuestión. Nada o casi nada es predecible antes de comenzar la lucha o la negociación. (105).

//////107

La precisión del Dr. Sitnisky es contundente: “Nada o casi nada es predecible antes de comenzar la lucha o la negociación”.

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

El Memorándum de Entendimiento es, para disminuir lo impredecible.

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.

¿Porqué ponemos el acento en la necesidad de seguridad?

-Porque 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 consciente 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.

1.-¿En qué consiste el Memorándum de Entendimiento?

Es un memorándum que tiene que ser aprobado por las partes y elaborado por el mediador.

2.-¿Qué contiene el Memorándum de Entendimiento?

/////////108

Los objetivos y los pasos a seguir durante el proceso por todos los sujetos.

Es una instrumentación para que las partes empiecen a ponerse de acuerdo, en el proceso propuesto por el operador.

3.-¿Cuál es el objetivo del Memorándum?

Que todas las partes y el mediador lo respeten.

El operador pretende entregarles seguridad con el proceso (entendiendo por ello, que los pasos a seguir sean predecibles).

4.-Se firma un acuerdo de confidencialidad, que forma parte del Memorándum.

5.-¿Cuál es el método de trabajo, que seguirá el mediador?

El método que proponemos es el seguido por Fisher, Ury y Patton, que es un método de negociación, pero usando un procedimiento de mediación con un texto –el texto es el Memorándum de Entendimiento-. (106).

Dicen los autores nombrados que es fácil para un mediador. (107):

a)Separar el problema de las personas.

b)Concentrase en las necesidades de las partes y no en las posiciones.

c)Inventar opciones de mutuo beneficio.

d)Insistir en criterios/objetivos.

La utilización más famosa del procedimiento con un solo texto fue hecha por los Estados Unidos en Camp David en septiembre de 1978, cuando mediaba entre Egipto e Israel.

Enseñan Fisher-Ury-Patton: “El procedimiento con un solo texto es útil en negociaciones entre dos partes, con la participación de un mediador. En negociaciones multilaterales en las que intervienen muchas partes es casi esencial”. (108).

/////////109

Aunque debemos aclarar que el Memorándum que proponemos es más abarcativo, es trabajado por todos –partes y mediador-. Y es usado desde el principio del proceso.

El Memorándum, tiene por finalidad, que las partes sepan por donde van a ir y dónde van a terminar. Es para que no existan dudas, desconfianza e incertidumbre de los pasos a seguir durante el proceso de mediación.

Porque lo único que puede garantizar el mediador, es el Proceso.

### **SECCION 7: Las Necesidades**

Durante el proceso de mediación el operador, debe estar atento a muchas realidades que surgen del proceso, pero es conveniente que observe como elemento esencial, para intentar deconstruir el conflicto, las necesidades de las partes.

Comenzando por: ¿qué necesidad esperan las partes del operador?

-la necesidad de reconocimiento: una de las formas de darle reconocimiento a las partes es crear relaciones de trabajo; por ello se le entrega el memorándum de entendimiento.

-la necesidad de seguridad: una de las características del conflicto es, su incertidumbre, el proceso debe darles seguridad, y el operador también debe darles seguridad en los pasos a seguir durante el proceso.

Las necesidades y su satisfacción son el denominador común de la negociación (109).

Ha dicho Bateson “la necesidad fue la madre de la invención”. (110). El mediador puede ayudar a crear, si escucha las necesidades de las partes.

/////110

El operador necesita puntos de referencia para ayudar. Esos puntos de referencia pueden ser, en lo que respecta a la naturaleza del conflicto, a la personalidad de las partes –agresivas, gritonas, calladas, etc.-.

Las partes puntúan sus historias desde un determinado tiempo; el mediador es conveniente que puntúe desde las necesidades de las partes.

“Asistir a las partes para identificar qué es lo más relevante para ellos es la gran tarea y establecer una atmósfera en la cual el compromiso es posible”. (111).

El operador, debe trabajar con la constante necesidad de superarse que tiene el hombre, ha dicho Juan Pablo II: “Hay en el hombre la necesidad de superarse a sí mismo. Solo superándose así mismo el hombre es plenamente hombre”. (112).

La necesidad de superarse del hombre, tiene una gran fuerza operativa para el mediador, es conveniente acudir en forma constante, para ayudar a deconstruir el conflicto.

Por último, las necesidades suelen ser conceptualmente iguales muchas veces entre las partes, pero su intensidad de 0 a 9, suelen ser distintas.

## **SECCION 8: Estructuras del Proceso – Incidencia del**

### **Silencio**

#### **1.-Tiempo y Etapas**

Antes de comenzar a trabajar en un proceso de mediación, el operador debe manejar los tiempos y las etapas, precisando tenemos:

#### **TIEMPO:**

/////111

1.-Tiempo para escribir, reflexionar y analizar el mediador a solas:

A.-Antes de la mediación

B.-Después de la mediación.

2.-Tiempo para operar el mediador con las partes:

C.-Durante el proceso de mediación.

### **ETAPAS:**

A)Antes de la mediación:

\*Es necesario que el operador tenga la mente, totalmente tranquila.

\*El operador averigua la mayor cantidad de datos referentes a las partes.

\*Se informa sobre la red significativa de las partes (su trabajo, su núcleo familiar, su lugar de esparcimiento, sus amistades, su iglesia o comunidad espiritual).

\*Prepara el Memorándum de Entendimiento para ser entregado a las partes, redacta la agenda de preguntas posibles, notas explicativas sobre el proceso de mediación y las eventuales notas de observación para las partes.

B)Durante el Proceso de Mediación:

\*Entregar el Memorándum de Entendimiento.

\*Preguntar de acuerdo al discurso de las parte.

\*Repreguntar en el momento oportuno, sin interrumpir.

\*Pedir que aclare la parte, sus respuestas de no ser entendida.

\*Escuchar con calma.

////////112

\*No acelerar la formulación de preguntas.

\*Recordar que lo importante son las respuestas.

\*Respetar lo silencios que surgen durante el proceso.

\*El operador no debe olvidar las actitudes de fondo (no juzgar, humildad, paciencia infinita y respeto por la libertad).

\*El rol del mediador durante el proceso, es el de un participante – oyente – silencioso, permaneciendo en segundo plano. Este segundo plano le permite tener capacidad operativa y poder ver ¿qué pasa en la mesa? El segundo plano es un comportamiento estratégico.

El primer plano pertenece a las partes.

Conforme la teoría de los sistemas –el mediador- integra la mesa de mediación, pero la integra con característica particulares.

#### C.-Después de la Mediación:

\*El operador, en silencio revisa:

-¿qué ayudó a las partes durante el proceso?  
-¿qué hubiese sido mejor para ayudar a las partes?

-¿cuáles fueron los errores cometidos por él?  
-¿qué es conveniente no volver a hacer?  
-¿qué fue lo positivo dejado por las partes al proceso de mediación?

-¿cuáles son las vulnerabilidades que como operador debe trabajar?

## **2.-Sesiones públicas y sesiones privadas**

Las sesiones públicas: están presentes el mediador y todas las partes que integran el proceso.

Las sesiones privadas: el operador se reúne solamente con una de las partes.

Durante el proceso se pueden intercambiar sesiones públicas y sesiones privadas, la conveniencia de una u otra es facultad del operador.

