

# Apéndice III

---

## Caso de estudio de mediación entre grupos

### Diane Clarke

Los representantes de un club vecinal involucrado en asuntos ambientales locales (nombres de los participantes en **negrita cursiva**) y un organismo de una asociación a nivel local de una organización ambiental nacional sin fines de lucro (nombres de los participantes en **negrita**) solicitaron una mediación. Los dos grupos habían trabajado juntos durante bastante tiempo en una pequeña comunidad al sur del área de la Bahía de San Francisco, California. Se han cambiado varios detalles para mantener el anonimato. Estos grupos, que habían estado en desacuerdo durante unos dos años, solían estar bastante unidos. Las razones de la ruptura de su relación no son importantes ni singulares. El propósito de este estudio no es documentar la historia de una disputa, sino más bien compartir las estrategias empleadas para su resolución. Se había intentado un proceso de facilitación de grupo más tradicional, en múltiples reuniones, antes de mi participación como mediadora.

Ambos grupos estaban descontentos por la ruptura en curso. El pequeño grupo de la comunidad había hecho que la situación fuera insoportable para la mayoría de las partes involucradas.

Mientras trabajaba en la organización de las primeras reuniones, ofrecí una reseña general del proceso de Mediación dirigida

---

Diane Clarke completó la Práctica Avanzada en Mediación bajo la dirección de Gregorio Billikopf en 2013. Desde entonces, su trabajo se ha centrado en la justicia restaurativa y los procesos de mediación circular narrativo. Participó en la fundación de la organización sin fines de lucro Yolo Conflict Resolution Center, donde actualmente forma parte del Comité Asesor de Justicia Restaurativa. También tuvo el privilegio de ser una de las varias voluntarias fundadoras de un programa de conferencias para adultos víctimas-delincuentes en Davis, California, donde ella vive. *Traducción:* Alejandra Andrea Madariaga Molina.

por los individuos (MDI), incluyendo la necesidad de reuniones preliminares (y posiblemente más de una ronda de éstas). Como sucede a menudo en la mediación interpersonal —así fue con esta mediación entre grupos— las partes generalmente estaban ansiosas por: (1) el daño potencial que una mediación adicional podría traer a la situación, así como (2) la larga duración que implica un proceso de MDI.

## EL PROCESO

---

Esta mediación combinó elementos de la MDI (incluyendo la reunión preliminar, la escucha empática fluida, la recolección de problemas, la búsqueda de comentarios positivos sobre el otro grupo antes de pasar a una sesión conjunta, el coaching de comunicación y negociación, y el diálogo entre las partes en forma directa entre sí en la sesión conjunta, con la mínima participación del mediador) con elementos de los procesos del círculo de pacificación (Peacemaking Circle). Estos últimos se utilizan en muchos entornos, incluidos los sistemas de justicia, escuelas, vecindarios, lugares de trabajo y servicios sociales. Establecidos a través del mundo, se basan en la tradición de los “Círculos de conversación”, los cuales se han utilizado durante mucho tiempo entre los pueblos indígenas de América del Norte.<sup>1</sup> Los elementos clave del Círculo incluyen:

- Los participantes, incluido el mediador (o ‘guardián’) se sientan en círculo, lo que significa inclusividad, equidad, reciprocidad y responsabilidad conjunta por el proceso.
- Las ceremonias de apertura y clausura (p. ej., unos minutos de silencio, encender una vela, etc.) promueven un sentido de unión y ayudan a los participantes a establecer su tiempo en el círculo aparte de lo que estaban haciendo antes y lo que harán después.
- El papel del mediador es ayudar a los participantes a mantener la integridad del proceso del Círculo y apoyar lo que el Círculo debe hacer.
- Un ‘artefacto simbólico’ le da a su poseedor permiso exclusivo para hablar y se pasa en una dirección alrededor del Círculo, en múltiples ‘rondas’. El artefacto simbólico crea un espacio para una escucha profunda, de modo que la voz de cada participante se



pueda escuchar por completo. Ralentiza el ritmo, fomenta la honestidad, refuerza la inclusión, desarrolla las habilidades de escucha y promueve el diálogo.

