

# MANUAL

Curso de Formación de Formadores para Mediadores  
en Derecho Civil y de Familia.



  
*EUROSOCIAL*



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL  
EN AMÉRICA LATINA

sonal  
rechos  
ohesión  
erritorial  
nclusión

Confianza

Inclusión

Diversidad

Equidad

Confianza  
de las  
instituciones

Protección

Equidad

Equidad  
Solidaridad

Igualdad  
de género

Cohesión  
territorial  
Capacidades

Inclusión

Derechos  
Confianza de las  
instituciones

Redistribución

Movilidad  
social

Inclusión

Participación

Igualdad de acceso

Diversidad

Igualdad de oportunidad

Sentido de pertenencia

Solidaridad

Ciudadanía activa

Redistribución

Equidad

Servicios públicos de calidad

Capital social

Equidad

Confianza interpersonal

Solidaridad

Diversidad

Cohesión territorial

Movilidad social

Inclusión

Equidad

Confianza de las instituciones

Equidad

Equidad

Inclusión

Protección

Capital social

EUROSOCIAL:  
DIÁLOGO EURO-LATINOAMERICANO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS

*"Apoyando políticas, conectando instituciones, trabajando para la cohesión social"*





## TRABAJANDO EN COHESIÓN SOCIAL

América Latina se encuentra ante una coyuntura de crecimiento económico, aumento del gasto público y mejoramiento significativo de indicadores como los relativos al mercado de trabajo, la lucha contra la pobreza o el acceso a la educación. En cambio, ha experimentado menos avances en materia de equidad y bienestar social, lo que supone un obstáculo en su desarrollo.

La región ha manifestado una creciente apuesta e inversión por la igualdad, la equidad o la inclusión social. La Unión Europea se suma a este compromiso como un actor de la cooperación en temas de cohesión social.



Asociada al modelo europeo del Estado de bienestar, la cohesión social ha constituido la piedra angular del proceso de integración en la Unión Europea, orientado a la convergencia y la reducción de las desigualdades sociales y territoriales. También se ha convertido en una señal de identidad de la acción exterior de la UE en América Latina, y un eje de las relaciones birregionales.

# ¿QUÉ ES EUROsocial?

EUROsocial es el programa regional de cooperación técnica de la Unión Europea para promover la cohesión social en América Latina, apoyar políticas públicas nacionales dirigidas a mejorar los niveles de cohesión social y fortalecer las instituciones que las llevan a cabo.

Nace en el marco de la cumbre de Guadalajara de 2004, donde los Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina y la Unión Europea reiteraron "la responsabilidad primaria de nuestros Gobiernos, junto con sus sociedades civiles, de dirigir procesos y reformas orientadas a aumentar la cohesión social, a través del combate a la pobreza, la desigualdad y la exclusión social", (Declaración de Guadalajara).

La primera fase del Programa (2005-2010) logró avances importantes en la puesta en marcha de políticas sectoriales que mejoran la cohesión social; situando este

concepto en la agenda pública. También demostró la relevancia del intercambio (de experiencias, conocimientos, etc.) entre instituciones "pares" como herramienta de cooperación institucional.

En la cumbre de Madrid (2010) los Estados de la Unión Europea y de América Latina volvieron a comprometerse con la cohesión social, aprobando el lanzamiento de la segunda fase del programa, que arrancó en 2011. Dotado con un presupuesto de 40 millones de euros, el programa está gestionado por un consorcio que agrupa a más de 80 instituciones públicas.

## ¿QUIÉNES SOMOS?

EUROsocial fue adjudicado a un consorcio liderado por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP), formado por siete socios coordinadores, y en el que participan un conjunto de instituciones con un papel diferenciado en el Programa.

El grupo más importante lo constituyen las instituciones latinoamericanas. Como responsables de las políticas y de los procesos de reforma en sus países, intercambian sus prácticas, aprendizajes, conocimientos y expertise, simbolizando la esencia de EUROsocial. A través del Programa, 19 países latinoamericanos construyen un espacio de diálogo de políticas, compartiendo experiencias tanto latinoamericanas como europeas en procesos similares, que alimentan los avances en la formulación e implementación de políticas públicas con impacto sobre la cohesión social.

Las acciones en las que participan estas instituciones son dinamizadas y gestionadas por los Socios Operativos, que movilizan el expertise requerido. Son instituciones con mandato público de ambas regiones, tanto de ámbito nacional como internacional, que ponen al servicio del programa su capacidad de gestión y su especialización sectorial.

Estas acciones y actividades son programadas por el Comité de Programación y Coordinación (CPC) compuesto por los Socios Coordinadores, que recoge algunas orientaciones estratégicas del Consejo de Orientación, órgano consultivo presidido por la Comisión Europea.

Todas las instituciones mencionadas, no obstante, participan en cierta medida en el ciclo completo del Programa, tanto en el diseño, como en la formulación o ejecución de las acciones; las cuales se van identificando e implementando, atendiendo a las prioridades de las instituciones latinoamericanas destinatarias del Programa.



# ÁREAS TEMÁTICAS Y SOCIOS COORDINADORES

EUROsociAL apoya un proceso estratégico dentro de las Agencias de los Gobiernos de América Latina actuando en 10 áreas temáticas.



## SOCIOS COORDINADORES TRANSVERSALES

APC-Colombia Agenda Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia  
ENAP Escola Nacional de Administração Pública de Brasil  
GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit  
SICA Sistema de la Integración Centroamericana

## SOCIOS OPERATIVOS INVOLUCRADOS

■ ADECRI (Francia) Agence pour le Développement et la Coordination des Relations Internationales ■ ADETEF (Francia) Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières ■ AEAT (España) Agencia Estatal de Administración Tributaria ■ ASIP / OOII Asociación Internacional de Presupuesto Público ■ CEDDET (España) Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico ■ CES (España) Consejo Económico y Social ■ CGPJ (España) Consejo General del Poder Judicial ■ CIAT / OOII Centro Interamericano de Administraciones Tributarias ■ CIEP (Francia) Centre international d'études pédagogiques ■ CIPPEC (Argentina) Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento ■ CISP (Italia) Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli ■ COMJIB / OOII Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos ■ EFUS (Europa) European Forum for Urban Security ■ ENSP/Fiocruz (Brasil): Escola Nacional de Saúde Pública/Fundação Oswaldo Cruz ■ ESAF (Brasil) Escola de Administração Fazendária ■ FCGAE (España) Fundación del Consejo General de la Abogacía Española ■ FCSAI (España) Fundación Española para la Cooperación Internacional, Salud y Política Social ■ FORMEZ (Italia) Formez Pubblica Amministrazione ■ FUNDE (El Salvador) Fundación Nacional para el Desarrollo ■ IDLO / OOII International Development Law Organization ■ IEF (España) Instituto de Estudios Fiscales ■ ISS (Italia) Istituto Superiore di Sanità ■ ITALIA LAVORO (Italia) Italia Lavoro Società per Azioni ■ JCI (Francia) Justice Coopération Internationale ■ LPS (Italia) Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ■ Ministerio de Hacienda (El Salvador) ■ Ministero della Salute (Italia) ■ OEI / OOII Organización de Estados Iberoamericanos ■ OIJJ / OOII Observatorio Internacional de Justicia Juvenil ■ OISS / OOII Organización Iberoamericana de Seguridad Social ■ OPP (Uruguay) Oficina de Planeamiento y Presupuesto ■ SNV (Holanda) Netherlands Development Organisation

EUROsocial facilita el intercambio entre instituciones pares de Europa y América Latina para acompañar cambios de políticas públicas o institucionales, que mejoren la cohesión de nuestras sociedades.

## ¿A QUÉ ASPIRA EUROSOCIAL?

A contribuir al diseño, la reforma y la implementación de políticas públicas, en América Latina, que tengan impacto sobre la cohesión social.

## ¿CÓMO TRABAJA?

Como facilitador, poniendo a disposición de las instituciones inmersas en esos procesos, el conocimiento de experiencias análogas en otros países de América Latina y de la Unión Europea, que puedan aportar elementos innovadores en dichas reformas.

## ¿CON QUÉ HERRAMIENTAS?

Mediante trabajo colaborativo entre pares y consultorías entre instituciones públicas de América Latina y de Europa: Asesorías especializadas, Asistencias técnicas, Pasantías, Visitas de Intercambio, Encuentros (Talleres de trabajo, Seminarios, Mesas de Diálogo, etc.), Formación, etc.

---

## ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS:

- Apoyar políticas claves dentro de las agendas de los gobiernos.
- Promover la intersectorialidad y la cooperación entre países latinoamericanos.
- Concentrarse en un número limitado de acciones de mayor impacto, orientadas a resultados concretos y que interpreten y respondan a una demanda estructurada de desarrollo.
- Asegurar su coordinación y complementariedad con otros programas e iniciativas en la región.

# **Formación de formadores y formadoras**

## **Mediación y transformación de conflictos**

**Guía de estudiante y docente**

Elaborado por: Gregor Maass

Octubre 2014

## ÍNDICE

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Módulo I   | Entender los conflictos.....   | 4  |
| Módulo II  | Mejorar la comunicación.....   | 15 |
| Módulo III | Lo esencial de la mediación.....                                     | 19 |
| Módulo IV  | Fases de la mediación.....   | 25 |
| Módulo V   | Técnicas y herramientas de la mediación.....                         | 31 |
| Módulo VI  | Reflexión personal sobre las capacidades como persona mediadora..... | 36 |
| Módulo VII | Réplica de los conocimientos adquiridos.....                         | 38 |



## **INTRODUCCIÓN**

La presente guía ha sido desarrollada en el marco de la consultoría “Formación de formadores para mediadores en derecho civil y de familia en Nicaragua” para el programa EUROsociAL II, en cooperación con la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos (COMJIB) y la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos (DIRAC) de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua.

La guía hace parte del material formativo para el taller de formación de formadores y formadoras para personas mediadoras en derecho civil y de familia, que se lleva a cabo entre los días 3 y 6 de Noviembre del año 2014 en las instalaciones de la DIRAC en Managua. Cubre los contenidos del taller que se relacionan directamente con la mediación como vía para la transformación de conflictos.

El documento es una combinación de guía de estudiante y guía de docente. Las personas participantes en este taller de formación para formadores y formadoras van a ser responsables de replicar el conocimiento adquirido. Para apoyarlos en esta labor, el último de los siete módulos de la guía da sugerencias a tener en cuenta para la réplica. Asimismo a lo largo de los módulos se encuentran “cajitas metodológicas” que ofrecen ideas, de qué forma los conocimientos pueden ser transmitidos a otras personas en futuras capacitaciones.

# **MÓDULO I**

## **Entender los conflictos**

## Destructor versus creador

Los conflictos son parte de la condición humana. Se pueden describir como un fenómeno social que surge cuando lo establecido ya no funciona y cuando hay la urgente necesidad de crear algo nuevo. El investigador para la paz Johan Galtung presta del hinduismo la imagen de la destrucción y de la creación. El dios Shiva es destructor y creador a la vez, destruye y de lo que destruye crea algo nuevo. En este sentido los conflictos pueden ser una fuente de violencia o una fuente de desarrollo. En el proceso de mediación se busca erradicar la violencia y fortalecer los elementos positivos y creadores del conflicto.

