

PARTE III – LA SESIÓN CONJUNTA

5

Mediación de la sesión conjunta



Mike Poe

El mediador ya le ha escuchado y ha preparado a las partes y determinado que están listas para la sesión conjunta. Sin importar lo bien que los interesados hayan sido preparados por medio de las reuniones preliminares, seguramente estarán ansiosos con la idea de confrontar a su adversario. A través de esta trayectoria que las partes han tomado hasta este punto, ambos han tenido que pasar por momentos difíciles —y lidiar con sentimientos desalentadores, de temor y de frustración.

La sesión conjunta debería llevarse a cabo en un sitio neutral y privado, sin teléfonos ni otras interrupciones. Un lugar cómodo también ayudará a reducir la tensión. Además, es esencial permitir suficiente tiempo para que las partes puedan engancharse

ampliamente en el diálogo. Examinaremos asuntos relacionados con:

- La ubicación de los asientos
- El inicio de la intermediación
- El diálogo entre las partes
- Los acuerdos

LA UBICACIÓN DE LOS ASIENTOS

Un aspecto mecánico de gran trascendencia en la MDI y la EDN es la ubicación de los asientos: las dos partes se sientan frente a frente de manera que se genere el *contacto visual*. Esta resulta ser medicina potente que promueve la comprensión mutua. En mediaciones más tradicionales los contrarios toman asiento frente al tercero y no al otro antagonista (fotografía página ix). El mensaje, no tan sutil, es que el tercero resolverá sus desacuerdos.

Si bien es cierto que el contacto visual tiende a aumentar la agresión entre la gente, una vez que las partes ya hayan iniciado su trayectoria hacia la reconciliación por medio de las reuniones preliminares, este contacto ahora les ayuda a aminorar los sentimientos de aversión.

El efecto de dicho contacto visual es el de recordarles sobre aquellos sentimientos de afecto mutuo que en algún momento pudieran haber sentido, aunque posteriormente estas mismas emociones hayan sido relegadas al subconsciente. O sea, los interesados están listos para comenzar a verse como personas reales.

En cuanto a la ubicación de los asientos, una opción es poner una mesa entre ellos. Esto permite una distancia y una barrera física que garantiza el respeto del espacio personal adecuado de los interesados. Lo ideal es una larga mesa rectangular. Las partes se sientan una frente a la otra hacia uno de los extremos de la mesa mientras que el tercero se sienta al otro extremo, lejos de los adversarios (Figura 5-1 y foto de apertura del Capítulo 5).

Otra alternativa es eliminar la mesa y usar sillones o sofás. Estos asientos deben ubicarse a una distancia que permita un espacio personal suficientemente amplio entre los contrarios. En

mis sesiones de MDI o EDN generalmente exagero la distancia necesaria entre las partes. Los interesados suelen, por su cuenta, acercar sus asientos. El tercero no debería sorprenderse, por tanto, si las partes deciden sentarse más cerca.

En la sesión conjunta de la MDI y la EDN, el mediador se sienta lo suficientemente alejado de las partes como para que éstas deban mover el cuello si piensan hacer contacto visual con el tercero. No es fácil, entonces, que los antagonistas puedan buscar el apoyo del tercero, ni tampoco ver en su rostro si le han

“metido un gol” a su contrario. En el caso de que logren establecer contacto visual con el tercero, éste les fomentará a que le dirijan la palabra al contrario.

Este arreglo, en cuanto a dónde toman asiento las partes —mirándose cara a cara entre ellos y no volcados hacia el tercero— con el mediador sentado a una distancia de los interesados, recalca el mensaje que las partes están presentes para *dirigirse la palabra entre sí*. Este acomodo de los asientos constituye el segundo pilar de la MDI (la reunión preliminar es la primera columna). Vale la pena explicarle estos asuntos mecánicos a las partes antes de que lleguen a la sesión conjunta.