- Durante las rondas, los participantes comparten: (1) su experiencia única de los eventos y problemas que aborda el Círculo, (2) sus respuestas a lo que otros han expresado, y (3) sus respuestas a las preguntas que el mediador pueda hacer al grupo.
- Se invita a los participantes a ponerse de acuerdo y adherirse a las pautas del Círculo, principalmente respetando el artefacto simbólico, hablando desde el corazón y hablando y escuchando con respeto.<sup>2</sup>

Elegí utilizar el proceso del Círculo para las reuniones preliminares, así como para la sesión conjunta. Esto permitió a los parti-

participantes familiarizarse y sentirse cómodos con el proceso antes de participar en el encuentro cara a cara en el Círculo de sesiones conjuntas. En muchos Círculos de Pacificación, los mediadores participan como un miembro más en la conversación, compartiendo pensamientos y sentimientos cuando el artefacto simbólico les llega. Elegí mantener un papel más mínimo (más cercano al asumido en la MDI), tanto para las reuniones preliminares como para la sesión conjunta.

### REUNIONES PRELIMINARES: RONDA UNO

---

Con el fin de honrar las solicitudes de los participantes de mantener el contenido de las reuniones preliminares en el anonimato, y debido a que estas conversaciones no necesariamente contribuyen a la comprensión de esta disputa o su eventual resolución, solo resumiré algunos puntos. Para las reuniones preliminares iniciales, me reuní durante dos horas por separado con cada grupo el mismo día.



Los participantes estaban preocupados por reunirse con sus contendientes nuevamente, pero su gran deseo de superar el conflicto les permitió atravesar la incomodidad de un proceso mediado. La sola idea de confrontar a otros puede aumentar la ansiedad, pero evitarlo rara vez resuelve desafíos como éstos. Como en cualquier proceso de la MDI, las partes tuvieron la oportunidad de desahogarse y, al ser escuchadas, empezaron a reconocer que también habían lastimado a la otra parte. En otras palabras, las partes se dieron cuenta de lo que podrían haber hecho para avivar la disputa.

En el proceso facilitado anterior, se habían ofrecido disculpas, pero parecían haber sido insuficientes para permitir la curación. Las partes no se habían vuelto a conectar entre sí, pero anhelaban hacerlo. Algunas de las partes estaban preocupadas específicamente por su propio comportamiento, o cómo fueron juzgadas e incomprendidas por el otro grupo. El proceso trajo a la superficie un dolor persistente y profundo causado por interacciones pasadas específicas y no sentirse escuchado.

Cada grupo también hizo comentarios transformadores sobre el otro. Una de las partes, a pesar de la frustración comunicada hasta ese momento, dijo que el otro grupo no había actuado con malicia, sino *con buenas intenciones*.

Pregunté a ambos grupos cómo se sentían sobre el proceso del círculo en sí. Algunos respondieron que se sentían resguardados. Algunos se sintieron menos ansiosos y más tranquilos, incluso pacíficos. Sentí que se necesitaba una escucha más empática y que las partes se beneficiarían de una segunda ronda de reuniones preliminares.

---

## REUNIONES PRELIMINARES: RONDA DOS

Al principio de una de las segundas reuniones preliminares [cada grupo participó en dos reuniones preliminares], una de las partes ofreció un comentario transformador muy poderoso al sugerir que el otro grupo *sufrió más* a raíz del conflicto. En cierto momento, pasé al entrenamiento y a la toma de papeles, para que pudieran ensayar lo que quisieran decirle al otro grupo. Me enfoqué en aspectos de *Nonviolent Communication* (la Comunicación

no violenta)<sup>3</sup> de Marshall Rosenberg, así como también en evitar las historias que nos justifican, un concepto que se explica en *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales)<sup>4</sup>. Si los participantes pudieran sentir que habían adquirido algunas herramientas de comunicación, así como algunas ideas sobre las historias que nos justifican, podría ayudarles a sentirse menos ansiosos al enfrentarse al otro grupo.

También le pregunté a los grupos sobre los resultados deseados. Ellos expresaron su necesidad de aclarar las cosas, evitar cuestionarse mutuamente, cierre de sentimientos negativos, la paz interna, el aumento de la confianza mutua, una mejor relación de trabajo y el sentimiento de aceptación.

## LA SESIÓN CONJUNTA

---

Programar la sesión conjunta con varios participantes resultó ser un desafío, por lo que pasaron más de cinco semanas entre la última ronda de reuniones preliminares y la sesión conjunta.

Como suele ser la práctica en los Círculos, se invitó a las partes a contribuir a la hospitalidad y los procesos del Círculo. Había invitado a ambos grupos a darse la bienvenida a medida que fueran llegando, a traer refrigerios para compartir y a liderar el Círculo en las ceremonias de apertura y clausura. También se invitó a cada participante a traer un artefacto simbólico individual que reflejara un valor fundamental.