Conflictos son oportunidades para explorar los cambios necesarios y para mejorar las relaciones entre las personas involucradas.

### Metodología:

Desarrollar el tema de manera participativa con las personas participantes del taller. Plantear la pregunta „¿Qué relaciones con la palabra conflicto?“. Hacer una evaluación de las respuestas y considerar las connotaciones negativas y positivas de cada respuesta. Hacer un balance: ¿Predomina la percepción del conflicto como algo positivo o como algo negativo?

## ¿Que es un conflicto? Elementos básicos

No existe una, sino muchas definiciones diferentes sobre los conflictos. Los conflictos pueden ser distinguidos por los ámbitos en los que se desarrollan, como conflictos interpersonales, conflictos laborales, conflictos sociales, conflictos socioambientales, conflictos políticos, etc.

Sin embargo, independientemente del ámbito, se puede distinguir tres elementos básicos presentes en todos los conflictos. Por lo tanto un conflicto puede ser descrito como una:

- interacción entre personas o grupos que tienen una relación de dependencia,
- en esta interacción hay incompatibilidades, y
- por lo menos una parte percibe estas incompatibilidades como un perjuicio.

*(basado en Friedrich Glasl)*

### Metodología:

Partir de un conflicto concreto y desarrollar los elementos básicos, por ejemplo a través de una narración.

## Posiciones, intereses y necesidades

“Todo conflicto es la expresión trágica de una necesidad insatisfecha.”

*(Marshall Rosenberg)*

Detrás de cada conflicto hay necesidades humanas legítimas e importantes para la vida y el pleno desarrollo de las personas. Conflictos surgen cuando las personas se ven limitadas en la satisfacción de sus necesidades. El siguiente gráfico explora las necesidades que tienen los seres humanos.

### **Pirámide de las Necesidades**

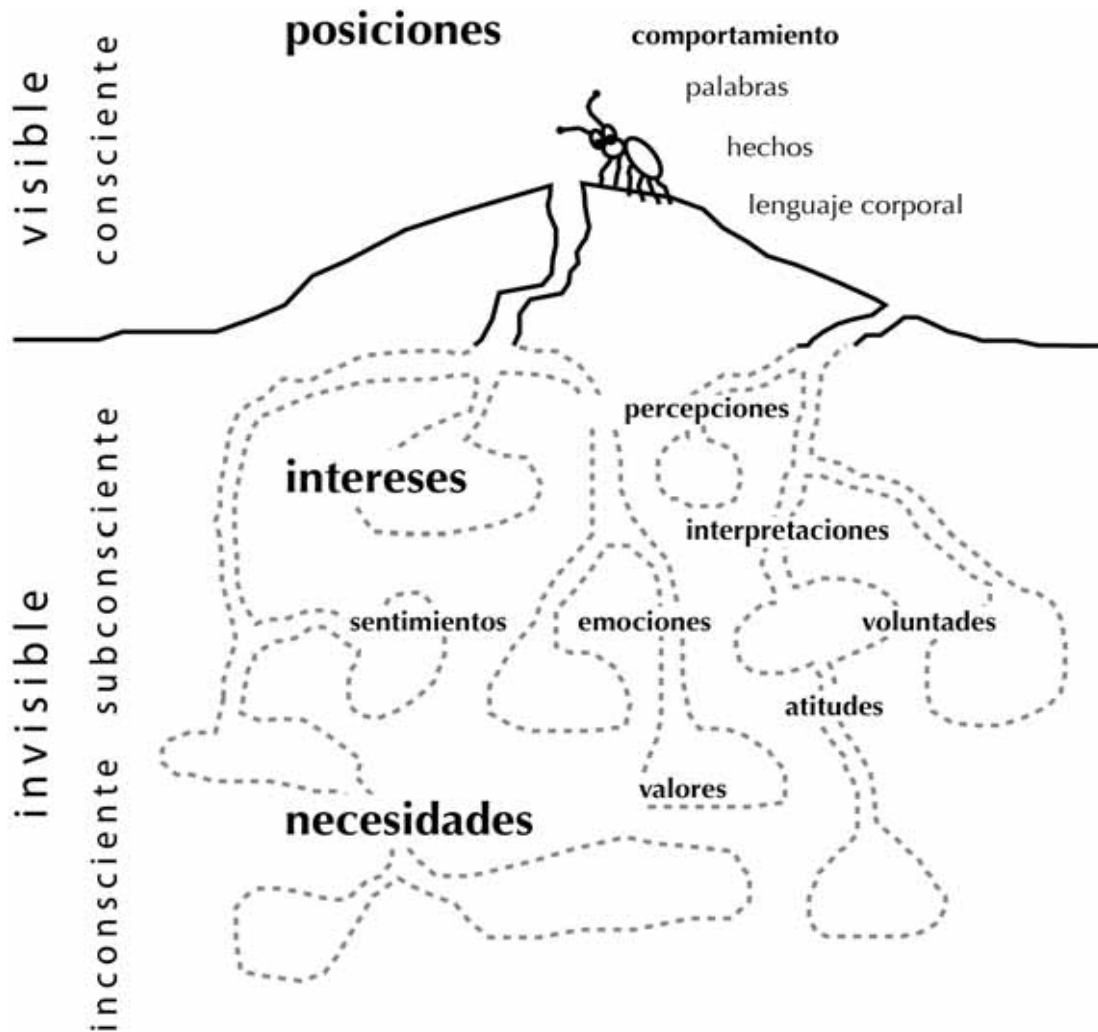


*(Abraham Maslow)*

El modelo “Pirámide de las Necesidades” de Abraham Maslow data de los años 1960. Parte de la idea, que los seres humanos tienen necesidades en diferentes niveles, y que las necesidades superiores solo se pueden satisfacer si las necesidades más básicas están cubiertas. Estudios recientes siguen apoyando la teoría en grandes rasgos, pero sugieren un modelo menos rígido, por ejemplo no siempre tiene que estar cubierto plenamente un nivel de necesidades para pasar al próximo. También sugieren que la satisfacción no solo depende del individuo, sino que la satisfacción es mayor cuando otros en la sociedad también pueden satisfacer sus necesidades.

#### **Metodología:**

Preguntar a los y las participantes si pueden identificar otras necesidades concretas, y en qué nivel las ubicarían.



Existen especies de hormigas que a nivel de la superficie construyen un montículo pequeño, que sirve de entrada a una gran estructura de corredores y espacios bajo tierra. Nos hemos prestado el modelo del hormiguero para mostrar que lo visible de un conflicto solo se limita a una mínima parte, y hay muchos otros elementos invisibles de fondo que ocupan un mayor espacio y necesitan ser explorados. Estas partes invisibles del subconsciente e inconsciente son las que en realidad dominan el conflicto.

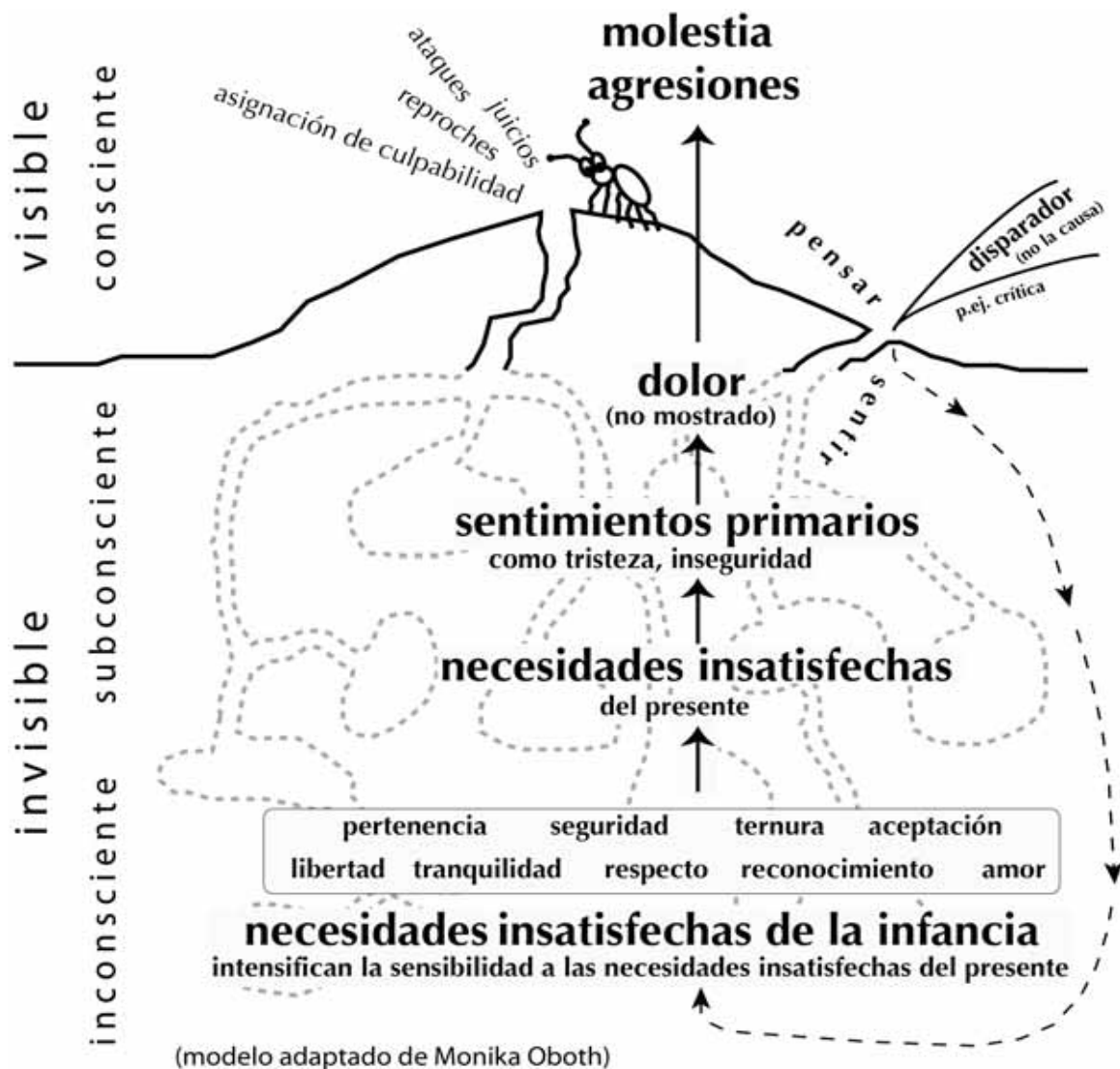
En el espacio visible, las partes de un conflicto enfrentan sus posiciones. Cada parte trata de forzar a la otra de cambiar su posición. Las posiciones son lo que las partes quieren obtener, lo que exigen, y suelen ser opuestas o incompatibles.

Debajo de la superficie, invisible, están los intereses. Son los beneficios que se quieren obtener, y son la razón por qué las partes defienden sus respectivas posiciones.

Explorando más el inconsciente, se encuentran las necesidades de las personas involucradas. Su satisfacción es esencial para lograr la transformación del conflicto.

**Metodología:**

Pedir a los y las participantes un ejemplo para la relación entre posiciones, intereses y necesidades.