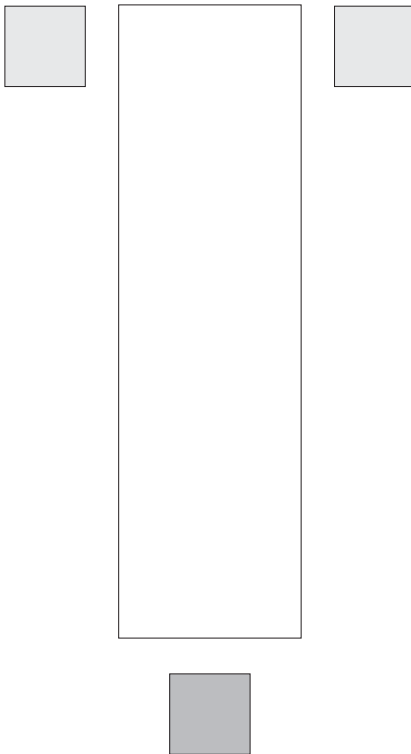


FIGURA 5-1

Durante la sesión conjunta el tercero se sienta a un extremo de la mesa, alejado de ambas partes.



© 2010 Gregorio Billikopf, Fundo Barros Negros, San Javier, Chile

La Mediación dirigida por los individuos (MDI) requiere tener algo de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso.

EL INICIO DE LA INTERMEDIACIÓN

Seguramente uno de los interesados llegará antes que el otro a la sesión conjunta. El tercero lo invita a tomar asiento y trata de hacerlo sentirse lo más cómodo posible, pero se mantiene de pie hasta que ambas partes hayan llegado. Este pequeño detalle le deja saber al último en llegar que la sesión conjunta no ha empezado sin él.¹

Si se ha obtenido el permiso previo, el tercero puede compartir las cosas positivas que cada parte ha mencionado respecto a la otra durante las reuniones preliminares. Este proceder ayuda a quebrar el hielo entre los interesados y les deja percibir un clima de optimismo. Este *no* es el momento, en cambio, para pedirles a que ellos compartan estos sentimientos positivos sobre el otro. Raramente se dará que las partes estén psicológicamente listas para iniciar la sesión conjunta con tales afirmaciones positivas.

Asimismo, durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surgen naturalmente, pero no le pide públicamente a los contrincantes a que ellos lo hagan. Se debilitaría el valor de los comentarios positivos y de las disculpas si parecieran impulsadas por el tercero. Daría la impresión de que el tercero está tratando de (1) manipular los comentarios transformativos, o (2) disminuir la importancia de los desacuerdos que todavía no se han resuelto. Los contrincantes, en realidad, ofrecerán sus comentarios positivos en forma espontánea, sin que se les impulse a hacerlo.

El mediador les recuerda a los individuos que pueden tomar descansos, o solicitar una reunión separada con el tercero, o para contactarse con algún interesado que forme parte de su equipo. Las reuniones preliminares reducen la necesidad de tener que llevar a cabo este tipo de interrupciones. El hecho de saber que pueden contar con este pequeño salvavidas —o interrupciones— resulta psicológicamente positivo. Es una forma más de enfatizar que el participante lleva el control durante la mediación.

EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

Después de cualquier otro comentario que el tercero quiera hacer a modo de introducción, ha llegado el instante para

entregarles las riendas a los interesados. El mediador explica que estará enunciando sistemáticamente los temas discutidos en las reuniones preliminares —y pedirle ya sea a una u otra de las partes que inicien el diálogo sobre el tema.

Aunque el mediador generalmente elige el primer tema, una opción es permitir que las partes posteriormente sigan conversando y abordando los temas por su cuenta. Cuando son los interesados los que presentan los temas, el mediador debe asegurarse que cada tema se trate completamente antes que termine la sesión conjunta. El tercero se dará cuenta en seguida cuando las partes cambian de tema como táctica defensiva u ofensiva.

Cuando los contrincantes están lidiando con sus propios temas y llegan a soluciones sustentables, los terceros tendrán poco que contribuir fuera de la serenidad que aporta su presencia. Los mediadores también anotarán acuerdos incompletos o débiles que quizá deban volver a revisarse, así como los patrones de conducta preocupantes que haya observado en la interacción entre las partes. Estas últimas pueden incluir el uso de gestos irónicos, comentarios manipuladores o alguna de las otras formas disfuncionales de comunicarse, como las que vimos en el Capítulo 4.

Como mediador, generalmente prefiero partir con temas sustantivos sencillos —y no los emotivos o complicados— que parecen tener soluciones más simples. En algunas ocasiones una de las partes desea pedir disculpas sobre algo y este también puede ser un buen punto de embarque. Lo esencial es que ambas partes reciban una oportunidad balanceada de presentar y de responder a los asuntos.

El tratar exitosamente con cualquier cuestión bajo contención puede ser muy energético y a los participantes le dará la confianza que necesitan para enfrentar otras dificultades.