Los miembros del grupo, sin que se les pidiera, se sentaron intercalados, en lugar de hacerlo por grupos. Después de la ceremonia de apertura, para comenzar a construir la cohesión del grupo, invité a los participantes a contarle al grupo sobre su artefacto simbólico y el valor central que representaba. Les expliqué que durante las rondas posteriores los participantes sostendrían tanto su propio artefacto simbólico como el artefacto común cuando llegara a ellos. Al hacer esto, reafirmarían los valores del círculo, así como los valores centrales representados por sus artefactos simbólico.

En la ronda inicial, invité a los participantes a expresar lo que querían que los demás escucharan sobre sus sentimientos actuales en relación al conflicto.



**Janet** dijo que estaba experimentando una “confusión masiva y caótica de emociones intensas” y agregó que el dolor aún era muy real y que temía que lo que dijo desencadenara algunas de las respuestas del año anterior. Por su parte, **Chester** informó que después de las reuniones preliminares, comenzó a sentirse más escuchado, como si su corazón se estuviera abriendo. **Lanie** dijo que esperaba que la entendieran, enfatizando que no se sentía así en este momento, pero esperaba hacerlo. **Renee** sugirió que todos habían tenido una mala experiencia, pero se sentía bien que hubiera salido a la luz. **Josh** le dijo al grupo que se sentía esperanzado al participar en esta sesión. Explicó que había logrado estos sentimientos de esperanza al leer los materiales de comunicación no violenta presentados en las reuniones preliminares y había llegado a sentir que no tenía nada que demostrar. **Berndt** esperaba poder escuchar lo que todos estaban experimentando. **Marsha** dijo que quería comprender más. **Adele** dijo que se sentía esperanzada y que extrañaba ver y hablar con los miembros del club.

Después de ofrecer un resumen que reflejaba las cosas positivas y transformadoras que se habían dicho, así como las preocupaciones, invité a los participantes a seguir compartiendo sus



© 2010 Gregorio Billikopf, sur de Chile

sentimientos, pidiéndoles que añadieran lo que deseaban en sus relaciones mutuas. **Chester** dijo simplemente que quería encontrar una forma de relacionarse con los miembros de la organización sin fines de lucro. **Lanie** recibió el artefacto simbólico a continuación y ella agradeció a **Chester** por expresar su deseo de estar relacionados, y le explicó que no estaba segura de si él quería eso. Ella realmente lo había visto en la ciudad, pero lo había evitado porque no estaba segura de que él agradecería un saludo. **Renee** expresó que no guardaba rencor a nadie en el círculo. **Josh** le dijo al grupo sin fines de lucro que se sentía “muy humilde” al acercarse a ellos. Confesó que podría haber manejado las cosas de otra manera y que lo lamentaba. Él deseaba haberse comportado en una forma más tranquila. Se había sentido enajenado. **Berndt** declinó la oportunidad de hablar durante esta ronda. **Marsha**, quien fue la siguiente, se basó en la disculpa de **Josh** y dijo, “Todos nos arrepentimos. Espero que tú [Josh] te perdones a ti mismo”. Agregó, “no pudimos estar allí y entendemos que te sentías alienado”. **Adele** dijo que el último año había sido difícil para ella y no había respondido “tan gentilmente” como debería haberlo hecho. Agregó que la forma en que se manejaron los incidentes relacionados con **Gene** parecía injusta, y había dejado que sus emo-

ciones se fueran con ella. **Janet** le dijo al grupo que se había sentido “fuertemente condenada” por todos en la organización sin fines de lucro, explicando que no se había sentido bien en ese momento y todavía no se sentía bien.

Al final de la segunda ronda, resumí, señalando que había escuchado a los participantes ofrecerse palabras de comprensión. Quería subrayar la utilidad de estas expresiones transformadoras.