Esta adaptación del hormiguero explica como las actuaciones visibles están conectadas con nuestro subconsciente e inconsciente. Las partes de un conflicto suelen asignarse mutuamente la culpabilidad y se atacan entre ellos. Las agresiones responden a sentimientos y emociones. Estas emociones son a su vez impulsos del estado de nuestras necesidades: Cuando nuestras necesidades están insatisfechas sentimos frustración, dolor o inseguridad. En cambio si nuestras necesidades están satisfechas sentimos alegría, felicidad y placer. No solo están en juego las necesidades insatisfechas del presente, sino también las que forman parte de nuestro pasado, sobre todo de la infancia.

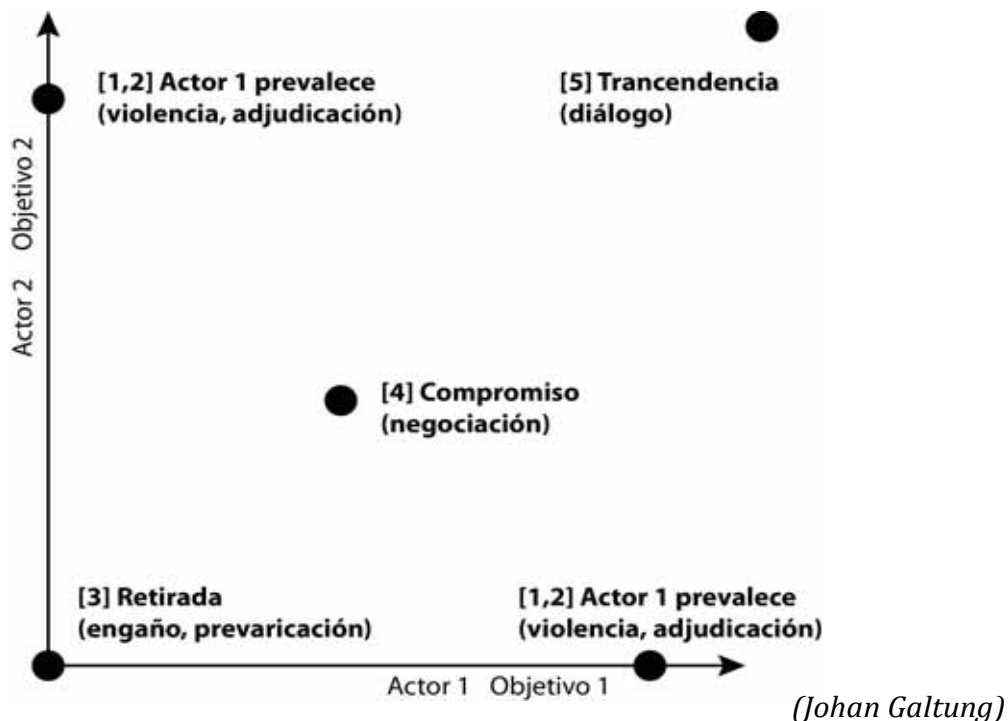
Viendo la cadena al revés, y siguiendo las flechas en el gráfico, se puede ver como un evento concreto puede “disparar” al inconsciente, recordando las necesidades insatisfechas de la infancia, conectándose con los del presente para dar el impulso al respectivo sentimiento que desemboca en una reacción visible.

**Metodología:**

Han observado esta dinámica en algún caso de conflicto? Por favor descríbanlo.

## Transcender los conflictos

Un conflicto entre dos partes suele tener cuatro posibles resultados representados en el siguiente diagrama. 1) Una parte gana e impone su objetivo, 2) la otra parte gana e impone su respectivo objetivo, 3) las dos partes se retiran sin haber alcanzado un acuerdo, o 4) las dos partes establecen un compromiso en el cual cada parte alcanza su objetivo a medias.



Ninguna de las cuatro opciones mencionadas permite que los dos actores de manera conjunta puedan realizar plenamente sus objetivos. Entonces toca buscar una nueva opción: transcender el conflicto [5].

Transcender significa ir más allá, y sacar el conflicto de los patrones y las estructuras convencionales. Transcender un conflicto necesita creatividad (el conflicto como creador), algo que carecen momentáneamente las personas que se encuentran asfixiadas por un conflicto. La mediación puede ayudar a aliviarse, a respirar nuevamente y volver a tener la creatividad necesaria para transcender el conflicto.

Como se puede observar en el diagrama, la violencia y también el uso de la adjudicación, favorecen que una parte gana y otra pierde [1,2]. El engaño y la prevaricación suelen terminar en la retirada [3], y la negociación entre las partes tiende a llevarlos a un compromiso [4] que no suele satisfacer a nadie. Los resultados son inherentes en estos procesos. La vía idónea para transcender los conflictos es el diálogo [5].

### Metodología:

Iniciar esta parte con una pregunta simple: En la mesa hay una naranja. Una niña y un niño se sienten en la mesa. ¿Qué va a pasar? Agrupar las propuestas según las 5 opciones del diagrama.

## Escalamiento de los conflictos

El investigador de conflictos Friedrich Glasl ha desarrollado un modelo de escalamiento de conflictos que distingue nueve niveles de escalamiento. En un movimiento descendiente, las partes del conflicto bajan de un nivel a otro.

Según Glasl, el proceso de escalamiento tiene una dinámica interna en la que las tensiones aumentan gradualmente. En este proceso hay momentos críticos cuando la situación altera y se pasa de un nivel a otro. Por la dinámica del escalamiento, el control de las personas involucradas es limitado.

### **Se identifican cinco mecanismos básicos en la dinámica del escalamiento:**

#### I. Proyección negativa hacia el otro + Autofrustración

Las personas descubren sus propias debilidades, pero no quieren aceptarlas porque no coinciden con la percepción (glorificación) de sí misma. Como mecanismo psicológico de defensa, las características negativas (inseguridad, agresividad, actitud destructiva) son proyectadas a la otra persona. Este proceso de proyección a la vez provoca remordimiento, decepción y reproche de uno mismo, lo que provoca nuevamente la proyección. Este círculo vicioso alimenta la dinámica de escalamiento.

#### II. Aumento de los temas del conflicto vs. Simplificación de los asuntos

Para fundamentar la propia argumentación, las partes incluyen más temas en la discusión. Si la otra parte ignora estos temas se incluyen más y más temas. A la vez las personas sienten un nivel de estrés cada vez más alto, lo que disminuye la capacidad de entender la complejidad de la situación. Como resultado, las personas tienden a simplificar radicalmente y piensan en estereotipos cada vez más limitados. Las partes del conflicto se vuelven más rígidos, radicales y extremos.

#### III. Se entrelazan causas y efectos vs. Simplificación de la relación entre causa y efecto

Cada parte tiene su propia explicación sobre las causas del conflicto. Como estas explicaciones difieren se crea un "conflicto sobre el conflicto", y con ello la relación entre causa y efecto se vuelve cada vez más compleja. A la vez en una situación de conflicto las partes paradójicamente tienden a simplificar sus modelos de relación entre causa y efecto – recurriendo a explicaciones subjetivas, perdiendo objetividad, buscando un culpable (la otra persona). En el extremo se llega a decir: „El otro es culpable de mis reacciones“.

#### IV. Ampliación de personas involucradas vs. Tendencia de personificación

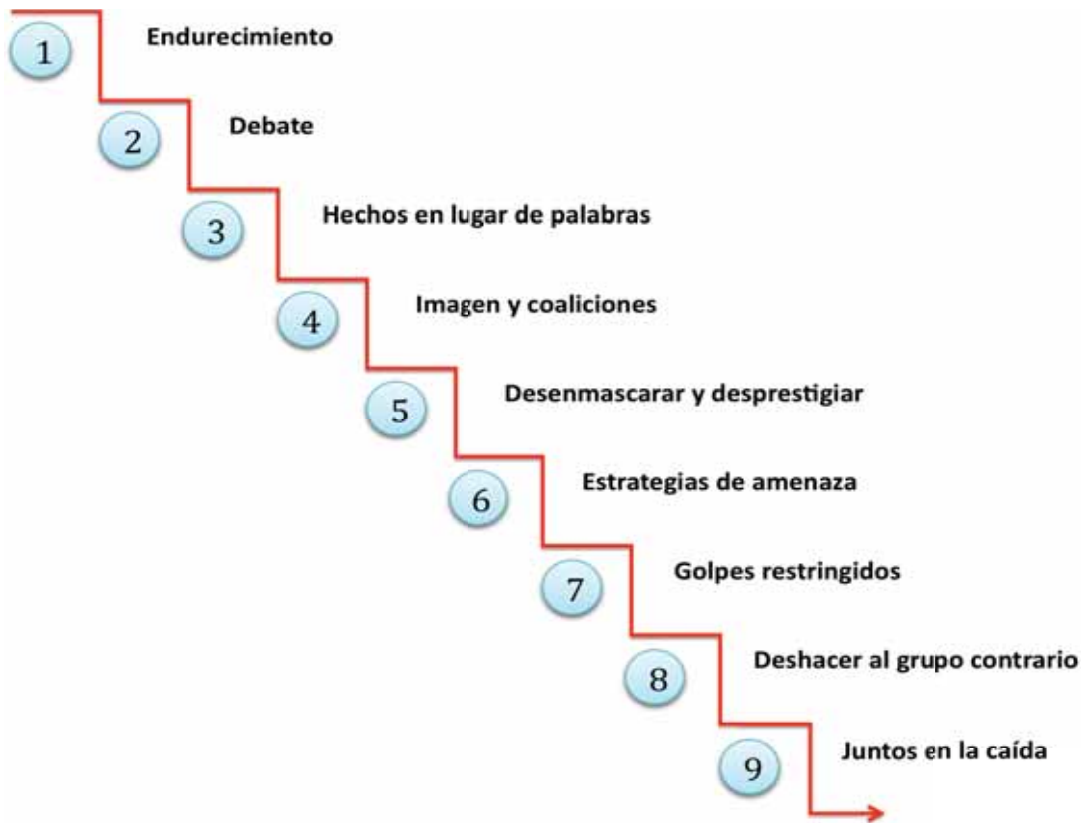
Para prevenir una mala imagen, cada parte intenta involucrar a más personas, buscando mayor respaldo. Más apoyo significa más prestigio, poder e influencia. A la vez hay paradójicamente la tendencia de personificar el conflicto. Ya no son los argumentos de la otra parte que son inaceptables, sino toda la persona es inaceptable.



## V. Aceleración del conflicto causada por la anticipación pesimista

Cuanto más escala el conflicto, más angustia sienten las partes. Hay estrés y presiones, y hay que tomar decisiones rápidas. En esta dinámica, el conflicto se convierte en competencia. Es mejor no esperar hasta que el otro actúe, sino más vale adelantarse. Al actuar no es suficiente igualar con el otro, sino tener una ventaja significativa para “prevenir”. Sin embargo, la otra parte no lo interpreta como una medida “preventiva” sino como una ofensiva, y también actúa, con lo que el escalamiento acelera más todavía.

### **Modelo de Escalamiento**



*(Friedrich Glasl)*

### **Los nueve niveles del modelo de escalamiento de Friedrich Glasl**

#### 1. Endurecimiento

- Endurecimiento de los puntos de vista. Las partes insisten en sus ideas y propuestas.
- La sinceridad y apertura son afectadas. La relación ya no es natural e ingenua, sino la percepción está sensibilizada. Estado de alerta.
- Las partes saben que tendrían que hacer esfuerzos para impedir que la situación empeora. ¿La otra parte estará reconociendo mi buena voluntad?
- El hecho de ser conscientes de las tensiones provoca nerviosidad y malentendidos.
- Las partes todavía están convencidas que las tensiones se pueden resolver dialogando.