El tercero no dilucida ni resume estos temas al presentarlos; sólo los introduce ligeramente para ayudar a la memoria, tal como: «Carolina, ¿podrías explicarle a Pablo lo de la carta que encontraste?». Entonces Carolina presenta, ojalá brevemente, su preocupación sobre ese tema y le da la oportunidad a Pablo a que



© iStockphoto.com/infostudio

Las partes compartirán en forma espontánea sus comentarios positivos que validen al otro interesado, sin que el tercero les impulse a hacerlo.

reacción. El tercero le da la oportunidad a Pablo, a continuación, para presentar algún tema de trascendencia que se habló durante su reunión preliminar.

Aunque en la MDI y la EDN se pretende que las partes controlen el diálogo con mínima interrupción de parte del mediador, hay momentos en que el tercero deberá intervenir para ayudarles a los interesados a sobrellevar estilos disfuncionales de comunicación. O lidiar con diferencias de poder.

La seriedad de las infracciones comunicacionales entre los interesados, como las diferencias en los estilos y preferencias de los mediadores, dictarán la frecuencia y grado de intervención de parte del tercero. Cuando los individuos han tenido la oportunidad de practicar y adoptar papeles en una simulación, durante la

reunión preliminar, esto resultará en una sesión conjunta más grata, con menos comunicación disfuncional.

Sin duda existirán momentos en que parezca atractiva la idea de evadir algún tema complicado que surja durante la reunión preliminar. También cabe preguntarnos qué pasa cuando un interesado desea compartir algo con el tercero, pero no quiere que este tema surja durante la sesión conjunta. Este tipo de situación es bastante común en la EDN donde hay diferencias de poder entre un supervisor y subalterno (y lo examinaremos con más detalle en los capítulos asociados con la EDN).

No cabe duda que cualquiera de las partes tiene el albedrío para no presentar ciertos temas, algo que el tercero debe respetar. Sin embargo, uno de los papeles importantes del mediador es de ayudarles a los interesados a aprender a revelar estos temas sensitivos en tal forma que no parezcan ofensivos. Además, a ambas partes les vale la pena prepararse —aunque no estén seguros si quieren abordar un tema— ya que no pueden controlar los tópicos que la otra persona desee afrontar en la sesión conjunta.

Poco después que se publicó la primera edición de este libro —en medio de un taller sobre intermediación de conflictos interpersonales— un participante dijo: «Fíjese que justamente están presentes dos compañeros que no se avienen para nada. ¿Le parece que practiquemos con ellos?».

Los participantes estuvieron dispuestos a extender las horas del taller y los adversarios, Jaime y Antonio, consintieron en participar en una mediación pública. Jaime salió de la sala de conferencias mientras que con los participantes del curso llevamos a cabo una reunión preliminar con Antonio. Una vez terminada esa reunión preliminar, reversamos el proceso. Entre paréntesis, el escuchar empático tiene más fuerzas cuando aumenta el público. Es decir, un interesado muchas veces se siente aún más escuchado cuando expone sus sentimientos ante dos terceros. En un taller como este, cuando todos los participantes están escuchando en forma empática, estos sentimientos se multiplican.

Cuando le tocó hablar a Antonio, nos contó que Jaime no había sido recto con la empresa que los contrataba. Explicó que



El tercero debe estar atento a cualquier indicio de que una o ambas partes están fingiendo conformidad ya sea para complacer al mediador o para darle fin a la conversación.

hacia unos meses, Jaime había agregado unas horas falsamente a su informe de trabajo. Antonio nos dijo que él nunca le había dicho al jefe que Jaime había actuado en esta forma deshonesta.

La sesión conjunta estaba avanzando muy bien, con ambos sujetos dialogando entre sí y resolviendo las dificultades que habían surgido. Las partes estaban positivamente emocionadas y parecía que estaban por terminar. Tuve que decidir si es que debería presentar el tema de la honradez, o dejarla a un lado. Inspirado por la metodología *transformativa* de Robert Baruch Bush y Joseph Folger —en la que es más importante que los individuos puedan compartir sentimientos positivos y ofrecer disculpas entre sí, que en llegar a un acuerdo no duradero²— me atreví a plantear el tema. Sé que el riesgo era enorme.