## **SECCION 9: Condiciones para que se de un Buen proceso de Mediación**

### **1.-Claridad**

Durante todo el proceso de mediación, es conveniente en primer lugar, lograr la claridad dentro del operador; buscar luego cualquier signo de claridad en las partes, para instrumentarlo finalmente y reforzar todo lo que haya de positivo en ellos.

En concreto:

- 1ro. Claridad dentro del mediador.
- 2do. Buscar cualquier signo de claridad en las partes.
- 3ro. Instrumentar y reforzar esa claridad como punto de partida.

El operador debe estar atento a cualquier signo que ponga claridad al proceso, a las partes, o a todos a la vez.

### **2.-Ambiente**

Enseña Bateson que: “En primer lugar, está el hábito que tiene el hombre de cambiar su ambiente en vez de cambiarse así mismo”. (113).

/////114

Teniendo presente lo ante dicho, el operador debe ofrecer a las partes un ambiente material (lugar limpio, iluminado, ventilado, sin ruidos molestos) a efectos de despertar desde el ambiente material, un cambio en las relaciones y poder lograr de ser posible un cambio de sí mismo.

El ambiente debe tender a ser silencioso y de trabajo.

El desafío del operador, es crear un clima favorable para la mediación.

Sólo el ambiente material revitaliza el ambiente humano.

Además sin un ambiente humano favorable entre las partes y el mediador, es difícil avanzar en el proceso.

### **3.-Motivación de las partes**

Las partes tienen que estar motivadas a trabajar la situación conflictiva.

Las preguntas son la mejor herramienta.

Las preguntas iniciales del mediador deben tender al objetivo, esperanzas y aprensiones de las partes (114):

-¿Porqué ha venido a este proceso?

-¿Hoy, que espero de él?

-¿Tengo miedos? Cuáles?

No se puede hacer nada o se puede hacer muy poco cuando las partes no están motivadas. Motivadas a trabajar el proceso de mediación.

Las partes deben expresar sus intereses y si es por escrito mejor, porque le permite al operador apelar a ellos como un anclaje de objetivos a conseguir.

La motivación es como la fuerza que ayuda a salir del pantano en que están metidas las partes.

#### **4.-Lo Obvio**

Lo obvio puede resultar muy difícil de ver para la gente.

El mediador debe preguntar sobre lo obvio.

-¿Porqué grita al hablar? Puede ser que sea sorda.

-¿Porqué eligió este proceso? Me sugirió mi hermana.

-Etc.

El mediador observa mejor algunas obviedades que las partes no la ven. Es una excelente herramienta de toma de conciencia.

#### **5.-Desahogo de las Partes**

El mediador controla el proceso, no los comportamientos de las partes:

-dejar que se desahoguen de sus tensiones, posiblemente hace mucho no se las escucha, y mucho menos se las observa silenciosamente;

-respetar las necesidades de desahogo, de tensión.

La escucha, más silencio de trabajos, ayudan a despertar confianza en el operador.

#### **6.-Las culpas**

El operador puede encontrarse que las partes, llegan con mochilas llenas de culpas recíprocas que ponen sobre la mesa.

Ante esa actitud Bateson reflexiona (115) “si usted no logra lo que quiere le echará la culpa a alguien, y montará o una celda o un hospital mental según los gustos, y encerrará a adentro a los “culpables”, si es que puede identificarlos. Si no los puede identificar, dirá “es el sistema”. Es decir, por lo general los conflictuantes olvidan que son partes del sistema.

////////116

En ese instante, es, cuando tiene que salir el mediador a invitar a que todos tomen distancia de la situación y que comprendan todos, (incluido el mediador que integran el sistema).

### **7.-La importancia del nosotros**

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.

### **8.-¿Porqué escribir las preguntas y las respuestas?**

#### **¿Cómo se me impone el silencio?**

Nos dice Bateson (116): “Esto no es nuevo, y los antecedentes históricos los encontramos nuevamente entre los alquimistas y los gnósticos.

Carl Jung escribió cierta vez un librito muy curioso, que recomiendo a todos ustedes. Se titula Septem Sermones ar Mortuos, “Siete sermones a los muertos”. (117).

En sus memorias, sueños y reflexiones, Jung nos cuenta que su casa estaba lleno de espíritus, que éstos eran muy ruidosos.

Lo molestaban a él, molestaban a su esposa y molestaban a los niños.

Utilizando la jerga vulgar de psiquiatría, podríamos decir que todos los habitantes de la casa estaban sicóticos como cabras, y por muy buenas razones.

////////117

Si su epistemología se le confunde, usted se sicotiza y Jung estaba pasando una crisis epistemológica.

Entonces se sentó a su escritorio, tomó una pluma y se puso a escribir.

No bien comenzó a escribir, los espíritus desaparecieron todos, y el redactó este librito.

El aporte de Jung es muy ilustrativo, porque el proceso de escribir, y más específicamente las preguntas que le entrega el operador, como un gesto de compromiso con las partes para trabajar el conflicto.

Es ahí, donde el silencio y la reflexión son una necesidad después de realizada las preguntas.

En nuestro caso, durante el proceso de mediación, el operador ofrece a las partes una serie de preguntas que son presentadas en un atril y que son contestadas por todos (las partes y también el operador). Todos trabajan durante el proceso.

Además las respuestas escritas por las partes, ayuda a que todo lo vuelquen al papel y no a decírselo a las partes –sobre todo las agresiones-, de lo cual el silencio durante ese momento de trabajo, es esencial para el proceso.

Estos silencios suelen ser de entre quince y veinte minutos, cuando ya las partes trabajan las respuestas.

En concreto, 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.

### **9.-¿Qué observa el operador en las partes?**

El operador observa en las partes todo:

-¿cómo piensan?

/////118

- sus emociones;
- su cuerpo (rostro, frente, ojos, intensidad de la mirada, tono de voz, mano, forma de saludar, forma de sentarse);
- la comunicación de la parte:
  - con el mediador;
  - con la otra parte o partes;

Este trabajo de observación sin limitaciones, sólo se logra silenciosamente.

Vuelve el silencio a imponerse como una necesidad.

La observación por el mediador, no debe ser selectiva, sino integrativa –todo lo expuesto en el proceso es valioso-.

### **10.-Estrategia**

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.

### **11.-La recta final**

La recta final, es lograr la mejor comunicación entre las partes, para que ellas definan los pasos a seguir:

- lograr un acuerdo;
- o continuar trabajando sus relaciones personales (de haber logrado el operador una atmósfera de trabajo).

¿Cómo será el final de la mediación?

Ello, lo dirán las partes.-

**ANEXO I**  
**ESTRUCTURA DEL PROCESO**

I.-TIEMPO:

- |   |  |
|---|--|
| 1.-Tiempo para escribir, reflexionar<br>y analizar el mediador a solas. | A.-Antes de la mediación<br>B.-Después de la mediación |
| 2.-Tiempo para operar el mediador<br>con las partes.                    | C.-Durante el proceso de media-<br>ción.               |

II.-ETAPAS:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1.-ANTES de la mediación | Búsqueda de información.<br>Inteligencia (Información<br>Procesada).<br>Estrategia a seguir.<br>Preparar el Memorándum de<br>Entendimiento.   |
| 2.-DURANTE la mediación  | Preparar el ambiente material<br>(lugar, mobiliario-atril, sillas,<br>etc.).<br><u>Sesión pública:</u><br>Entregar del memorándum de<br>Entendimiento.<br>Convenio de Confidencialidad<br>Herramientas de la Comuni-<br>ción. |

////120

Sesiones Privadas:

Todas las necesarias.

Herramientas de la comunicación.

