

Mediación y conflicto

Ante un conflicto, ya prácticamente nadie, ni siquiera las empresas quieren solamente una solución jurídica, sino que lo que se constata es que cada vez más lo que se necesita es un profesional que se ocupe de la gestión integral del conflicto, sea éste del tipo que sea, empresarial, personal o familiar. El mediador es el profesional llamado a ello, quien mediante el manejo de habilidades y técnicas de comunicación, escucha activa, programación neurolingüística, e incluso coaching, y valiéndose de un método de negociación estructurado ayuda a quienes están en medio de un conflicto a desarmarlo y encontrar soluciones.

Los conflictos surgen dentro y fuera de la empresa. Dentro, en la medida en que los integrantes de un lugar de trabajo, en tanto que miembros de una organización, desarrollan hábitos de relaciones entre sí, con su superior, con el reglamento interno de la empresa, y con el trabajo mismo que desempeñan, lo cual les lleva a una determinada conducta ante el conflicto. Y fuera, en la medida en que la empresa entra en relación con otras empresas y con otros individuos, a través de las distintas relaciones comerciales que mantiene. Los conflictos surgen también en el seno de cualquier tipo de relación humana, familiar, vecinal... La mediación sirve en todos los casos porque se constituye, ante todo, como un método de negociación estructurado que plantea la solución al conflicto a través de una estrategia que permite, ante todo, preservar las relaciones humanas y comerciales controlando el riesgo de caer en el desprestigio y de evitar perjuicios mayores a futuro.

El mediador ayuda a obtener el resultado que como solución ponga fin al conflicto, siendo las partes las que deciden la solución. Para la obtención de dicho logro, se sirve de múltiples técnicas y estructura su método de negociación según unos estándares o modelos pautados en sus líneas generales que la práctica ha ido sintetizando en tres modelos principales, sin que ello le reste libertad para a partir del método explorar con creatividad el abanico de posibilidades que cada conflicto permite abrir.

En unos casos, utiliza el *modelo transformativo* enfocando la negociación desde el concepto del “empoderamiento” de las partes para recuperar su capacidad de responsabilizarse del conflicto.

En otros, utiliza el *modelo circular narrativo*, enfocando la negociación desde la idea de que el conflicto es el relato de dos historias incompatibles que busca reelaborar para construir una nueva narrativa donde sean compatibles las dos historias.

Y en otros enfoca la negociación desde los intereses de las partes, partiendo de sus posiciones, para deslindarlas de sus intereses y poder llegar a sus necesidades, creando opciones a través de criterios objetivos, siguiendo el método de la *escuela de Harvard*.

A través de dichos métodos o modos de mediar el mediador ayuda a ordenar el discurso que las partes en conflicto traen, identificando emociones, miedos, responsabilidades, intereses y necesidades reales.

En ocasiones utiliza y sintetiza todos los métodos y modelos según las fases de la negociación y sus necesidades.

Para lograr deslindar cada capa se vale de técnicas. Así, el mediador utiliza constantemente la *pregunta* como herramienta que permita que las partes se oigan y analicen la respuesta dada. El mismo deberá procurar utilizar preguntas adecuadas que podrán ser abiertas (que no se contestan con un sí o no sino que dan más información), preguntas cerradas, breves y concretas, aclaratorias, hipotéticas, incisivas, sugestivas o espejo de devolución, circulares, o bien preguntas embudo (para qué). Asimismo, el mediador utilizará la reunión privada o *caucus* para la superación de bloqueos y propiciar que las partes usen un espacio para explorar opciones sin el riesgo de parecer débil ante la otra parte, o poder dar información de un modo más relajado al no estar presente la otra parte, clarificar malentendidos o definir posiciones. En el caucus se facilita analizar su mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN) y su peor alternativa al acuerdo negociado (PAAN). En él, el mediador pide a las partes que se muevan de su posición inicial y ofrezcan una cifra a la otra parte. Otra técnica habitual es la del *agente de la realidad (reality check)*, en la que el mediador intenta que las partes salgan de su posición inicial para encuadrar de forma más amplia y realista el conflicto y así lograr redefinir sus posiciones. Les hace observar el conflicto desde una visión más alta, más amplia. Les hace subirse al "balcón de arriba". La *empatía* como técnica es también muy importante. El mediador se coloca en el lugar de las partes sin juzgarlas para generar confiabilidad y seguridad a las partes, sin perder de vista su imparcialidad y neutralidad. Asimismo, el mediador utiliza la *escucha activa*, no limitándose a escuchar y asentir, sino que interviene activamente, tratando de hacer diferenciar a las partes los hechos de las opiniones y de las emociones asociadas. Les ayuda a reelaborar el discurso, lo que dará lugar a que afloren contenidos no dichos y a que se cuestionen ideas que no se daban por hechas. Se vale también del *parafraseo*, que consiste en recoger los hechos de forma

ordenada como dato objetivo, para diferenciarlos de las opiniones que son subjetivas, para que así las partes salgan de sus posiciones y por último se identifican las emociones que también son subjetivas pero incuestionables. El parafraseo persigue pulir la carga negativa del discurso de las partes, con una voz distinta en la que se dejan atrás las interferencias emocionales. Asimismo, a través del *replanteo o reformulación* el mediador devuelve a las partes su historia pero desde el punto de vista de sus intereses y necesidades, dejando atrás la rigidez de sus posiciones para así construir nuevas opciones. En la reformulación se elimina también la carga negativa neutralizando el lenguaje y restableciendo una nueva forma de comunicación entre ellas. A través del *empoderamiento* el mediador busca otorgar una posición de poder y autoestima óptima a las partes, para que les permita una participación activa y efectiva en la mediación, especialmente cuando hay que equilibrar el poder entre ellas. Y se sirve del *brainstorming* como técnica generadora de ideas cuyo principal objetivo es el de conseguir la libre expresión sin ojo crítico.

En definitiva, la mediación es un camino lleno de posibilidades llamado a preservar las relaciones humanas del tipo que sean y evitar la cronificación de todo conflicto, que se sirve de una estudiada y estructurada manera de negociar no ajena a la creatividad

Maria Serra Muñoz

9/02/2018.