Jaime explicó que los tiempos adicionales que él había trabajado eran a pedido de su jefe y no horas falsas. Simplemente



© iStockphoto.com/track5

Las habilidades de negociación interpersonal que los individuos obtienen a través de la MDI son exactamente las mismas que necesitarán para enfrentar conflictos en el futuro sin el apoyo de un tercero.

era algo que nunca lo había conversado con Antonio. Si no hubiera podido clarificar este punto sobre su integridad, difícilmente hubiera perdurado esta nueva armonía producida por la intermediación que se estaba llevando a cabo.

Es bueno dejar que los sujetos analicen su conducta anterior, hablen del pasado y existan momentos transformativos. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Llegará

el momento, sin embargo, en que debemos cambiar el enfoque: tendremos que planificar el comportamiento venidero, en vez de recordar las injurias anteriores. La MDI y la EDN están diseñadas para que los contrincantes pasen, en forma natural, de conversaciones sobre el pasado hacia un enfoque futuro. ¿Cuáles serán los cambios de conducta cuando tengan que lidiar con los desafíos que vengan?

LOS ACUERDOS

Una parte esencial de convertirse en un buen negociador es el de realmente llegar a captar el desafío que se enfrenta. El tercero debe estar atento al comportamiento de los sujetos. ¿Parecen realmente haber llegado a un acuerdo o simplemente han fingido conformidad para darle fin a la conversación —o por complacer al mediador? Estas cosas tienden a notarse tanto en el lenguaje corporal como en el tono de voz de los interesados.

El mediador debe asegurarse que las resoluciones sean claras y concretas. Tendrá que cuestionar los arreglos que parecen débiles y no duraderos. Cuando se trata de desafíos más complejos, parte del papel del mediador es alentar a los involucrados a que no se desanimen y mostrarles el progreso que han alcanzado.

Ya conversamos sobre el enfoque de Harvard introducido por Roger Fisher y William Ury en su libro, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*.³ Ellos profesan que al concentrarse en sus posturas o posiciones (o sea, las soluciones) las partes acentúan sus desacuerdos. En cambio, cuando los interesados se enfocan en las *necesidades* y *temores* que prevalecen tras sus posturas, estarán más proclives a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y duraderas.

Al contrario de la metodología de Harvard, eso sí, prefiero permitir que los sujetos sostengan sus posturas iniciales, lo que les permite sentirse comprendidos y retener un sentido de control sobre el proceso. Una vez que hayan revelado sus posturas, es importante que sean capaces de expresar las de su contraparte.

Los adversarios tienden a minimizar algunas expresiones o comentarios de sus contrincantes. Hace años fui invitado por una empresa a dar un seminario sobre la comunicación interpersonal.

RECUADRO 5-1

Posiciones frente a necesidades en la resolución de conflictos

1. Las partes dividen un papel o pizarrón en cuatro secciones (como se muestra abajo).

2. Las partes buscan comprender la posición (es decir, la postura) del otro.

3. Las partes tienen la libertad de reiterar, modificar o clarificar su posición en cualquier momento.

4. Las partes ahora buscan comprender las necesidades, intereses o temores del otro. Tomarse el tiempo para hacerse preguntas entre sí es una parte importante para alcanzar la comprensión mutua.

5. Las partes aportan múltiples soluciones por medio de una lluvia de ideas (en la cual se posterga la evaluación de éstas) que puedan satisfacer la suma de dichas necesidades.

Posteriormente, en los pasos 6 y 7 se evalúan estas sugerencias.

6. Las partes deben desechar soluciones débiles. Por ejemplo, el evitarse mutuamente toma poca creatividad y raramente es la solución más adecuada. En cambio, necesitan buscar soluciones robustas y sinérgicas.

7. Las resoluciones pueden ser evaluadas y refinadas en forma conjunta, pensando anticipadamente sobre los posibles obstáculos.

8. Los acuerdos —incluyendo una nueva posición redactada por ambos— deberían quedar por escrito.

9. Las partes se ponen de acuerdo en evaluar los resultados en predeterminados períodos de tiempo.

10. Las partes deben ajustar los acuerdos según sea necesario y trabajar en conjunto para superar otros desafíos.

Postura A	Postura B
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad A-1 • Necesidad A-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad B-1 • Necesidad B-2 • Necesidad B-3
<ul style="list-style-type: none"> • Temor A-1 • Temor A-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor B-1

Sin darme cuenta, seleccioné a dos gerentes para que tomaran un papel conflictivo hipotético y la simulación resultó ser demasiado real. En esta mediación utilicé un sistema más tradicional sin la reunión preliminar.