Sesiones Públicas:

Herramientas de comunicación.

Eventual acuerdo.

2.-DESPUES de la mediación

El mediador en silencio reflexivo revisa:

El desarrollo del proceso

Su actitud de fondo.

////121

**ANEXO II**  
**HERRAMIENTAS DEL PROCESO**

**Y**

**HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN**

**HERRAMIENTAS DEL PROCESO**  
**DE MEDIACIÓN**

**HERRAMIENTAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**

-Ambiente material

-Escucha

-Memorándum de Entendimiento

-Parfraseo

-Confidencialidad

-Preguntas

-Neutralidad

-Silencio

-Sesiones Públicas

-Sesiones Privadas

-Eventual acuerdo.

## **CAPITULO V: ACTITUDES DE FONDO DEL MEDIADOR**

### **SECCION 1: Introducción**

El conocimiento nos enseña el ¿cómo hacer la mediación?

La actitudes fondo nos enseña el ¿cómo ser el mediador?

Ello nos lleva a una pregunta, ¿la actitud de fondo puede ser aprendida?

### **SECCION 2: Aprendizaje y categorías del aprendizaje**

¿Qué es el aprendizaje?

Para Bateson: “La palabra “aprendizaje” indudablemente denota un cambio de alguna clase. Decir qué clase de cambio, es un asunto delicado.

La forma más simple y familiar del cambio es el movimiento, y aún si trabajamos en este nivel físico muy simple, tenemos que estructurar nuestras descripciones en términos de “posición o movimiento”, “velocidad constante”, “aceleración”. (118).

Debemos reconocer que la mediación es un aprendizaje que tiende a producir un cambio.

Además el proceso de mediación, es un proceso en movimiento, dinámico entre las partes y el mediador, y entre las partes entre sí, por ende es un proceso de cambio.

Con la profundidad que lo caracteriza a Bateson advierte: “Cambio denota proceso. Pero los procesos mismos están sujetos a cambio. El proceso puede acelerarse, puede retardarse o puede sufrir otro tipo de cambios tales, que tendremos que decir que en cierto momento se trata de un proceso diferente”. (119).

/////123

El proceso de mediación es un proceso diferente.

¿Porqué es diferente?

Porque tiene en cuenta a las personas, a cómo se comunican, a sus historias. Porque el objetivo del mediador es pedagógico y producir un cambio de actitudes –de confrontativo a colaborativo-. Porque la formación y la actitud de fondo del operador también es diferente a otros procesos.

¿Qué tenemos en cuenta para que el proceso sea diferente?

Las categorías de aprendizaje:

Bateson establece 4 categorías de aprendizajes:

1.-Aprendizaje Cero o recepción de una señal: En el habla ordinaria, no técnica, la palabra “aprender” se aplica con frecuencia a lo que aquí denominamos “aprendizaje cero”, es decir la simple recepción de información procedente de un acontecimiento externo, de tal manera que un acontecimiento similar en un momento posterior (y adecuado) portará la misma información: “Yo aprendo de la sirena de la fábrica que son las 12 del mediodía”.

El aprendizaje cero: será rotulo que debe aplicarse a la base inmediata de todos estos actos (simples y complejos) que no están sujetos a la corrección por ensayo o error.

2.-Aprendizaje I o aprendizaje que consisten en cambio  
1: En el aprendizaje I existe:

a)El fenómeno de la Habitación: El cambio que lleva desde el responder a cada presentación de un acontecimiento repetido hasta el no responder manifiestamente.

b)El fenómeno del aprendizaje memorístico: En el cual un ítem de conducta del organismo se convierte en estímulo para otro ítem de conducta.

////////124

3.-Aprendizaje II o aprendizaje que constituyen cambios en aprendizajes de segundo orden (aprender a recibir señales): Es un cambio en la manera como se puntúa la secuencia de experiencias

4.-Aprendizaje III: Tiene lugar una reorganización profunda del carácter. (120).

### **Reflexionando sobre las categorías del Aprendizaje desde el proceso de mediación**

1.-Aprendizaje cero: Sería la simple recepción de información, que el operador tiene del caso a mediar.

2.-Aprendizaje I: Es usado durante todo el proceso, porque tiene en cuenta el fenómeno del proceso memorístico.

Es decir, el operador memoriza los pasos a seguir, antes, durante y después del proceso; memoriza los nombres de las partes; memoriza información; memoriza estrategias a seguir; memoriza todo aquello que les permita moverse en libertad.

3.-Aprendizaje II: Su importancia radica en la puntuación de las historias de las partes.

El desafío del mediador es puntuar alternativas de soluciones o acercamientos entre las partes.

Lo que se aprende en el aprendizaje II, es una manera de puntuar los acontecimientos.

4.-Aprendizaje III: Es la reorganización profunda del carácter del mediador.

¿Qué significa una reorganización profunda del carácter del mediador?

Significa estar en condiciones de asumir actitudes de fondo.

¿Qué actitudes de fondo?

////////125

- Respeto por la libertad
- No juzgar
- Paciencia infinita
- Humildad.

El aprendizaje de estas actitudes de fondo, es un largo proceso de formación del mediador.

Es necesaria y fundamental porque:

- El diseño de un proceso, trabaja el ¿cómo hacer?
- La actitud de fondo, opera sobre el ¿cómo ser?

### **SECCION 3: Actitudes de fondo del mediador**

#### **1.-Respeto por la libertad**

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.

Preguntarse el operador:

- ¿Qué me motiva a respetar la libertad de las partes?
- En que ellas, y sólo ellas cargaran con sus historias.

/////126

-Quiénes están mejor situados para decidir son las partes, ellas decidirán cuando es el tiempo para salir del laberinto de la contienda.

-Que el mediador, sólo aporta el proceso.

La actitud de fondo respeto por la libertad hace al proceso de mediación.

## **2.-No juzgar**

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.

Preguntarse el mediador:

¿Los comprendemos tal cual son? ¿Los comprendemos en lo que son?

Esta actitud al principio no es fácil.

Es una actitud que debe ser trabajada desde la motivación del mediador.

El proceso es trabajar, con lo que son las partes y no con lo que el mediador hubiese querido que sean.

Debemos tener presente que la base donde se apoya la neutralidad es la actitud de no juzgar.

Si el operador no juzga le es más fácil ser neutral.

////////127

### **3.-Paciencia infinita**

El silencio del operador, es lo que ayuda a despertar en él, la paciencia infinita.

Ese silencio reflexivo, es el compañero de la paciencia.

Ese silencio que acompaña en forma constante al mediador.

Además, la paciencia es, para comprender el conflicto y los sujetos que lo sustentan.

Hemos visto que el primer paso para no juzgar, es comprender.

También observamos que para comprender, el operador debe adquirir paciencia infinita.

Resumiendo:

El no juzgar y la paciencia infinita ayudan a comprender.

El mediador debe tomar conciencia que debe ser paciente, en lo que respecta a las partes, con sus personalidades, con sus humores, con la forma de comunicarse, etc. No debemos olvidar que del conflicto se sale de a pasos, y a veces muy lentos.

La paciencia debe estar siempre.

### **4.-Humildad**

Hemos dicho al analizar el “proceso de mediación”, que una de las características del mismo es lo sistémico. Además porque el mediador es sólo una parte del sistema mas amplio, que es el proceso de mediación. La humildad es una actitud de fondo que evita la arrogancia intelectual y decimos que la evita porque ayuda al operador a ser simplemente una parte del sistema de mediación.