## 2. Debate

- Las conversaciones se vuelven debates como un juego de ping-pong.
- Las partes usan y aceptan nuevas tácticas:
  - Discursos retóricos buscan influenciar al otro.
  - Buscar la superioridad encima del otro con un tono arrogante y prepotente.
  - Hacer conclusiones exageradas del discurso del otro.
  - Las partes se fijan en las contradicciones de la argumentación del otro.
- La comunicación se vuelve más ambigua, se empieza a leer entre las líneas, lo que provoca malentendidos e irritaciones.
- Ya no solo cuenta quién tiene la mejor posición, sino quién defiende su posición de mejor manera. Ceder = Debilidad
- Oscilar entre competencia y cooperación (se respeta que la otra parte tiene derecho de réplica).

## 3. Hechos en lugar de palabras

- A través del diálogo no se puede encontrar una solución, entonces hay que usar una estrategia de hechos consumados.
- Se siente que por fin hay un desarrollo de la situación, pero en realidad la situación se agrava. Paradójico: la estrategia de crear hechos consumados se realiza con la idea que la otra parte ceda, mientras el efecto real es que también tomará acciones concretas.
- Aumenta el riesgo de malos entendidos por la falta de comunicación verbal.
- Aumenta el sentirse unido emocionalmente como grupo, se pierde la empatía para los otros.
- Más competencia que cooperación.

## 4. Imagen y coaliciones

- Se han establecido estereotipos y clichés fijos (blanco y negro, sin matices).
- La presión constante interna del grupo lleva a una aproximación de las opiniones (Quién no esta con nosotros, está contra nosotros.).
- Auto-glorificación del propio grupo, y a la vez desvalorización del otro.
- Lo más importante es fortalecer una buena imagen de uno mismo.
- Las partes buscan aliados en personas o grupos no implicados hasta este momento.
- Ya no hay cooperación, las partes quieren ganar! (win-lose)

## 5. Desenmascarar y desprestigiar

- “Por fin he descubierto el verdadero ser del otro” – Decepción.
- Se pierde la creencia en la integridad moral del oponente.
- Empieza una ideologización del conflicto: entran en juego ideas, ideales, valores, la visión del mundo.
- La imagen del enemigo es una imagen demonizada, sin aspectos positivos.
- Todo el tiempo pasado se ve reflejado en el nuevo descubrimiento del enemigo sin integridad moral.
- Para desenmascarar al oponente se realizan ataques públicos y directos con el objetivo de humillarlo, de arruinar su honorabilidad pública.
- Insultos y ofensas públicos se hacen a propósito y son dirigidos.

## 6. Estrategias de amenaza

- Amenazas provocan contra-amenazas.
- Paradójico: Se aplica la amenaza para tener más control sobre la situación y para que el contrario no use violencia. Pero el efecto es contrario.
- La escalación del conflicto se acelera mediante la formulación de ultimátum. Más estrés y presión.
- Decisiones irracionales. Irracionalidad se usa racionalmente para darle más énfasis a la amenaza y mostrar que “estoy dispuesto a todo”.
- La propia actuación es solo una reacción a la actuación del otro. Pérdida de control.
- Amenazas que no se cumplen debilitan a quién los ha formulado. Presión de cumplir.
- Radicalización de la situación y lucha de poder.

## 7. Golpes restringidos

- Las amenazas se cumplen. Pérdida de seguridad. Se cree que el oponente es capaz de hacer cualquier cosa. Por eso hay que atacarlo.
- El oponente ya no es percibido como un ser humano. La deshumanización legitima los enfrentamientos de destrucción limitada.
- Destrozar y dañar a la propiedad del otro es una satisfacción. Las pérdidas del oponente se consideran beneficios propios, aunque no lo son.
- Golpes son restringidos porque todavía consideran que el oponente tiene capacidad de sanción.
- Comunicación es unidireccional, solo sirve para hacerle llegar el mensaje al oponente. Ya no escuchar la respuesta del oponente imposibilita intercambiar señales de de-escalación.
- Ganar significa que la pérdida del otro es más grande que la propia.
- La fase 7 es muy inestable y la “anticipación pesimista” hace que la situación cambia rápidamente a la fase 8.

## 8. Deshacer el grupo contrario

- La principal meta es fragmentar la unión del enemigo (sembrar disconformidad a través de acusaciones) y destruir su sistema de poder (descalificar o denunciar, destruir partes).
- Ganar significa que el contrario será destrozado aún si uno mismo sale con daños.
- Lo único que limita la violencia es la intención de no poner en riesgo la existencia de uno mismo.

## 9. Juntos en la caída

- Llegar hasta el final y utilizar todos los medios.
- La confrontación total lleva a la destrucción final del grupo contrario.
- Se acepta la autodestrucción como precio de la destrucción del enemigo.

### **Metodología:**

Pedir a las personas del grupo que presenten casos de conflictos que han escalado. Formar subgrupos de una 6 personas para analizar los casos. Compartir después el análisis de cada subgrupo en plenaria.

## **Intervenciones en los distintos niveles de escalamiento**

- Es importante saber en qué fase se encuentra el conflicto para saber qué intervención es la adecuada para transformar conflictos.
- A medida que va descendiendo el conflicto, el potencial de autoayuda va disminuyendo y la parte que interviene tiene que tomar medidas de intervención más enérgicas.

|           |  |
|-----------|--|
| Fase 1-3: | Autoayuda  |
| Fase 2-3: | Moderación externa   |
| Fase 3-5: | Facilitación y asesoramiento externo                         |
| Fase 4-6: | Facilitación y asesoramiento externo con enfoque terapéutico |
| Fase 5-7: | Mediación  |
| Fase 6-8: | Arbitraje voluntario   |
| Fase 7-9: | Intervención de poder forzado                                |

## **Percepciones en los conflictos**

Para una persona que se encuentra en una situación de conflicto se distorsiona la realidad de manera drástica. Percibe el mundo como le conviene para fortalecer su perspectiva y pierde la capacidad de objetividad. Se filtra todo lo que no encaja. No percibe contradicciones, sino todo parece estar en sintonía con su expectativa. El resultado son una perspectiva limitada e interpretaciones equivocadas de la actuación de la otra parte.

### **Metodología:**

Explorar el rol de las percepciones en los conflictos de forma lúdica, con dibujos, videos etc.

# **MÓDULO II**

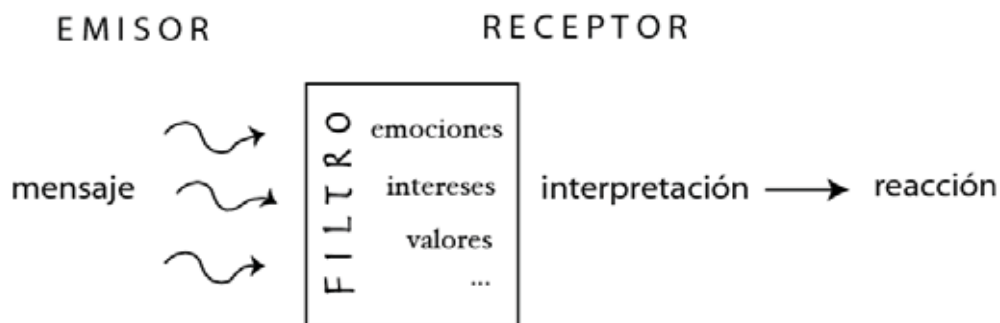
## **Mejorar la comunicación**

## Modelo de comunicación

La comunicación es un tema central en la mediación, por lo que a continuación se observa de cerca lo que acontece en el proceso de comunicación.

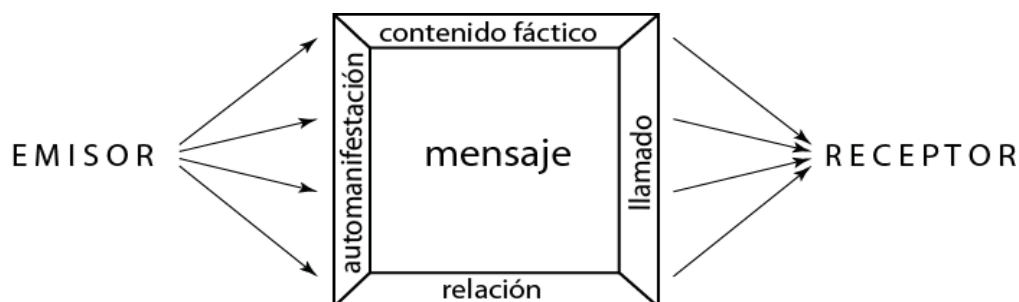
La comunicación entre dos personas puede ser descrita de la siguiente manera: Una persona (emisora) emite un mensaje. Este mensaje es recibido por la otra persona (receptor), no como información pura, sino de manera interpretada. A nivel de la persona receptora, la información pasa por un filtro que determina como la otra persona entiende el mensaje, y como va a reaccionar. En un proceso tan complejo es muy probable que una persona no entienda el mensaje de la misma forma como la otra pretendía transmitirlo.

### Filtro de la comunicación



El psicólogo y teórico de la comunicación Friedemann Schulz von Thun investigó cómo se codifica y cómo se interpreta un mensaje. Desarrolló el “cuadrado de la comunicación” como un modelo que muestra que un mensaje no solo incluye el aspecto del contenido fáctico, sino también una manifestación o una revelación de si mismo, el aspecto relacional, y un llamado al receptor. Al comunicar un mensaje, la persona emisora codifica sus pensamientos e intenciones en signos perceptibles. Este mensaje codificado luego es descifrado por la persona receptora.

### El cuadrado de la comunicación



*(Friedemann Schulz von Thun)*

Según el cuadrado de la comunicación de Schulz von Thun se puede describir los cuatro aspectos inherentes en un mensaje de la siguiente manera:

Contenido fáctico: El mensaje transmite hechos o datos.

¿Cómo hay que entender la “información fría”?

Automanifestación: La persona emisora revela de manera consciente o inconsciente información sobre si mismo, su estado de ánimo, sus emociones etc. El mensaje permite hacer interpretaciones sobre la personalidad de la persona emisora. Para la mediación es importante escuchar las revelaciones de la persona emisora porque nos ayuda a esclarecer el conflicto: ¿Que siente? ¿Qué necesidades insatisfechas tiene?

¿Quién es la persona emisora y cómo está?

Relación: En este aspecto del mensaje se manifiesta cómo está la relación entre persona emisora y receptora. Dependiendo de la formulación, el tono, o la comunicación non-verbal, la persona emisora puede transmitir respeto, indiferencia, desprecio etc. La percepción de la persona receptora puede variar según su interpretación.

¿Cómo está la relación entre emisor y receptor?

Llamado: Generalmente cada mensaje tiene un objetivo y porta un llamado o una apelación. La persona emisora busca influir en la persona receptora. El intento de influir puede ser abierto o escondido.

¿Qué quiere lograr la persona emisora? ¿Qué quiere pedir a la persona receptora?