En rondas adicionales, **Chester** dijo que se había sentido decepcionado de sí mismo porque no podía “mantenerse centrado”. Explicó que se estresó demasiado, permaneció así y necesitaba retirarse. Le dijo al grupo que su intención para esta sesión era estar presente sin juzgar. Con un tono de profunda sinceridad, **Lanie** le dijo a **Janet** que su sentimiento de ser condenada era importante, y que estaba “realmente arrepentida” por haber pasado por alto cómo se sentía **Janet**. **Renee** confesó que se había centrado en defender a **Gene** porque la forma en que lo trataban parecía injusta. Ella agregó que ahora podía entender realmente cómo se sentía **Janet**. **Josh** respondió a **Lanie** y **Renee**, diciendo que entendía cómo se sentían y agregó, “soy tan malo para lidiar con los conflictos”. Dijo que cuando llegó a involucrarse, ya había comenzado a ver a **Gene** como el villano, y realmente lo lamentaba. Agregó, “Lamento mucho cómo manejé las cosas con **Gene** y todos ustedes. Entiendo por qué no se percibió bien y puedo ver cómo causó mucho dolor. Fui cortante con cada uno de ustedes en diferentes ocasiones”.

**Berndt** volvió a dejar pasar la oportunidad de hablar. **Marsha** agradeció a **Josh** y dijo que lamentaba que se sintiera ignorado y alienado y que lamentaba el dolor que le había causado. Añadió, “me encanta la expresión de Chester: *no juzgar*”. **Adele** se dirigió a **Janet**, mirándola y diciéndole con mucho sentimiento que apreciaba lo que había dicho sobre la áspera condena. Agregó, “me preocupa y me molesta que te sintieras demonizada. Eso me hace sentir triste”.

Al ir completando la primera ronda, con sólo una hora más que restaba en la sesión, quise cerciorarme sobre cómo querían utilizar el resto del tiempo. Le pregunté a los participantes cómo se estaban sintiendo y si acaso una sesión conjunta adicional sería útil.

Yo sugerí que sería útil que se pudieran seguir escuchando pero que quería saber lo que los participantes estaban pensando.

**Janet** habló primero, y, para mi sorpresa, dijo simplemente y con un tono de alegría, “¡Me siento escuchada!” Escuché con cierto asombro mientras la mayoría de los demás participantes expresaban sus sentimientos de ser escuchados y comprendidos. Muchos, pero no todos, dijeron que no veían la necesidad de una sesión conjunta adicional. **Chester** pensó que podría tener más que decir, o que podría surgir más a medida que pasara el tiempo. Le dijo al grupo que le gustaría planificar otra sesión más adelante. Otros dijeron que no se opondrían a planificar otra sesión, aunque sentían que se habían resuelto muchas cosas. Los participantes acordaron por unanimidad que otra sesión conjunta podría ser útil para abordar cualquier problema no resuelto, y, si no surgía ninguno, para celebrar la exitosa renovación de sus relaciones.

Con esta retroalimentación, sugerí pasar a rondas centradas en los cambios deseados para el futuro. **Josh** le dijo al grupo que reconocía lo valioso que era el proceso de la comunicación no violenta para todas sus relaciones. El citó especialmente lo importante que era haber aprendido a expresar su perspectiva con humildad. Dijo, “puedo ver, por mí mismo, cómo mi parte en esto podría haberse evitado al no hacer suposiciones sobre las intenciones de las personas”. **Renee** dijo, “A veces soy rápida para juzgar. Necesito ser más empática”. **Lanie** le dijo al grupo que veía lo importante que era buscar comprender, luego ser comprendido y siempre asumir las mejores intenciones. **Chester** expresó su deseo de construir su “caja de herramientas” de comunicación no violenta, para juzgar menos y escuchar con más compasión a aquellos con quienes no estaba de acuerdo. **Janet** dijo que ahora se dio cuenta de que había hecho algunas generalizaciones. Agregó, con nostalgia, “la causa de mi dolor estaba en mí”. **Adele** dijo que también quería trabajar en buscar primero comprender, luego ser comprendida, afirmando que “todos somos trabajos en progreso”. **Marsha** se centró en su deseo de utilizar un mejor proceso para abordar los conflictos en su organización sin fines de lucro y dijo que estaría buscando pasos prácticos para hacerlo. **Berndt** le dijo al grupo que quería escuchar mejor. También reconoció que prefe-

ría resolver los problemas de inmediato y tal vez necesitaba tomarse más tiempo.

Los minutos restantes se estaban acabando, así que para una ronda final, invité a los participantes a compartir cómo se sentían sobre el proceso. **Janet** simplemente dijo, “gracias”. **Chester** sintió que había habido mucho restablecimiento. **Lanie** también había experimentado muchos sentimientos de restablecimiento y estaba contenta de saber que podría abrazar a **Janet** si la veía en la tienda de comestibles. **Renee** le dijo al grupo que se sentía “realmente bien”. **Josh** dijo, “Me siento amado aquí hoy. Me siento realmente esperanzado, ablandado, humilde y lleno de alegría”. **Berndt** dijo que ahora quería explorar qué es lo podían hacer para reparar la relación de trabajo entre los dos grupos. **Marsha** se sintió algo triste ya que, el año anterior, se desarrolló este conflicto a pesar de los mejores esfuerzos de todos. Sin embargo, dijo que se sentía curada y renovada.