La humildad implica que el operador debe serlo:

- ante sí mismo; y
- ante las partes.

////////128

La humildad ante sí mismo significa:

-aceptarse con sus sombras y sus luces, es decir, aceptar los errores que puede haber cometido antes, durante y después del proceso.

-Si algo ha fracasado en el proceso, no justificarse, sino aprender de los puntos débiles en los que se ha encontrado.

La humildad antes las partes significa:

-Saber decir esto: “No sé”.

Ha dicho Krishnamurti: “No sé”, indica un sentido extraordinario de humildad; no existe la arrogancia del conocimiento, ni la respuesta presuntuosa para causar impresión”. (121).

### **Resumiendo**

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.

//////129

## **SEGUNDA PARTE**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **CAPITULO UNICO**

##### **PROCESO DE MEDIACION**

////////130

## **SECCION 1: Introducción**

El marco metodológico nos permite tener un camino en el que avanzar y adonde llegar en el proceso de mediación. Nos ayuda a encontrar un modo de enfocar los problemas y buscar las respuestas, colabora en el logro de objetivos tanto generales como específicos que debe asumir el operador ante el proceso.

## **SECCION 2: Metodología Cualitativa**

En este recorrido optamos por la metodología cualitativa.

¿Porqué optamos por la metodología cualitativa?

Porque la metodología cualitativa, conforme lo expresan Taylor y Bogdan “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. (122)

En todo el proceso de investigación, trabajamos con mediaciones reales, donde tuvimos presente las palabras habladas o escritas, así como las conductas observadas por todos los sujetos intervinientes en el proceso.

Además la investigación cualitativa posee características que se adecuan al proceso de mediación. Esas características son, siguiendo a Taylor y Bogdan las siguientes:

- 1.-La metodología cualitativa es inductiva.
- 2.-En la metodología el investigador ve el escenario y las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- 3.-Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.

////////131

4.-Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

5.-El investigador cualitativo suspende o aporta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.

6.-Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.

7.-Los métodos cualitativos son humanistas.

8.-Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.

9.-Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

10.-La investigación cualitativa es un arte. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica". (123)

Hemos dicho que la investigación cualitativa se adecua al proceso de mediación, porque el mediador:

1.-Debe inducir a las partes a asumir una actitud colaborativa y no confrontativa.

2.-Debe ver los escenarios y las personas como un todo.

3.-Debe ser sensible a los conflictos presentados por las partes.

4.-Trata de comprender las posiciones de las partes, y sus comportamientos antagónicos.

5.-Debe dejar de lado sus creencias y perspectivas, para asumir una actitud neutral.

6.-Debe considerar valioso todos los aportes expuestos por las partes.

////////132

7.-Ofrece un proceso profundamente humanista.

8.-No debe descansar hasta que encuentre la forma de ayudar a las partes a encontrar alternativas de solución.

9.-Trabaja con un proceso que tiene estructura, pero que a su vez es informal, es decir no hay reglas fijas o preestablecidas.

La metodología cualitativa realizó su aporte a los procesos de mediación investigados por nosotros a través de 2 elementos:

-La observación, y

-la autoobservación.

### **SECCION 3: Observación**

Cuando comenzamos el proceso de observación de los casos, nos hemos ido haciendo preguntas que se fueron contestando a medida que profundizábamos la investigación. Ellas fueron las siguientes:

-¿Porqué hemos elegido la observación como método?

-¿Porque una cuidadosa observación nos permitió ver, oír y comprender en profundidad, más allá de lo que se aprecia a simple vista.

-¿Qué es lo que nos interesaba saber?

-Nos interesaba saber cómo generar alternativas en el proceso de mediación.

-En esa búsqueda nos llamó la atención, el silencio como una poderosa herramienta comunicacional en el proceso de mediación. Además que su valor como herramienta comunicacional, radicaba en la cantidad de alternativas que generaban al proceso.

-¿Qué, cómo, cuándo y dónde observar?

-¿Qué observamos?: Los tiempos de silencio que se producían después de las preguntas del mediador.

////////133

-¿Cómo lo hicimos?: Proponiendo preguntas relacionadas con las necesidades de las partes y del propio mediador.

-¿Cuándo observábamos?: Al principio durante el proceso de mediación, luego ampliamos nuestra mirada al antes y al después del proceso.

-¿Dónde observábamos?: En el Centro Público de Mediación Conexo al Poder Judicial de la Provincia del Chaco, Argentina y en nuestro Centro Privado de Mediación.

### **Distintos tipos de Observación**

En la ardua tarea de observar, nos planteábamos ¿con qué modo de observación trabajaríamos?

Existen distintos tipos de observación:

-La observación natural: es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación, sin que intervenga en modo alguno en el curso de los acontecimientos observados. Ello es como ver una mediación tras un vidrio o como observar sin hacer ni decir nada.

-La observación estructurada: es el caso en que el observador propone tareas a realizar, pero no se involucra con las personas que realizan dichas tareas. Es como decirle a las partes van a mediar de tal manera o con tal estructura, pero yo veré todo desde afuera.

-La observación participante: es aquella en la que el observador es parte de la situación que observa y ello le permite tener acceso a información que se le escaparía a cualquier observador externo. Esta observación es la que hemos usado al investigar el proceso, el mediador es parte de la situación planteada por las partes y tiene acceso a ella porque es un sujeto más del proceso.

////////134

Nos parece profundamente ilustrativo el ejemplo que realizan León y Montero (124) cuando dicen: “Algunos de los Antropólogos interesados en el estudio de las diferentes culturas cayeron en la cuenta de que la observación desde afuera implicaba una serie de dificultades que tendían a sesgar la percepción del observador. Un caso dramático de tal tipo de sesgo aparece en la película “la misión” en la que un grupo de misioneros trata de demostrar a los administradores españoles y portugueses que los indios con los que conviven tienen “alma”. Para tales administradores –en esta caso, observadores externos- los aborígenes no tienen derechos dado que no pertenecen a la categoría de los seres humanos, categoría que entonces estaba definida desde un modelo cultural europeo.

El argumento de los misioneros, observadores participantes del modo de vida de los aborígenes en cuestión, es que sí tienen derechos ya que no pueden ser considerados como no humanos. ¿Pueden, acaso, los animales cantar el Ave María del modo en el que lo hacían los indios? ¿Existe mejor prueba de que tienen alma y, por tanto, de que son seres humanos? El razonamiento nos puede parecer trasnochado y los misioneros no estaban haciendo observación científica, pero no cabe duda de que su intención era la de demostrar la hipótesis de la humanidad de los aborígenes”.

En el proceso de mediación se trabaja con la humanidad de los antagonicos, es por ello que en los casos reales se aconseja la observación participante.

### **Entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad es la técnica de la observación participante, es el ¿cómo hacer del mediador?

//////////135

La entrevista en profundidad es la herramienta de excavar para llegar a alguna alternativa de solución, esa herramienta es la pregunta del mediador.

¿Porqué elegimos la entrevista en profundidad?

-Porque conforme lo enseñan Taylor y Bogdan (125) “son flexibles y dinámicas”, han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas.

-Por entrevistas en profundidad entendemos encuentros cara a cara con el investigador (mediador) y los informantes (las partes), encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras.

Porque la mediación exige del mediador ser flexible y dinámico, no directivo, que los encuentros sean cara a cara, y que se respeten las perspectivas de las partes.