A manera de ejemplo imaginemos una situación de dos personas A y B en un auto. A dice “¡Mira! El semáforo está en verde.” El contenido fáctico es que el semáforo está en verde. Respecto a la automanifestación podría ser que A quiere expresar que tiene prisa, mientras que B puede interpretar que es prepotente. El mensaje, dependiendo de su tono y del lenguaje nonverbal que lo acompaña, podría indicar con respecto a la relación entre las dos, que A quiere apoyar a B, o también que A piensa que maneja mejor que B. A nivel del llamado, el mensaje podría ser percibido como una orden, cuando la apelación tal vez era más bien un pedido de acelerar. Como se nota, una situación aparentemente simple puede tener interpretaciones muy distintas y por lo tanto reacciones muy distintas. Podemos imaginar que la reacción de B al mensaje de A simplemente sea una señal afirmativa, y bien también podemos imaginar que surge una confrontación en la que B responde con enojo “¿Quién maneja, tú o yo?”

### **Mensajes completos**

Se habla de “mensajes completos” cuando una comunicación incluye de forma clara los cuatro aspectos del cuadrado de la comunicación: el contenido fáctico, la automanifestación/autorevelación, la relación y el llamado/apelación.

En el caso del “semáforo verde” podríamos formular el siguiente mensaje completo: Si no arrancas aunque el semáforo ya está en verde (contenido fáctico) me siento angustiado (autorrevelación) y te aviso para ayudarte (relación) a arrancar más rápidamente para evitar estar parado mucho tiempo (llamado).

Identificar en un mensaje completo cada elemento del modelo de Schulz von Thun ayuda a mejorar la comunicación:

- Nombrar el contenido fáctico ayuda a separar el problema de la persona y ayuda a aceptar la crítica.
- Revelar las emociones de uno mismo ayuda a que la otra persona pueda sentir empatía y cambiar la perspectiva.
- Comentar lo que el mensaje implica para la relación entre las dos personas ayuda a prever un mal entendimiento del mensaje.
- Formular el llamado ayuda a que la crítica pueda ser usada para cambios concretos.

**Metodología:**

Ejercicio para participantes: Piensen en una situación cuando se hayan sentido molesto por una personas. ¿Qué mensaje completo dirían a esta persona?

## Escucha activa

Para la persona mediadora la escucha activa es un instrumento clave porque apoya a las personas, y permite entender lo que las partes sienten y qué necesidades tienen. Escuchar activamente requiere de una actitud particularmente atenta y empática.

**Empatía:** Para ser empático es necesario estar presente, percibir las emociones que tiene la persona que habla, significa realmente estar con ella. Cuando una persona expresa sus emociones, y estas son recibidas de manera empática por la persona mediadora, esto ayuda a que la persona se va a sentir mejor. Ojo, ser empático no significa sentir pena o simpatías, ni antipatía con la persona, sino se trata de un contacto sin prejuicios.

**Recepción y reconfirmación:** Para complementar el ciclo de la comunicación es importante que la persona receptora confirma que la información llegó. Puede dar simplemente una breve señal afirmativa. O en caso que piensa no haber entendido bien, puede hacer preguntas de comprensión. Partiendo de la idea que el mensaje que transmite la persona emisora no es necesariamente lo mismo que la persona receptora entiende, se comprende la necesidad de reconfirmar el mensaje. Esto significa resumir brevemente en palabras propias lo que se ha escuchado, sin crítica ni rechazo, y confirmar si esto es lo que la persona ha querido expresar.

**Comunicación non-verbal:** La comunicación non-verbal tiene más potencia que las palabras. Las personas mediadoras muestran apertura e interés, toman contacto visual y una postura corporal abierta. Si es útil para el proceso de mediación, se puede comentar elementos de la comunicación non-verbal de las partes que llaman la atención. Es significativo cuando se nota que no hay congruencia entre comunicación verbal y non-verbal.

**Metodología:**

Ejercicio "Hablar al mismo tiempo": Pedir que el equipo forme grupos de dos personas que discuten sobre un tema controversial. La idea es que las dos personas discuten y hablan a la vez, sin parar, tratando de entender a la otra persona. (3 minutos) Evaluación: ¿Qué han escuchado, visto, entendido?

Ejercicio "Parafraseo": Pedir que las mismas parejas vuelven a la discusión según el siguiente orden: A dice 2 frases sobre el tema. B repite lo expresado por A en sus propias palabras y pregunta a A si lo ha entendido correctamente. A confirma o corrige. B contesta al argumento de A en dos frases. A repite en sus palabras y pregunta si ha entendido bien. B confirma o corrige, etc. ¿Ha cambiado la comunicación?



# **MÓDULO III**

## **Lo esencial de la mediación**

## La mediación en el marco de los MARC

En una sociedad se generan controversias, diferencias y conflictos respecto a diversos temas y en diversos ámbitos. La forma cómo estos conflictos se gestionan es determinante para el desarrollo de la sociedad. Generalmente esta tarea ha sido transferido al Poder Judicial, que está encargado de resolver las controversias, diferencias y conflictos de manera imparcial, oportuna, y conforme con la ley. Sin embargo la gestión de conflictos por el Poder Judicial tiene desventajas y límites: debilita las relaciones entre las partes porque una parte gana el juicio mientras la otra pierde; debilita a la ciudadanía porque las partes no participan en la búsqueda de soluciones; y además no da abasto en atender todas las controversias y es costoso.

Frente a esta situación, los Mecanismos Alternos de Resolución de Conflicto (MARC) se han desarrollado como una alternativa reconocida por el propio Estado que los ha regulado por el orden legal. Destacan las siguientes ventajas de los MARC:

- promueven la cooperación de las partes para la resolución de los conflictos
- promueven mayor participación ciudadana
- permiten una mayor celeridad de la gestión de los conflictos
- tienen costos económicos relativamente bajos.

A continuación se describen brevemente los mecanismos más conocidos:

### Negociación:

Es un proceso de comunicación directa entre las partes. A lo largo de la negociación las partes identifican sus intereses y generan opciones de solución que permiten soluciones viables y satisfactorias para todas las personas involucradas.

### Mediación:

En la mediación, las partes en conflicto gestionan su conflicto con el apoyo de una tercera persona. El proceso se enfoca en lograr un entendimiento mutuo entre las partes para reestablecer la relación entre ellos y posibilitar de esta manera la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para todas las personas involucradas.

### Arbitraje:

Las partes presentan pruebas y argumentos a una tercera persona imparcial. Esta persona (árbitro) resuelve el conflicto con una decisión de cumplimiento obligatorio (laudo), independientemente si las partes están de acuerdo con la decisión o no.

El siguiente cuadro compara negociación, mediación, arbitraje y el proceso judicial:

|   | <b>Negociación</b>                             | <b>Mediación</b>                                       | <b>Arbitraje</b>                        | <b>Poder Judicial</b>                         |
|---|--|--|---|---|
| Participación de terceras personas                  | No   | Persona elegida como mediador/a                        | Persona elegida como arbitro            | Juez impuesto por el Estado                   |
| Control de las partes en el proceso                 | Partes tienen el control                       | Partes tienen el control                               | Poco control de las partes              | Nulo control de las partes                    |
| Posibilidad de mejorar la relación entre las partes | Alto.<br>Las partes buscan mejorar la relación | Muy alto. Enfocado en mejora de relaciones             | Depende del laudo                       | Improbable                                    |
| Grado de satisfacción con el resultado del proceso  | Muy alto ganador-ganador                       | Muy alto ganador-ganador                               | Bajo ganador-perdedor                   | Bajo ganador-perdedor                         |
| Grado de formalidad del proceso                     | Sin estructura formal                          | Flexible, según la metodología de la persona mediadora | Cierta formalidad, con etapas definidas | Proceso muy formal con procedimientos rígidos |
| Nivel de confidencialidad del proceso               | Alto   | Medio  | Medio                                   | Bajo  |
| Costos económicos del proceso                       | No existe obligación económica                 | Tarifa de mediación, económico                         | Tarifa de árbitro, económico            | Tasa judicial y costo abogado, costoso        |
| Previsión del tiempo para el proceso                | Suele ser rápido. Las partes definen           | Suele ser rápido. Varias sesiones                      | Depende. Más rápido que Poder Judicial  | Depende. Relativamente lento                  |

## Ideas básicas de la mediación

La mediación es un procedimiento transformador, que fortalece a las partes en conflicto a través del reconocimiento y la estimación. Con la ayuda de una persona mediadora, las partes complementan su perspectiva al conflicto, mejoran su comunicación, logran un entendimiento mutuo, y buscan conjuntamente un acuerdo que es percibido por todos como una solución justa.

El proceso de la mediación es estructurado y guiado por una persona mediadora como tercera parte. Esta persona no toma partido por ninguna de las partes en conflicto, sino es multiparcial, en el sentido de respetar y estimar a todas las personas involucradas.

En el proceso de la mediación se trata de esclarecer el conflicto. Se explora los intereses y necesidades insatisfechas que están detrás de las posiciones de las partes. La persona mediadora ayuda a las partes a entender y reconocer mutuamente sus necesidades. El entendimiento mutuo posibilita que las partes estén dispuestas a buscar nuevas opciones que satisfacen las necesidades de todas las personas involucradas.

La mediación se basa en la participación voluntaria, responsable y autónoma de las partes en conflicto. Las partes en el conflicto retoman la responsabilidad y la autonomía para tratar el conflicto de manera constructiva.

La mediación reconoce que las propias partes son las que conocen su situación en detalle, y son ellas, no una persona externa, que pueden encontrar una solución. Este hecho hace más probable que cambien su actitud y que el acuerdo realmente se haga efectivo. Además son ellos los que luego tendrán que vivir con esta solución. Por lo tanto la persona mediadora ayuda, pero no da la solución.

La mediación mejora la relación entre las partes y no solo contribuye a la búsqueda de nuevas opciones para la situación concreta. Permite mejorar la relación de manera sostenible, previniendo de esta manera conflictos futuros. Las personas se vuelven capaces de resolver conflictos de manera constructiva.

### **Metodología:**

Desarrollar las ideas básicas de la mediación a partir de los conocimientos previos de los y las participantes. Plantear la pregunta: ¿Qué ideas básicas relacionan con la mediación?"

## Rol y capacidades de la persona mediadora

Ser multiparcial: Aceptar, reconocer y apoyar a todas las partes en conflicto, y no calificarlas ni negativamente ni positivamente. A veces se usa el término “neutralidad”, sin embargo en realidad el mediador no es neutral frente a las partes, sino su rol es apoyar a todas las partes involucradas. Mostrar la multi-parcialidad no solo en palabras sino también a través del lenguaje non-verbal. No tener intereses propios en la situación.

Saber estructurar el proceso: Guiar a las partes a lo largo de las fases de la mediación. Dependiendo de la situación la moderación del proceso puede ser más estricta, utilizando instrucciones claras, o más flexible, dando sugerencias de los pasos a seguir. Las competencias y la creatividad de las partes no pueden utilizarse mientras se encuentran atrapados por el conflicto. La persona mediadora tiene el rol de interrumpir el escalamiento y guiar un camino para el tratamiento constructivo.

Tener experticia: Las partes muchas veces no tienen conocimiento profundo sobre la naturaleza de los conflictos, las dinámicas de escalamiento o los elementos de la comunicación. La persona mediadora puede introducir este conocimiento en el proceso de mediación.