Le pedí a Santiago que explicara, en sus propias palabras, una de las necesidades previamente mencionadas por Tomás (o sea, que utilizara la *reflexión empática*).

—¿Sabe usted? Es la culpa de él porque... —me dijo Santiago.

—No estamos hablando de culpabilidad por el momento —interrumpí—. Sólo queremos que usted le explique a Tomás, no a mí, la perspectiva de él.

—Pues bien, verá usted, él piensa que puede salirse con la suya...

Tuve que interrumpir a Santiago repetidamente porque le era difícil repetir —y aún menos, validar— el punto de vista de Tomás. Una vez que dejó de evadir el proceso y le tocó a Tomás hacer lo mismo, ambos encontraron una solución de beneficio mutuo que además le ahorró dinero a la empresa.

Si hemos capacitado a las partes sobre cómo responder en forma empática, la reflexión empática no dejará de ser difícil, pero será algo más factible.

Un paso intermedio —algo que también les hubiera ayudado a Tomás y a Santiago a allanar la transición de un enfoque interno a uno que requiere compartir el punto de vista del otro— pudiera haber sido primero animar a los participantes a hacerse preguntas, que no fueran de índole sentenciosa, sobre los hechos involucrados.⁴ Un modo estructurado para clarificar posiciones y necesidades para una negociación entre dos partes se encuentra detallada en el Recuadro 5-1.

A veces se intenta la negociación, pero igual fracasa, ya que las necesidades básicas de las personas son incompatibles. Esto suele ocurrir en aquellos casos donde no hay distinción entre las posturas y las necesidades. Cuando la mediación no ha dado buenos resultados, por el motivo que fuere, puede ser necesario el arbitraje. Si ha quedado aunque sea una puerta entreabierta a la posibilidad de seguir conversando en el futuro y si los involucrados han intercambiado algunos comentarios positivos y

si se han valorado mutuamente, como sugieren Bush y Folger, entonces la negociación no ha sido un fracaso. Lo que sí se considera un fracaso, explican, es cuando un mediador ha obligado a los involucrados a llegar a un acuerdo que no perdurará.⁵

John Forester acota que aun cuando hay profundas diferencias valorativas y las necesidades básicas son incompatibles, los interesados pueden llegar a acuerdos en asuntos periféricos. Las partes pueden acordar que aunque no llegarán a un acuerdo en tanto a los asuntos valorativos, sí pueden lograr alcanzar algunos objetivos comunes.⁶ Por ejemplo, cuando cada uno de los cónyuges tiene convicciones religiosas muy arraigadas e incompatibles (por ejemplo: en términos de los valores que desean inculcarle a sus hijos), aun así pueden acordar cómo lidiar con éstas de tal manera que puedan minimizar el impacto negativo en sus niños.

RESUMEN

La MDI requiere una cierta cantidad de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso. En este capítulo vimos la importancia estratégica de la ubicación de los asientos en la sesión conjunta, donde los interesados puedan enfocarse en el otro individuo —y no en el mediador. Esta ubicación recalca que las partes vienen a dialogar entre sí y no a escuchar las ponderaciones del tercero.

En el transcurso de la sesión conjunta los adversarios pueden utilizar las habilidades de negociación adquiridas durante la reunión preliminar. En la sesión conjunta ya sea el tercero o las partes pueden introducir los temas. La clave está en que todos los temas se discutan, aun los más sensibles. Si las reuniones preliminares han sido efectivas, las interrupciones del tercero serán mínimas. Las partes tomarán la responsabilidad de confrontar tanto el pasado como los comportamientos futuros —cuando ya no esté el mediador.

Finalmente, consideramos una metodología para implementar el enfoque de Fisher y Ury, en el que las partes separan sus posturas de sus necesidades y temores.



© Gregorio Billikopf, Angelmó, Chile, 2013

Durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surjan naturalmente, pero no le pide públicamente a los interesados a que ellos los hagan.

CAPÍTULO 5—OBRAS DE CONSULTA

1. Dana, D. (2000). *Conflict resolution* (p. 69). New York: McGraw-Hill.
2. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
4. Bodine, N. (julio de 2001). Fundador y miembro de la cámara de directores del *Workplace Institute* (ahora, *Center for Collaborative Solutions*), comunicación personal.
5. Bush, R. A. Baruch, & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Forester, J. (1999). *Dealing with deep value differences: How can consensus building make a difference?* In L. Susskind, S. McKearnan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.