Expresan Taylor y Bogdan (126). “No hay ninguna fórmula simple para entrevistar con éxito, pero los puntos siguientes dan el tono de la atmósfera que el investigador debe tratar de crear:

- No abrir juicio.
- Permitir que la gente hable.
- Prestar atención.
- Ser sensible”.

Los puntos expuestos son compatibles con el proceso de mediación, porque:

-No abrir juicio, se encuentra relacionado con la actitud de no juzgar del mediador ante los dichos por las partes.

////////136

-Permitir que la gente hable es el objetivo de la mediación, que a través de sus expresiones las partes encuentren alternativas de solución.

-Prestar atención, es lo que debe hacer el mediador en todo el proceso.

-Ser sensible y tener un profundo sentido de humanidad es una obligación del mediador.

La entrevista en profundidad, ha sido nuestro cómo hacer durante todos los procesos de mediación que hemos investigado.

#### **SECCION 4: Autoobservación**

La Autoobservación es: “Un caso muy especial de observación en la que el observador y observado son la misma persona”. (127)

¿En qué momento del proceso de mediación usamos la autoobservación?

-La autoobservación la usamos antes de la mediación y después de terminada la misma.

¿Porqué antes de la mediación?

-Porque debo saber si me siento en condiciones de comenzar la mediación.

-Si estoy anímicamente preparado o,

-si estoy con algún problema personal que me impedirá poner toda mi fuerza para ayudar.

¿Porqué después de la mediación?

-Porque el operador debe conocer qué pasos le dieron resultados durante el proceso. Preguntarse:

-¿en qué me equivoqué durante el proceso?

-¿cuáles fueron mis puntos fuertes durante el mismo?

////////137

-¿cuáles fueron mis puntos débiles?

Sirven para que el mediador se viva la reflexión consigo mismo. Son momentos de silencio y de trabajo.

¿Porque es necesaria la autoobservación en el proceso de mediación?

-Porque el mediador durante el proceso de mediación está involucrado, por ende debe tomar conciencia que es conveniente generar momentos en el proceso de mediación que le permitan tomar distancia de la situación y de las partes. Ha dicho Heinz Von Foerster (On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory): “Tanto el biólogo, el teórico del cerebro, o el pensador social, enfrentan un problema fundamental cuando quieranlo o no tienen que describir un sistema del cual ellos mismos son componentes. Si el pensador social se excluye a si mismo de la sociedad de la cual el quiere hacer una teoría, en circunstancias que para describirla él debe ser un miembro de ella, no produce una teoría social adecuada porque esa teoría no lo incluye a él”. (128)

-Usar la tremenda potencia del poder de la reflexión, que acompañado de un profundo silencio, invitan al mediador a buscar perspectivas novedosas para el proceso.

-Aprender a escuchar los diálogos internos ante situaciones o circunstancias determinadas.

Lo expuesto nos confirma que el proceso de mediación se divide en: un antes, un durante y un después.

-Antes de comenzar la mediación, el mediador está solo, pero ya está pensando en el proceso, el secreto es saber ¿cómo lo está pensando?, ¿en qué metodología se apoya?, ¿cuál es su herramienta de análisis?

////////138

-Durante el proceso, el mediador ya es parte del sistema de mediación, el proceso ya lo incluye a él como uno más del sistema, que ayudará a las partes a asumir un comportamiento distinto (de confrontativo a colaborativo).

-Después del proceso, el mediador vuelve a estar solo, pero está pensando si obró bien durante todo el proceso o debe hacer ajustes, para no volver a cometer errores no queridos en nuevas mediaciones.

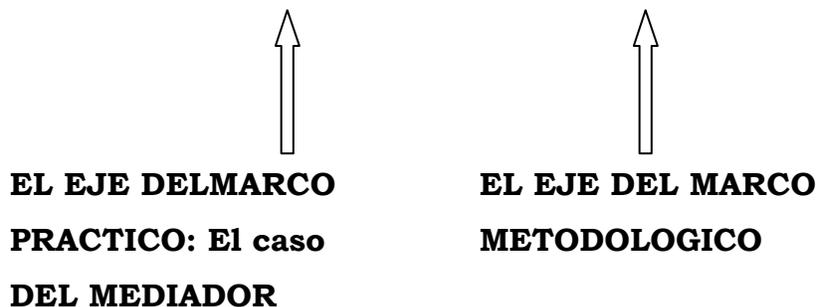
El modo de operar y de auto-descubrir su universo de experiencias y percepciones, acompañados de reflexiones internas, ayudan al mediador a ingresar a un proceso de autoobservación y muchas veces de autodescubrimiento de sus riquezas y sus vulnerabilidades. Estos elementos ayudarán a las partes a verse y autodefinirse de la misma forma.

La autoobservación, debe transformarse en nuestro cómo ser antes y después del proceso de mediación.

## **SECCION 5:**

### **¿COMO ARMAR EL PROCESO DE MEDIACIÓN?**

Primero trabajar sobre 2 ejes verticales:



////////139

Luego centra la atención en 3 grandes bloques en que se estructura el proceso.

**-Antes del Proceso-----Autoobservación del mediador**

**-Durante el Proceso---- Observación participante del Mediador**

**-Después del proceso-- Autoobservación del mediador**

Por ultimo, tiene presente 14 ejes horizontales, que son los pasos para avanzar:

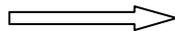
Paso 1



Paso 2



Paso 3



Paso N



**SECCION 6.-Pasos a seguir en el Proceso de Mediación**

Marco Practico (El caso)	Marco Metodológico (Metodología Cualitativa)
Antes del proceso	Autoobservación del mediador
1° Paso: Entidad Solicitante. 2° Paso: Investigación Previa. 3° Paso: Convocatoria a las Partes 4° Paso: Preparar memorándum de Entendimiento.	-Silencio Reflexivo del Operador
Durante el Proceso	Observación Participante del Mediador
Sesiones Públicas 5° Paso: El mediador explica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el proceso</li> <li>• el objetivo del Memorándum de Entendimiento</li> <li>• el convenio de confidencialidad</li> <li>• el convenio de honorarios.</li> </ul>	
6° Paso: El mediador propone a las partes la suspensión de otros procesos en tramite.	
7° Paso: Preguntas orales realizada por el mediador, tendientes al desahogo de las partes.	Silencio de Espera del Observador
8° Paso: Preguntas escritas elaboradas por el Mediador, tendientes a conocer las necesidades de las partes y de él mismo.	-Silencio de trabajo de las partes y del mediador: <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Silencio de descanso.</li> <li>• -Silencio de exploración</li> <li>• -Silencio de búsqueda</li> <li>• -Silencio de análisis.</li> </ul>
9° Paso: Búsqueda del Beneficio	

Mutuo	
10° Paso: Magnitud del Avance.	
11° Paso: Inventar opciones de mutuos beneficios y borradores de acuerdo (teoría de la creatividad)	
12° Paso: acuerdo	
13° Paso Cierre durante el proceso	
Después del proceso	Autoobservación del operador
14° Paso: Reflexión del Mediador en lo que respecta a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sus puntos fuertes, y</li> <li>• puntos débiles como operador</li> </ul>	-Silencio reflexivo del Operador
Sesiones Públicas: Es conveniente comenzar con sesiones públicas, pero de ser un conflicto multipartes debemos tener presente la utilización de sesiones privadas.	

### **SECCION 7: El valor del silencio durante el proceso de Mediación**

El valor del Silencio es una consecuencia que se impone naturalmente después de haber recorrido el mediador un largo camino.