Tomar perspectivas diferentes: Las partes de un conflicto están muy sumergidas en sus respectivas perspectivas, que además muchas veces parecen contrarias. La persona mediadora como tercera parte tiene la capacidad de distanciarse y tomar una “perspectiva de pájaro”, logrando integrar a las dos perspectivas en una visión conjunta. También necesita la capacidad de acercarse y tomar una “perspectiva de rana” para entender el punto de vista de las partes.

Ser empático: La mediación parte de un concepto positivo de la humanidad, que cree en el potencial de desarrollo de cada persona. Es necesario que la persona mediadora crea en las partes y que les muestre esta actitud. Acercarse a las personas con empatía no debe ser confundido con sentir pena por alguien, sino es la disposición de conectarse con la persona para reconocer y entender sus características, pensamientos y emociones. Cuanto más la persona mediadora logra conectarse con sus propias emociones, más disposición tiene para reconocer las de la otra persona. En este sentido es importante conectarse con uno mismo y reconocer las propias emociones que pueden surgir durante una mediación.

Ser un puente de comunicación: La comunicación entre las partes está interrumpida o deficiente. A través de la persona mediadora como puente se puede reestablecer la comunicación entre las partes y posibilitar un entendimiento mutuo. Suele haber momentos claves en un proceso de mediación que permiten este entendimiento mutuo.

Confiar en las capacidades de las partes: Si la persona mediadora se enfoca en querer resolver el conflicto ya está todo perdido. Es necesario confiar en que las partes tienen la capacidad de transformar conjuntamente y con autonomía el conflicto. Las opciones de solución por tanto no deben ser formuladas por la persona mediadora, sino es más adecuado que sean desarrolladas por las propias partes.

Ser confidencial: La persona mediadora debe tratar la información recibida por las partes con plena confidencialidad. Para una mediación es indispensable que las partes se sientan cómodas de comentar aspectos personales y confidenciales.

**Metodología:**

Invitar a los y las participantes a explorar en grupos de trabajo el rol de la persona mediadora y los límites de la mediación. Después se comparte las conclusiones de los grupos de trabajo en plenaria para realizar una reflexión en el grupo.

## Limites de la mediación

Hay situaciones en las que la mediación no es el proceso más adecuado, por ejemplo:

**Alto nivel de escalamiento:** La mediación no puede reestablecer la relación más allá del nivel 7 de escalamiento. Primero habría que proteger las personas con el apoyo del arbitraje o la intervención de un poder forzado.

**Trastorno psicológico:** Para una persona afectada por un trastorno psicológico, lo más adecuado es que inicie un proceso de terapia.

**Falta de condiciones:** Por ejemplo si las partes no participan voluntariamente, o cuando la persona mediadora pierde su multi-parcialidad.

# **MÓDULO IV**

## **Fases de la mediación**

## Resumen de las fases de la mediación

La mediación es un proceso que sigue su propio curso, adaptándose a las necesidades de las partes, y tratando de estructurar el camino más apropiado para mejorar las relaciones y buscar soluciones. Para estructurar este proceso, sirve entender el modelo de la mediación como una secuencia de cinco fases.

El proceso de la mediación se desarrolla desde la introducción (fase 1), pasando por la descripción del conflicto (fase 2), el esclarecimiento del conflicto (fase 3), la búsqueda de soluciones (fase 4) hasta la formulación de un acuerdo (fase 5).

### FASE 1 Introducción

La **introducción pone el fundamento para todo el proceso de la mediación**, por lo tanto no debe ser subestimado un buen desarrollo de esta fase. Es la única fase que se puede planificar hasta cierto punto.

La persona mediadora debe **guiar la situación desde el primer momento**. Esto inicia antes de la llegadas de las partes, organizando el espacio donde se va a realizar la mediación. El **arreglo del “escenario”** incluye pensar en las condiciones que tiene el espacio; como se ponen la mesa y las sillas, y donde se van a sentar las personas. Vale la pena de preparar un **ambiente agradable**, porque las condiciones físicas adecuadas favorecen un buen desarrollo de la mediación. Servir alguna bebida es un gesto gentil que satisface necesidades básicas de las personas. También es útil ubicar **papel y lapiceros en la mesa** para que las personas pueden tomar nota cuando lo desean.

Al inicio las personas en conflicto probablemente están alteradas, y pueden tener cierto escepticismo frente a lo que les espera en la mediación, por lo que es importante **establecer un buen contacto en la bienvenida**, recibiendo a las personas de forma amable pero con seriedad. Tomar una actitud multiparcial y transparente, así como proveer una estructura clara desde el inicio, es clave para un buen comienzo.

Al momento de presentarnos como persona mediadora, puede ser útil comentar algún detalle personal para fomentar la confianza, puesto que en la mediación probablemente se van a tocar temas muy personales de las personas.

**La persona mediadora comparte los conocimientos que tiene hasta ahora** de la situación para mostrar transparencia desde el primer momento, y mostrar que no está inclinada a ninguna de las partes. Partiendo de la base de los conocimientos previos se **clarifica las expectativas** que tienen las partes para la mediación? ¿Qué es lo que quieren lograr aquí?

Es importante **explicar con mucha claridad lo que es una mediación** (elementos básicos) y resumir el procedimiento que se va a seguir (las fases de la mediación). **Se aclara el rol como persona mediadora**, explicando la multiparcialidad y haciendo énfasis en que no es responsable para el contenido y la solución, sino que su responsabilidad es proveer la estructura de la mediación y cuidar las reglas de comunicación.

Se aclara si las partes tienen **preguntas respecto al procedimiento**, y si están **dispuestas a participar en la mediación**. La participación es voluntaria y la decisión de participar está en manos de cada persona.



Se establecen las **reglas de comunicación** como no interrumpir cuando una persona habla, evitar insultos, y otras reglas según lo que desean las partes. En este momento la persona mediadora pide permiso para poder interrumpir en cualquier momento a cualquier parte, con el objetivo de estructurar el proceso de la mediación.

Finalmente se subraya que la información compartida en la mediación se trata con plena **confidencialidad**. Se **aclaran cuestiones organizativas** como los tiempos y costos.

## FASE 2      Perspectiva de cada parte

En la fase 2 la **persona mediadora pide a las partes que expliquen la situación desde su perspectiva**, uno tras otro. Se pregunta quién quiere empezar y se pide el consentimiento de la otra persona. En esta fase las partes todavía no se comunican entre ellos, sino explican su perspectiva a la persona mediadora.

Es muy probable que mientras una persona habla, la otra trate de interrumpir para agregar su punto de vista. El rol de la persona mediadora es **pedir que las partes no se interrumpen**, sin embargo es importante reconocer y verbalizar las emociones que la otra persona pueda tener: “Veo que está molesto y que quisiera responder inmediatamente para agregar algo, sin embargo quiero pedirle que escuche primero y espera su turno.” Se puede sugerir que tome nota en un papel mientras espera su turno.

La persona mediadora **escucha activamente**, refleja lo escuchado de manera empática, e interviene para **parafrasear posibles acusaciones ofensivas** en enunciados neutrales. De esta manera se contribuye al desescalamiento y se logra enfocar en el contenido fáctico. Reformulando las acusaciones en términos neutrales, la persona mediadora desintoxica los mensajes y logra que las personas se escuchan mutuamente.

Mientras una parte explica su perspectiva, la **persona mediadora estructura la información**. Formula preguntas aclaratorias y resume en sus propias palabras sin hacer una valoración o expresar sus propios hipótesis.

La **persona que habla se siente atendida y aceptada** porque se le escucha con aprecio y sin valoración. El hecho que la persona mediadora le acepta tal como es y no cuestiona su perspectiva, es probablemente algo nuevo para esta persona. El momento en que cada parte cuenta su perspectiva tal vez también es la primera vez en que las partes escuchan sus respectivas perspectivas de manera completa.

Es importante **percibir las emociones, y verbalizarlas** (“Veo que está muy afectado.”), sin embargo en la fase 2 no se pregunta específicamente como se siente la persona, sino el enfoque está en compartir las perspectivas de las partes.

Al terminar una parte, **la persona mediadora resumen lo esencial** con sus propias palabras, pide una confirmación si ha entendido correctamente, y pregunta si hay algo más que agregar. Después **se repite el mismo procedimiento con la otra parte**.

Como siguiente paso se realiza un **resumen general**, y **se destacan los elementos en común**. Puede ser un momento revelador para las partes, porque probablemente no han estado conscientes de que sus perspectivas tienen elementos en común. También se resumen las diferencias que hay entre las perspectivas de las partes.

Al final de la fase 2, la persona mediadora pregunta por los puntos centrales para **elaborar una lista de temas que necesitan ser tratados**. Los temas se formulan de manera concreta y neutral, por ejemplo si una parte dice que un punto central es que “mi colega no entrega los resultado de trabajo”, éste se puede ser recogido como “mejorar la coordinación en la oficina”. Los temas son dirigidos hacia el futuro y pueden ser formulados como preguntas (“¿Como queremos mejorar en adelante la coordinación en la oficina?”). Es suficiente si una parte menciona un tema para ser agregado. La lista de temas se visualiza, y servirá como agenda para el proceso de mediación. Se pide a las partes **priorizar los temas para determinar el orden** en el que serán abordados.

### FASE 3 Esclarecer el conflicto

La fase 3 es decisiva para la mediación. Se trata de **explorar la parte invisible del hormiguero**, y conocer los **intereses y las necesidades insatisfechas** que están detrás de las posiciones de las partes. El **objetivo es establecer un entendimiento mutuo** entre las partes a través del reconocimiento mutuo de sus necesidades.

Para iniciar se puede **entrar en el primer punto de la lista priorizada** (final fase 2) y explorar con las partes el trasfondo de este tema específico. Se pueden usar preguntas abiertas como: “¿Por qué la situación es ...? ¿Cómo han llegado a ...?” Se exploran los intereses, necesidades insatisfechos, temores y deseos de las partes: “¿Cómo fue para usted cuando...? ¿Qué hubiera necesitado en esta situación?”. Conforme avanza el proceso, las personas ganan claridad sobre sus propios intereses, necesidades, temores y deseos, y sobre los de la otra parte. Se destaca cuando las dos partes coinciden.

Si las partes todavía están muy sumergido en el conflicto la **persona mediadora cuida que las partes no se atacan, acusan y culpabilizan**. Usa **herramientas como el parafraseo** para desintoxicar los mensajes, el **reflejo empático** para enfocar en las emociones y necesidades de las personas, y ayuda a formular **mensajes completas**.

La persona mediadora **ayuda a las partes a percibir las emociones de la otra persona para establecer un entendimiento mutuo**. Si una persona llega a revelar algo sobre sus emociones, la persona mediadora puede pedir que la otra reaccione frente a ello: “¿Se había dado cuenta que la situación afecta a su colega de esta manera? ¿Qué piensa, ahora que lo sabe?” De esta manera se abre un puente para reconocer la afectación de la persona. Es importante realizar este proceso con las dos partes para no crear desequilibrio. También puede haber mensajes que contienen concesiones hacía la otra parte, y la persona mediadora puede destacarlos y pasarlos a la otra persona: “¿Sabía que la otra persona entendió su reacción? ¿Qué le parece escuchar esto?”

Otra forma para **promover el entendimiento mutuo es a través de intervenciones para un cambio de perspectiva**. Hay diferentes herramientas para introducir un cambio de perspectiva, como “**doblar**” a una persona, o realizar un “**cambio de sillas**”.