Ellos son:

- las preguntas escritas sobre las necesidades de todos los integrantes de la mesa, en ello va incluido la necesidad del mediador;
- y el tiempo de silencio que se logra a través de respuestas escritas.

Estos dos elementos generan en las parte una gran cantidad de alternativas.

//////142

Los tiempos de silencio son oportunidades que el mediador debe recogerlas como un valor, a los fines del proceso y para que las partes encuentren varias puertas de salidas para resolver el conflicto.

**ANEXO I- El valor del silencio durante el proceso**

<b>EL CASO</b>	<b>PREGUNTAS SOBRE LAS NECESIDADES</b>	<b>TIEMPO DE SILENCIO</b>	<b>CANTIDAD DE ALTERNATIVAS</b>
	<p>El mediador propone a las partes y para el mismo la siguiente pregunta:</p> <p>A) Enumerar mis necesidades en esta mediación.</p> <p>Le doy a cada una de esas necesidades una intensidad de 0 a 9.</p> <p>B) Enumerar las necesidades de cada uno de los que componen la mesa de mediación (incluido el mediador)</p> <p>Distribución de la Pregunta:</p> <p>A) Enumerar mis necesidades (0 a 9).</p> <p>B) Enumerar Nec. De X1 -X2- Xn del Mediador.</p>	<p>El mediador propone que la respuesta sea elaborada por escrito y en silencio.</p> <p>Generalmente la respuesta es contestada a la mesa de mediación después de haberla elaborada en un tiempo de 20 minutos.</p> <p>Desde el momento que las partes y el mediador comienzan a escribir se produce un silencio de trabajo.</p>	<p>Observamos que se producía en la mesa más de 3 alternativas. En un caso por la cantidad de partes (6) se llegó a 53 alternativas.</p>

## **SECCION 8: Lo novedoso del valor del silencio en el proceso de mediación.**

El silencio en el Proceso de Mediación nos permitió confirmar que:

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

### **ANEXO II: GRAFICANDO**



//////145

## **TERCERA PARTE**

### **CONCLUSIONES**

Estamos convencidos que la propuesta tiene múltiples aplicaciones dentro del campo de resolución de conflictos.

En ese entendimiento creemos que los destinatarios son no solo los que se inician en el campo de la Mediación, porque les serviría como un posible modelo de trabajo. También aquellos mediadores formados o especializados podrían servirse de este modelo para su vida cotidiana.

Finalmente, los operadores, jueces, abogados, mediadores en general tendrían en este trabajo la posibilidad de descubrir una nueva herramienta para utilizar en sus intervenciones mediadoras.

La utilización de este modelo de trabajo, admite adaptaciones de acuerdo a quienes lo dirigimos y el estilo personal del mediador, porque creemos que sirve a los intereses de la Mediación como instituto generado para la solución de conflictos y para mejorar las posibilidades de las partes en cuanto a la mayor cantidad de alternativas de solución.

La fuente original que nos permitió cultivar esta obra, ha sido la comprensión del conflicto.

La motivación fue generar un mecanismo para destrabar los conflictos que traían las partes a la mesa de mediación buscando nuevas herramientas de trabajo que sumaran a las que tradicionalmente utiliza el mediador.

Movido interiormente por la pregunta: ¿cómo puede el mediador ayudar a las partes a generar la mayor cantidad de alternativas de solución de conflicto?, observamos que era imposible producir un cambio de actitud en ellos, pasando de confrontativa a colaborativa si primero no tomaban conciencia que debían participar y comprometerse juntas en un proceso.

///////147

En el marco de ese proceso donde podrán producir el cambio que permita avizorar alternativas de solución y enseñarles que frente al conflicto no hay soluciones mágicas, solo compromiso y responsabilidad que debe ser generado en dicho proceso.

Sin lugar a dudas el valor del silencio en el proceso de mediación fue el motor de esta obra y un desafío para nosotros durante el desarrollo esencialmente de la investigación.-

**BIBLIOGRAFÍA:**

- 1.- PRH Internacional-Texto Readaptado del Libro: *La persona y su crecimiento. Fundamentos antropológicos y psicológicos de la formación PRH.* Ed. Reynés. Madrid España, 1997, pág. 181 y siguiente.
- 2.- PRH Internacional. *La persona y su crecimiento. Fundamentos antropológicos y psicológicos de la formación PRH.* Ed. Reynés. Madrid España. 1997. Pág.140.
- 3.- PRH Internacional. *La persona y su crecimiento. Fundamentos Antropológicos y psicológicos de la formación PRH.* Ed.Reynés Madrid España. 1997. Págs. 235/236.
- 4.- PRH Internacional. *La persona y su crecimiento. Fundamentos antropológicos y /psicológicos de la formación PRH.* Ed. /Reynés. Madrid España. 1997, Pág.236.
- 5.- Dr. Entelman, Remo F.. Trabajo N° 2 de la Maestría Interdisciplinaria en *Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Aproximación al Objeto – Teoría del Conflicto –pág.2.*
- 6.- Dr. Entelman, Remo F..Trabajo N° 1 de la Maestría Interdisciplinaria en *Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Introducción a la Problemática – Abogacía y Conflicto-Págs. 6 y 7*
- 7.- Krishnamurti Jiddu. *Sobre el conflicto;* Ed. Edaf S.A. Madrid España, pág. 76.
- 8.- Dr. Entelman, Remo F..Trabajo N° 2 de la Maestría Interdisciplinaria en *Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Aproximación al Objeto –El conflicto como relación social- Nota N° 4 Pág.9.*
- 9.- Dr. Entelman, Remo F..Trabajo N° 4 de la Maestría Interdisciplinaria en *Administración y Resolución de Conflictos para la formación de//////////*

/////////149

*Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Interacción, escalada y Desescalada Aproximación al Objeto. Págs. 5 y 6.*

**10.-** Berlo, David K..*El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 1999. Págs. 98 a 100.*

**11.-** Maturana Humberto R.- Varela Francisco G. *El árbol del conocimiento. Ed. Universitaria. Santiago de Chile. 1996. Págs. 140 a 146.*

**12.-** Watzlawick Paul.*El lenguaje del cambio. Ed. Herder. Barcelona. España. 1994. Págs. 10 y 11.*

**13.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág.206.*

**14.-** Bateson Gregory.*Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Págs. 166/167.*

**15.-** O'Connor Joseph y Seymour John. *PNL para Formadores. Ed. Urano. Barcelona, España. 1996. Págs. 129/130.*

**16.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 259.*

**17.-** Bateson Gregory *Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág.443.*

**18.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Don Jackson D..*Teoría de la comunicación humana. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 115.*

**19.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 436.*

**20.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Don Jackson D..*Teoría de la Comunicación Humana. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997 Págs. 50 y 51*

**21.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Don Jackson D..*Teoría de la Comunicación Humana. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 78.*

- 22.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Don Jackson D.. *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 52.
- 23.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Don Jackson D.. *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997) Pág. 81 a 82.
- 24.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Jackson Don D.. *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 63.
- 25.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente*. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 400.
- 26.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente*. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Págs. 352 a 353.
- 27.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Jackson Don D.. *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona España. 1997. Pág. 69.
- 28.-** Zarini Helio Juan. *Adoptada y Proclamada por la Resolución 217 A de la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948. Constitución Argentina. Comentada y Concordada*. Ed. Astrea. Buenos Aires. Argentina. 1998. Pág. 497.
- 29.-** Don Menéndez Pidal Ramón. *Diccionario Durvan de la Lengua Española*. Director de la Real Academia Española. Ed. Durvan S.A. Madrid España. 1964. Pág. 560.
- 30.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona España. 1998. Pág. 27.
- 31.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona España. 1998. Págs. 21/40.
- 32.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona. España. 1998. Págs. 41/59.
- 33.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente*. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 259.

////////151

- 34.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona. España. 1998. Págs. 61/69.
- 35.-** Thomson Peter. *Los Secretos de la Comunicación. Cómo ser escuchado y obtener beneficios*. Ed. Granica S.A. Barcelona. España. 1999. Págs. 20/23.
- 36.-** Nichols Michael P.. *Readaptación al proceso de mediación del Libro: El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona. España. 1998. Págs.73/75.
- 37.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona. España. 1998. Pág.82.
- 38.-** Nichols Michael P.. *El arte perdido de escuchar*. Ed. Urano. Barcelona. España. 1998. Pág.75.
- 39.-**Licenciada Abate, Clara R.- Tema: Autoestima. *Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la Formación de Negociadores y Mediadores*.
- 40.-** Krishnamurti Jiddu. *El libro de la vida*. Ed. Errepar. Buenos Aires. Argentina. 1997. Pág.22.
- 41.-** Watzlawick, Paul, Beavin Babéelas Janet y Jackson Don D. *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág.43.
- 42.-** Watzlawick Paul. *Lo Malo de lo Bueno*. Ed. Herder. Barcelona. España. 1995. Pág. 94.
- 43.-** *Capturando el Futuro*. Eduardo R.Balbi –María Fabiana Crespo. Ed. Formato. Buenos Aires. Argentina. 1997. Pág.152.
- 44.-** Balbi Eduardo *Resolución de Problemas. Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la Formación de Negociadores y Mediadores*.

**45.-** *Don Menéndez Pidal Ramón. Diccionario Durvan de la lengua Española. Director de la Real Academia Española. Ed. Durvan S.A. Madrid. España. 1964, págs.931 y 1068.*

**46.-** *Highton Elena I – Alvarez Gladis S.. Mediación para Resolver Conflictos. Ed. Ad-Hoc.Buenos Aires. Argentina. 1996. Págs.298 y 299.*

**47.** *Highton Elena I. – Alvarez Gladis S.. Texto Readaptado del Libro: Mediación para resolver Conflictos. Ed. Ad-hoc. Buenos Aires. Argentina. 1996. Pág. 299.*

**48.-** *O'Connor Joseph – Seymour John. PNL para Formadores. Ed. Urano. Barcelona. España. 1996. Págs. 233 y 234.*

**49.-** *Sitnisky Mario. De la Negociación. Ed. Argonauta. Buenos Aires. Argentina. 1985. Pág.27.*

**50.-** *Rogers Carl R.. El Proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997. Págs.301/311.*

**51.-** *Rogers Carl R.. El Proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997. Pág.301.*

**52.-** *Rogers. Carl R. El Proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. 1997. Pág. 301.*

**53.-** *Rogers. Carl R. El proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. D.F. México. 1997. Pág.302.*

**54.-** *Rogers Carl R.. El Proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997. Pág.303.*

**55.-** *Rogers Carl. El proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. 1997. Pág. 304.*

**56.-** *Rogers Carl El proceso de convertirse en persona. Ed. Paidos Mexicana S.A. D.F. México. 1997. Pág. 305.*

- 57.-** Tribbia Laura *Textos y Fotos- Diario Norte de la Provincia del Chaco, Argentina, Suplemento Magazin, Año 8, N° 388, del 14 al 20 de Enero del 2001.*
- 58.-** O' CONNOR Joseph – Seymour John. *PNL para formadores. Ed. Urano. Barcelona. España. 1996. Pág. 240.*
- 59.-** O' CONNOR Joseph – Seymour John. *PNL para formadores. Ed. Urano. Barcelona. España. 1996. Pág. 241.*
- 60.-** Watzlawick Paul, Beavin Bavelas Janet y Jackson Don D.. *Teoría de la Comunicación Humana. Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 46.*
- 61.-** O' CONNOR Joseph – Seymour John. *PNL para formadores. Ed. Urano. Barcelona. España. 1996. Pág. 241.*
- 62.-** O' CONNOR Joseph – Seymour John. *PNL para formadores. Ed. Urano. Barcelona España. 1996. Pág. 240.*
- 63.-** Caram María Elena y Eilbaum Diana. *La Ley. Suplemento de Resolución de Conflictos. (R.C.). Trabajo: El lenguaje del Mediador: La pregunta. Ed. La Ley. Buenos Aires. Argentina. 16 de noviembre 1998. Pág. 18.*
- 64.-** Caram María Elena y Eilbaum Diana. *La Ley. Suplemento de Resolución de Conflictos. (R.C.). Trabajo: El Lenguaje del Mediador: La Pregunta. Ed. La Ley. Buenos Aires. Argentina. 16 de noviembre 1998. Pág. 19.*
- 65.-** Álvarez Belén R.. *Revista Magazin Semanal Año 6 N° 274 del 8 al 14 de noviembre de 1998, del Diario Norte de la ciudad de Resistencia, Chaco, República Argentina. Periodista.*
- 66.-** Gamarra Enrique. *Escritor y Poeta. Diario Norte de la ciudad de Resistencia, Chaco, Argentina. Título de la Nota: Apuntes para una vindicación del silencio. Pág.1 del Suplemento.*

- 67.-** *Don Menéndez Pidal Ramón. Diccionario Durvan de la Lengua Española. Director de la Real Academia española. Ed. Durvan S.A. Madrid. España. 1964, pág. 1144.*
- 68.-** *Gamarra Enrique Escritor y Poeta.: Diario Norte de la ciudad de Resistencia, Chaco, Argentina. Título de la Nota: Apuntes para una vindicación del silencio. Pág. 1 del Suplemento.*
- 69.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires. Argentina. 1985. Págs. 432 y 433.*
- 70.-** *Covey Stephen R.. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina. 1997. Pág. 82 a 87.*
- 71.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 259.*
- 72.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 133 a 140.*
- 73.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág.140.*
- 74.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 44.*
- 75.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 44.*
- 76.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 48.*
- 77.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 68.*
- 78.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág.77.*
- 79.-** *Davis Flora. El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal. Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 89.*

**80.-** Davis Flora. *El lenguaje de los gestos. La comunicación no verbal.* Ed. Emecé. Buenos Aires. Argentina. 1992. Pág. 108.

**81.-** Aporte realizado por PRH Internacional, a través de su Nota de Observación: *La entrevista de ayuda. Cómo hacer?.*

**82.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 506.

**83.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires. Argentina. 1985. Págs. 460 a 461.

**84.-** Watzlawick Paul y otros. *Teoría de la comunicación humana.* Ed. Herder. Barcelona España. 1997. Pág.117.

**85.-** Watzlawick Paul y otros. *Teoría de la comunicación humana.* Ed. Herder. Barcelona. España. 1997. Pág. 118.

**86.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Págs. 515 a 516.

**87.-** Sluzky Carlos. *La Red Social. Frontera de la Práctica Sistémica.* Ed. Gedisa. Barcelona España. 1996. Pág.40.

**88.-** Sluzky Carlos. *La Red Social: Frontera de la Práctica Sistémica.* Ed. Gedisa. Barcelona España. 1996. Págs. 42 a 44.