En la fase 3 ocurre un cambio en la dirección de la comunicación. Inicia como una comunicación entre la persona mediadora y las partes, y vuelve a ser una **comunicación directa entre las partes**. La persona mediadora fomenta este cambio. Por ejemplo, si en la comunicación con la persona mediadora una de las partes hace una afirmación positiva, formula un deseo, o reconoce su aprecio por algún aspecto de la otra parte, se le puede pedir: “¿Podría dirigir estas palabras directamente a la otra persona?”.

## FASE 4 Buscar soluciones

Una vez que las personas hayan logrado mejorar su comunicación y su relación, su enfoque ya no está en el conflicto sino en el problema que les toca solucionar conjuntamente. Es el momento para iniciar la fase 4 para buscar soluciones. Es recomendable **dividir el problema en diferentes aspectos para tener subtemas** más manejables. Luego se empieza a trabajar con el tema más fácil, porque su exitosa solución contribuirá a que los demás temas ya no parecen ser tan difíciles.

En la búsqueda de soluciones se trata de trascender el conflicto, que significa - como decíamos en el módulo 1 - ir más allá, y buscar opciones creativas fuera de los patrones convencionales que han marcado el conflicto. Esta búsqueda es realizada por las mismas partes, no por la persona mediadora, cuyo rol se enfoca en guiar el proceso y fomentar la creatividad. Una **herramienta muy útil para este paso es la lluvia de ideas**. El procedimiento es el siguiente: La persona mediadora formula preguntas como: “¿Qué ideas tienen para la solución de tal subtema? ¿Qué desean para el futuro? ¿Qué están dispuestos a dar?”. La lluvia de ideas no tiene restricciones. Cuántas más ideas mejor, y también valen las ideas inusuales. Las ideas no se evalúan en este momento sino solo se apuntan. Al inicio, las partes pueden realizar sus listas por separado. Al tener una lista conjunta de opciones, se evalúa la viabilidad de cada una y se examina si las necesidades de todas partes están satisfechas. Si una opción no convence pero no se quiere descartar del todo, se considera cómo esta opción podría ser mejorada. Al terminar la evaluación de cada opción las partes seleccionan las soluciones más adecuadas.

## FASE 5 Formular acuerdos

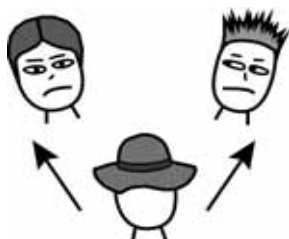
A base de las soluciones acordadas **se formula el acuerdo de la manera más concreta posible**. Se especifica: ¿A qué se compromete cada parte? ¿Qué se acuerda? ¿Quién se encarga? ¿Hasta cuándo? Cuanto más concreto es el acuerdo, más probable es que las partes puedan cumplir con él. Se usa **formulaciones positivas** para dirigir el acuerdo hacia el futuro y para enfocar en lo que se va a hacer, no en lo que se deja de hacer. La persona mediadora **cuida que el acuerdo sea realista**.

El **acuerdo se formula por escrito y se firma** por las partes. En el documento se determina que harán las partes si por alguna razón no se cumplen los acuerdos. De prestarse la situación se invita a las personas a hacer un gesto de cierre como darse la mano. La persona mediadora agradece por la participación y los esfuerzos. Eventualmente se acuerda una reunión de seguimiento.

### Metodología:

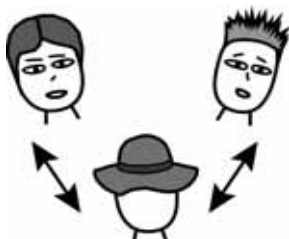
Se recomienda practicar las distintas fases de la mediación a través de un juego de rol. Los conocimientos adquiridos a nivel cognitivo pueden ser procesados con más facilidad si son practicados directamente por los y las participantes de la capacitación. El juego de rol funciona como una puesta en escena de forma lúdica, que permite probar lo aprendido y analizar la experiencia en un ambiente. Sirve para practicar, experimentar y consolidar los conocimientos teóricos.

## Fase 1 - Introducción



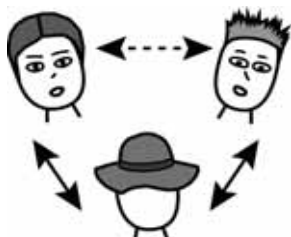
- arreglo del „escenario“ (sillas, mesa)
- bienvenida, ambiente agradable
- transparencia: compartir conocimientos previos
- elementos básicos de la mediación y procedimiento
- rol de la persona mediadora
- expectativa y disposición de participar
- reglas y confidencialidad
- cuestiones organizativas (costo, tiempo)

## Fase 2 - Perspectivas de cada parte



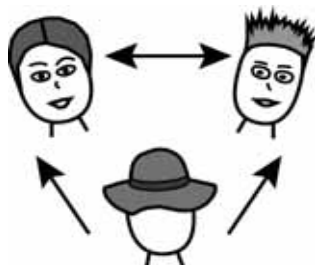
- cada parte explica su perspectiva (aclarar quién inicia)
- pedir que no se interrumpan
- escucha activa, resumir, estructurar la información
- parafrasear las acusaciones ofensivas
- reflejo empático, percibir emociones y verbalizarlas
- resumir al final y destacar los elementos en común
- lista de temas, priorizar

## Fase 3 - Esclarecer el conflicto



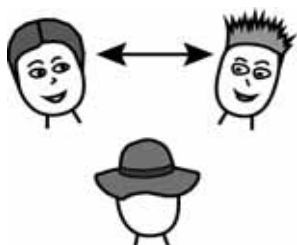
- iniciar con el punto priorizado de la lista
- explorar intereses y necesidades detrás de las posiciones
- parafraseo, reflejo empático, resumen, mensajes
- ayudar a formular mensajes completos
- ayudar a las partes a percibir las emociones del otro
- entendimiento mutuo reconociendo necesidades del otro
- introducir un cambio de perspectiva
- comunicación directa entre las partes

## Fase 4 - Buscar soluciones



- dividir el problema en subtemas manejables
- iniciar con el tema más fácil
- lluvia de ideas, libre y creativo, todas las ideas valen
- ideas vienen de las partes, no de la persona mediadora
- después: las partes evalúan la viabilidad de las ideas
- seleccionar las soluciones más adecuadas

## Fase 5 - Formular acuerdos



- lo más concreto posible (¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo?)
- acuerdos realistas
- formulación positiva
- acuerdo por escrito, las partes firman
- gesto de cierre
- agradecer participación
- eventualmente acordar reunión de seguimiento

**MÓDULO V**  
**Técnicas y herramientas**  
**de la mediación**

## Preguntas

Las preguntas son la herramienta principal de la persona mediadora. Hay diferentes categorías de preguntas que se usan para diferentes fines:

**Preguntas abiertas:** Se plantean para recibir respuestas amplias; se usan cuando se quiere explorar el conflicto, sobre todo en la fase 2 y 3.

Suelen iniciar con ¿Qué...?, ¿Cómo...?, ¿Cuál...?, ¿Para qué ...?

**Preguntas cerradas:** La respuesta es concreta, a veces solo un “sí” o “no”. Sirven para confirmar alguna información, y para fijar temas por ejemplo en la fase 5 para formular acuerdos.

Pueden iniciar con ¿Tiene...? ¿Conoce...? ¿Ha pensado en ...?, ¿Dónde...? ¿Cuántos...?

**Preguntas circulares:** Significa preguntar hipotéticamente sobre la percepción de una tercera persona. Ayuda a salir del enredo del conflicto y abre nuevas perspectivas. Le ayuda a la persona a distanciarse del conflicto y estimula a pensar más allá.

Por ejemplo: ¿Qué diría persona X si le preguntaríamos?, ¿Qué se imagina, que es lo que piensa la persona X sobre la situación?

## Verbalizar

Significa expresar las emociones y sentimientos que se perciben pero aún no se pronuncian. No hay conflictos sin emociones, y la tarea de la persona mediadora es explorarlas, hacerlas visibles, y separarlas del contenido del conflicto. La persona mediadora verbaliza estas emociones: “Veo que usted está muy afectado. Por favor cuéntenos como se siente.”. Al escuchar que sus sentimientos son reconocidos, la persona logra una emocionalidad más profunda, que abre la posibilidad de que las partes también se puedan conectar. A partir de este momento se busca la relación con las necesidades: “¿Por qué está tan afectada?”

## Visualizar

Hay situaciones cuando conviene visualizar algún tema, como por ejemplo visualizar las relaciones en una institución en forma de un organigrama, o visualizar cuestiones territoriales en forma de un mapa. La visualización también puede ser útil para apuntar palabras claves o hacer listas de temas. La ventaja de la visualización es que está presente y “visible” para las personas presentes, se queda grabado y puede ser usado en el transcurso del proceso de mediación. La visualización debe ser concreta y breve. Para la visualización de temas la persona mediadora necesita el consentimiento de las partes: “¿Puedo apuntar esto de la siguiente manera...?”.

## **Resumir**

Significa comprimir la información y extraer los puntos centrales, con el objetivo de ayudar a estructurar la información. La persona mediadora resume el contenido y el sentido del mensaje con sus propias palabras, sin agregar su propia opinión o evaluación. Se confirma si el resumen ha sido correcto.

## **Parafrasear**

Los momentos en que las partes expresan acusaciones ofensivas son importantes para entender lo que está detrás del conflicto, sin embargo son situaciones en que las partes se hacen daño. La persona mediadora es llamada a intervenir para interrumpir una comunicación que lleva al escalamiento del conflicto. Una forma muy útil es el parafraseo. Se desintoxica la comunicación, reformulando el mensaje y enfocándolo en las necesidades de la persona. Si por ejemplo una parte dice “Eres un mentiroso.”, la reformulación podría ser: “Entonces usted tiene otra impresión de lo que ha pasado. ¿Cuál es su percepción de las cosas?” No se trata de quitar importancia a lo dicho, pero formularlo de una manera aceptable para que no haga daño, y para que la otra persona pueda recibir y entender el mensaje. Otro ejemplo: “Eres un idiota y no sabes lo que estás haciendo.” – “¿Está dudando de las capacidades del otro, y considera que usted realiza el trabajo de mejor forma?”

## **Reflejo empático**

La persona mediadora dirige su atención a las emociones y las necesidades de la persona, y refleja de manera empática lo que percibe. El reflejo se realiza con aprecio y estima para la persona, sin valorar ni tratar de aconsejar. El objetivo del reflejo empático es que la persona se sienta reconocida y entendida, y de esta manera estará dispuesta a abrirse más. Ejemplos: “Escucho que usted se siente realmente frustrada por la falta de ...”; “Esto suena a mucha desilusión.”

## **Concretizar**

Si lo expuesto por las partes queda en generalidades, la persona mediadora puede pedir que concreten la información. Se les puede pedir que den un ejemplo o que describan una situación concreta.

## **Eco**

Se retoma una palabra clave de lo expuesto por una persona con el objetivo de que a partir de esta palabra se profundiza la manifestación. El “eco” es una intervención muy discreta, que permite mantener el flujo de la comunicación. Un ejemplo:

Persona A: “He tratado de mejorar la situación ... no he tenido respuestas ... y ahora simplemente estoy agotado.”  
Mediador/a: “Agotado?”  
Persona A: “Sí, agotado, porque siento que ...”