**89.-** Sluzky Carlos. *La Red Social: Frontera de la Práctica Sistémica.* Ed. Gedisa. Barcelona España 1996. Págs. 45 a 48.

**90.-** Sluzky Carlos. *La Red Social: Frontera de la Práctica Sistémica.* Ed. Gedisa. Barcelona España. 1996. Págs. 45 a 48.

**91.-** Sluzky Carlos. *La Red Social: Frontera de la Práctica Sistémica.* Ed. Gedisa. Barcelona España. 1996. Págs. 45 a 48.

- 92.-** *Dr. Calcaterra Rubén, en la Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Mediación.*
- 93.-** *Highton Elena I. – Álvarez Gladis S.. Mediación para resolver conflictos. Ed. Ad Hoc S.R.L. Buenos Aires Argentina 1996. Pág. 195.*
- 94.-** *Caivano Roque J. – Gobbi Marcelo – Padilla Roberto E.. Negociación y Mediación. Ed. Ad Hoc S.R.L. Buenos Aires Argentina. 1997. Pág.209.*
- 95.-** *Girard Kathryn - Koch Susan J.. Resolución de conflictos en las escuelas. Ed. Granica S.A. Buenos Aires Argentina. 1997. Pág. 161.*
- 96.-** *Boletín Oficial de la Provincia del Chaco, Argentina, N° 7.371, del 16 de diciembre de 1998, Ley N° 4498, Art. 1°.*
- 97.-** *Ury William. Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas? Ed. Grupo Norma. 1998. Colombia. Pág. 153.*
- 98.-** *Calvo Alfredo S.. Aporte de Nota: La importancia de fijarse objetivos en el camino de crecimiento.*
- 99.-** *Dr.Calcaterra Rubén. en la Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la formación de negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Faces de Desarrollo del Conflicto.*
- 100.-** *Highton Elena I. – Álvarez Gladis S.. Mediación para resolver Conflictos. Ed. Ad hoc S.R.L. Buenos Aires Argentina. 1996. Pág. 200.*
- 101.-** *Dr. Calcaterra Ruben. en la Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: La persona del Mediador y de las Partes.*
- 102.-** *PRH-Personalidad y Relaciones Humanas, Nota de observación: Formación Personal Metódica N° 5 –De donde nacen mis actos ordinarios- 1983. Ed. PRH. Madrid España.*

/////157

- 103.-** *Highton Elena I. – Alvarez Gladis S.. Mediación para Resolver Conflictos. Ed. Ad Hoc S.R.L. Buenos Aires Argentina. 1996. Pág.198.*
- 104.-** *Highton Elena I. – Alvarez Gladis S.. Mediación para Resolver Conflictos. Wed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires Argentina. 1996. Pág. 198.*
- 105.-** *Sitnisky Mario. De la Negociación. Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad. Ed. Argonauta. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 27 y 28.*
- 106.-** *Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. Sí...de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma. Colombia. 1995. Pág.125.*
- 107.-** *Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. Sí...de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma. Colombia. 1995. Pág. 131.*
- 108.-** *Fisher Roger. Ury William y Patton Bruce. Sí...de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma. Colombia. 1995. Pág.135.*
- 109.-** *Sitnisky Mario. De la Negociación. Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad. Ed. Argonauta- 1985. Buenos Aires Argentina. Pág. 73.*
- 110.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Págs. 105.*
- 111.-** *Highton Elena I. – Alvarez Gladis S.. Mediación para Resolver Conflictos. Ed. Ad Hoc S.R.L. Buenos Aires. Argentina. 1996. Págs. 306 y 307.*
- 112.-** *Juan Pablo II. Cruzando el umbral de la Esperanza. Ed. Plaza y Janes Editores S.A. Chile. 1994. Pág. 117.*
- 113.-** *Bateson Gregory. Pasos hacia una ecología de la mente. Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 476.*

- 114.-** Lic. Liva, Virginia. *Preguntas trabajadas en los Talleres de P.R.H. – Personalidad y Relaciones Humanas.*
- 115.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985 Pág. 519.
- 116.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires. Argentina. 1985. Págs. 485 y 486.
- 117.-** Stuart y Watkins, y por House Randon, Reeditado 1961. Escrito en 1916, traducido por H.C. Baynes y puesto en circulación privada en 1925.
- 118.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Pág. 313.
- 119.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé Buenos Aires Argentina. 1985. Pag. 313.
- 120.-** Bateson Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente.* Ed. Lohlé. Buenos Aires Argentina. 1985. Págs. 313 a 336.
- 121.-** Krishnamurti Jiddu. *El libro de la Vida.* Ed. Errepar S.A- Buenos Aires. 1997. Pág. Titulado 20 de diciembre.
- 122.-** Taylor S.J. y Bogdan, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Ed. Paidos. Barcelona España. 1992. Págs. 19/20.
- 123.-** S.J. Taylor y R. Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Ed. Paidos. Barcelona España. 1992. Pág. 20/23.
- 124.-** León Orfelio G. – Montero Ignacio. *Diseño de Investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en psicología y educación.* Ed. McGraw-Hill. Madrid. 1993. Pág. 44.
- 125.-** Taylor S.J. y Bogdan R.. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Ed. Paidos Ibérica S.A. Barcelona. España 1992. Pág. 101.
- 126.-** Taylor S.J. y Bogdan R.. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Ed. Paidos Ibérica S.A. Barcelona España. 1992. Pág. 120 a 123.

////////159

**127.-** León Orfelio G. – Montero Ignacio. *Diseño de Investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en psicología y educación.* Ed. McGraw-Hill. Madrid. 1993. Pág.47.

**128.-** Maturana Humberto R. - Varela Francisco G. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano.* Ed. Universitaria. Santiago de Chile. 1996. Prefacio de Rolf Behnche C. Pág. XIX.

**Miguel Garrido nos enseña en esta obra a valorar la escucha y “observar” el silencio. En una cultura y un tiempo en que el ruido es omnipresente en todos los procesos y todos los contextos, disponer de un texto como éste es una herramienta muy útil.**

**Entender al silencio, la escucha, la reflexión y la observación como elementos claves para la mediación, facilitará nuestra diaria convivencia.**

**Puedo afirmar, con la fuerza de mi experiencia como médico y como máximo responsable de una Facultad de tecnólogos, que a diario nos toca “mediar” en múltiples conflictos. Para esta tarea no nos preparó la Universidad. En nuestras manos tenemos un instrumento que permite adquirir el conocimiento suficiente para comprender el conflicto y desarrollar las habilidades para conducir procesos que satisfagan a los participantes y que tengan como consecuencia la obtención de la paz.**

**En el capítulo V al tratar las Actitudes de Fondo del Mediador: respeto por la libertad, no juzgar, paciencia infinita y humildad, resultó muy motivador para reflexionar sobre lo difícil que resulta intervenir en conflictos si no se poseen esas actitudes.**

**Para los especialistas en mediación esta obra ofrece una síntesis del marco teórico que recorre los conocimientos necesarios para una buena mediación y llega a un marco metodológico donde el autor entrega generosamente su experiencia como mediador.**

**El lenguaje sencillo, la claridad conceptual, la rica referencia bibliográfica y el esfuerzo de síntesis realizado lo convierte en un aporte especialmente pragmático tanto para los especialistas en mediación como para los que, por la actividad que desarrollamos, nos encontramos en situación de mediar en conflictos.-**

**Ing. Sebastián Vicente Martín  
Decano UTN-FRR  
Argentina**