## **Doblar**

Para encaminar un cambio de perspectiva se puede “doblar” a las personas. Es una herramienta que ayuda a las partes a realizar un cambio de perspectiva. Puede tener un alto impacto en las partes.

Como proceder: Primero se pide permiso: “¿Puedo ponerme a su lado y expresar algo en su nombre hacia la otra persona?” La persona mediadora procede a dirigirse a la otra parte, diciendo como se siente, formulando las necesidades que tiene, y de esta manera logra expresar lo que la persona todavía no ha podido expresar. Señaliza que está dispuesta reestablecer la relación. Después pregunta a la persona que ha doblado si lo dicho corresponde o si quiere añadir algo. Luego se procede a realizar el mismo procedimiento con la otra parte.

## **Cambio de sillas**

El cambio de sillas es otra herramienta para realizar un cambio de perspectiva con el objetivo de establecer un entendimiento mutuo.

El cambio de sillas puede realizarse de manera imaginaria, pidiendo a las partes de ponerse en los pies de la otra persona: “Señor A, si trata de entender la situación desde la perspectiva de B, podría entender el comportamiento de B?” “Señora B, puede entender la perspectiva de A?”

También se puede realizar un cambio real de sillas: “Señor A, señora B, quiero invitarles a un experimento: Les pido cambiar de sillas. Esto les podría ayudar a entenderse mutuamente. ¿De acuerdo?”. “Señor A, ahora que esta en la silla de la señora B, por favor imagínese que usted es la señora B: “¿Cómo se siente? ¿Qué le ha molestado? Dígale por favor a al señora como se siente. Que le ha faltado? ¿Que desea del señor A?”. Después de haber realizado este cambio de perspectiva primero con una, y luego con la otra persona, se les pide que regresen a sus sillas. Se procede a preguntar como ha sido la experiencia, como se han sentido en el rol de la otra persona, qué conocimientos han adquirido sobre la otra parte, y qué consecuencias tiene este nuevo conocimiento.

## **Pregunta de milagro**

La pregunta de milagro funciona de la siguiente manera: “Supongamos que esta noche, mientras esté dormido, ocurre un milagro. Los problemas desaparecen y usted está contento. ¿Como se daría cuenta al día siguiente de que haya ocurrido este milagro?”



Se pide a la persona que cuente en detalle lo que sería diferente, y que comente como se comportaría ella y como se comportaría la otra persona. De esta manera se logra que la persona sumerge en las circunstancias concretas de la solución, fomentando la fantasía y la creatividad para la búsqueda de soluciones. Sirve para facilitar la transición hacia los cambios reales que se necesitan.

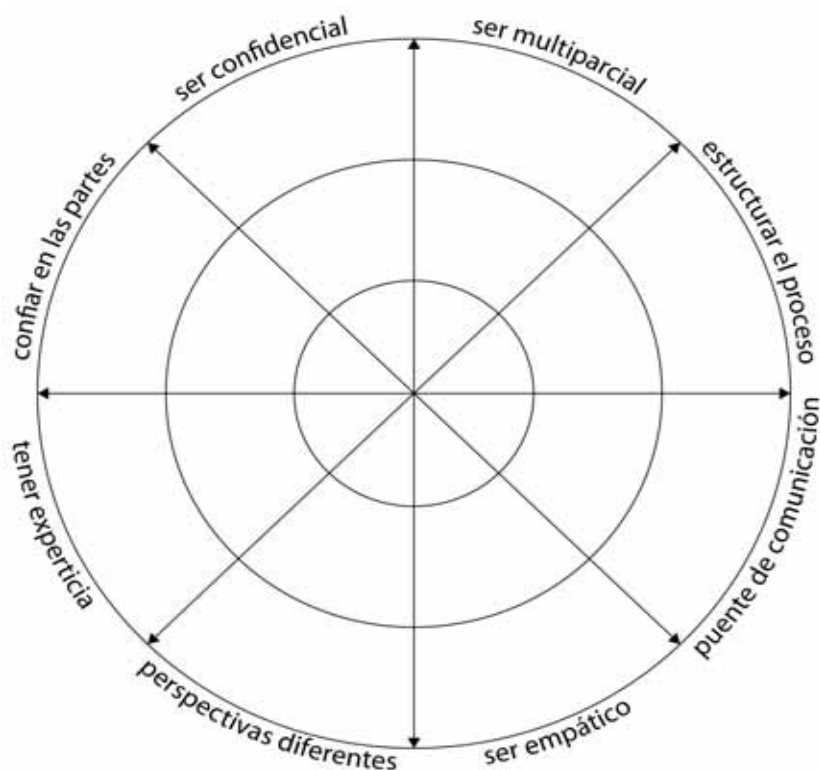
**MÓDULO VI**  
**Reflexión personal sobre  
las capacidades como  
persona mediadora**

## Reflexión personal con la rueda de evaluación de capacidades

Nadie nace como mediador o mediadora, y aunque hay quienes tienen más facilidades para este trabajo, todo el mundo necesita aprender, practicar y experimentar. Con el siguiente ejercicio se puede hacer una breve reflexión personal sobre las capacidades que tenga para trabajar como persona mediadora.

Una rueda sólo gira bien si está redonda, y un buen mediador o una buena mediadora solo trabaja bien si ha desarrollado todas las capacidades necesarias para su trabajo. En la siguiente rueda se han identificado ocho capacidades básicas para la mediación. Para revisar los detalles de cada una de estas capacidades por favor consultar el módulo 3 de esta guía. En un ejercicio de autoevaluación personal se puede marcar hasta qué punto se ha desarrollado cada una de las capacidades. Los espacios cercanos al centro indican un limitado desarrollo de las capacidades, los espacios intermedios indican un desarrollo parcial, y los espacios exteriores indican un amplio desarrollo de las capacidades. Por favor tenga en cuenta que llenar la rueda es un ejercicio personal y subjetivo.

### Rueda de evaluación de capacidades



Al llenar la rueda se verá que algunas capacidades son más desarrolladas que otras. Esto ayuda a identificar las capacidades que desea desarrollar todavía. En un siguiente paso hay que pensar cómo se puede mejorar las capacidades que aún faltan por desarrollarse, ya sea con la ayuda de colegas, a través de una mayor práctica, de forma autodidáctica, estudiando, a través de nuevas capacitaciones, etc.

**MÓDULO VII**  
**Réplica de los**  
**conocimientos adquiridos**

## Memorización de la información

Lo que oigo, lo olvido.

Lo que veo, lo recuerdo.

Lo que hago, lo comprendo.

*(Proverbio chino)*

¿Qué parte de la información recibida en una capacitación realmente se puede memorizar? Esta pregunta depende sobre todo de las metodologías que se aplican. De manera general los seres humanos memorizamos:

- 20 % de lo que escuchamos
- 40 % de lo que vemos, y
- 80 % de lo que descubrimos nosotros mismos.

Para la réplica de los conocimientos adquiridos es fundamental no limitarse a tratar de transmitir la información de forma verbal en largas ponencias y presentaciones. Las personas necesitan escuchar, reflexionar, interactuar y practicar. Como docentes hay que entrar en diálogo con las personas participantes y proveer espacios para que éstas puedan discutir, realizar trabajo en grupos, reflexionar de manera individual o realizar ejercicios prácticos como juegos de rol. A lo largo de la guía se encuentran las cajitas de metodología que contienen ideas y sugerencias para la realización de ejercicios.

## Aprendizaje de personas adultas

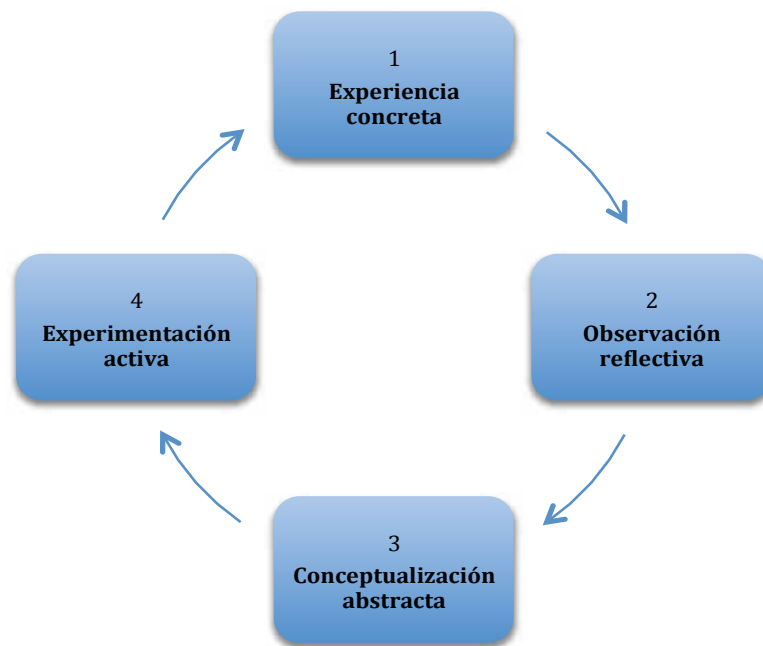
Para la réplica de los conocimientos hay que tomar en cuenta la forma cómo aprenden las personas adultas:

- Se ha comprobado que el nivel de aprendizaje de personas adultas es mayor cuando el contenido de la capacitación coincide y da respuesta a sus aspiraciones individuales. El aprendizaje es focalizado y las personas tienen intenciones claras al momento de buscar mejorar sus conocimientos.
- De igual manera es importante que la capacitación parte de los conocimientos previos y de las experiencias que tienen las personas. Las personas adultas ya tienen una concepción formada de la materia, más cuando se trata de su propia profesión. El proceso de aprendizaje necesariamente tiene que partir de estas experiencias y los conocimientos previos.
- Para obtener mayor sostenibilidad en la interiorización, lo aprendido debe ser aplicable en la cotidianidad de las personas. Es importante que durante el proceso de capacitación se establezca el vínculo con esta cotidianidad.

## El ciclo de aprendizaje

De manera idealizada, y siguiendo la teoría de David A. Kolb, se pueden distinguir cuatro pasos en un ciclo de aprendizaje.

### El ciclo de aprendizaje



*(David A. Kolb)*

El proceso del ciclo de aprendizaje:

- La experiencia concreta de la persona (1) es el punto de partida del proceso de aprendizaje. Es auténtica y tiene implicaciones reales.
- A base de esta experiencia se puede realizar una observación reflexiva (2), volviendo a hacer presente la experiencia y reconsiderando todas sus implicaciones.
- De allí se realiza una conceptualización abstracta (3) en la que se abstrae y se generaliza, para reconocer los principios subyacentes de la experiencia. En este paso se generan nuevos conocimientos que complementan el conocimiento de la persona.
- El ciclo de aprendizaje se completa con la experimentación activa (4), en la que la persona aplica los nuevos conocimientos en una nueva situación.



[www.eurosocial-ii.eu](http://www.eurosocial-ii.eu)



Consorcio Liderado por

Socios Coordinadores



PROGRAMA FINANCIADO  
POR LA UNIÓN EUROPEA

Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del autor y en ningún caso se debe considerar que refleje la opinión de la Unión Europea.