Resumí, celebrando la escucha, la comprensión y la curación que había ocurrido y reconociendo lo que percibí como una base sólida para las relaciones de las partes en el futuro. Acepté ponerme en contacto con el grupo para organizar la sesión conjunta de seguimiento. Celebramos una ceremonia de clausura y se dio por finalizada la sesión.

## ANÁLISIS

---

En esta combinación de MDI y los procesos de Círculo, el artefacto simbólico amplificó enormemente la escucha empática fluida y fue un elemento crítico en el éxito de la mediación. Debido a que los oradores podían optar por sostener el artefacto simbólico tanto tiempo como fuera necesario, y podían hablar o mantener el artefacto en silencio, los participantes podían experimentar el ser escuchados no sólo por una o dos personas, sino muchas. Tanto la escucha empática fluida como activa (con amplias respuestas y resúmenes) fueron indispensables para el éxito de esta mediación.

Además, parecía que después de sentirse escuchados en las reuniones preliminares, los participantes fueron liberados para utilizar al máximo los materiales de capacitación sobre la comunica-

ción no violenta y las historias de autojustificación. La sesión dejó en evidencia que durante las cinco semanas entre la segunda ronda de reuniones preliminares y la sesión conjunta, se había producido una gran cantidad de “fermentación positiva”. En respuesta a una evaluación posterior a la mediación, un participante calificó el proceso de “milagroso”. Sin saberlo, creo que estaba señalando el fruto milagroso de su propio trabajo dentro del proceso. Sin temas que no fueran de índole relacional, esta mediación se centró completamente en la transformación individual y de relaciones. El proceso jugó un importante papel de apoyo, pero lo que ocupó el centro del escenario fue la notable apertura a la transformación en todas las partes.

## POSTDATA

---

Aunque se asignaron dos horas y media para la sesión de seguimiento, terminamos en una hora y media. En una ronda de registro inicial, les pregunté a las partes qué sentían. **Marsha** dijo que sintió completa paz, amor y perdón. **Lanie** le dijo al grupo, "estoy siempre agradecida, especialmente por comprender el dolor de **Janet**". **Renee** reportó, “Me sentí diferente al venir aquí hoy — como si fuéramos amigas. Me alegro de que volvamos a estar juntos”.

En las próximas rondas, invité a las partes a compartir cualquier problema o inquietud que surgiera. Debido a que la organización sin fines de lucro estaba asociada a varias organizaciones en la ciudad, y el conflicto había sido bastante visible, varias partes expresaron el deseo de que la comunidad en general supiera de la reconciliación que los dos grupos habían logrado. Alguien sugirió que montaran un proyecto en conjunto, demostrando su relación renovada. Las partes expresaron entusiasmo y unanimidad acerca de esta idea y la planificación se realizaría en las próximas semanas. Mientras tanto, todos acordaron iniciar una comunicación regular a través de una lista de correo electrónico. Además, **Josh** quería que los miembros de la organización sin fines de lucro supieran que el club del vecindario renovarían su apoyo financiero al trabajo de la organización sin fines de lucro. Y **Adele** y **Marsha** extendieron una entusiasta invitación para que un miem-

bro del club volviera a formar parte de la junta directiva de la organización sin fines de lucro.

En una nota más personal, **Adele** quería hablar con **Berndt**, ya que durante la reunión del círculo anterior había elegido no hablar durante varias rondas. Quería asegurarse de que él también se sintiera satisfecho. Cuando le llegó el artefacto simbólico, **Berndt** dijo, sin vacilar, “Sí, estuvo bien. Me sentí escuchado”.

Antes de concluir, les pregunté a las partes si había alguna palabra adicional que quisieran compartir. **Adele** dijo, “este proceso ha sido un estímulo y me ha dado mucha esperanza”. **Lanie** dijo que la experiencia sería una “guía para la reconciliación” en su vida. **Renee** luchó para comprender la razón por la que el conflicto había brotado en primer lugar, pero dijo que ahora estaba convencida de que en las relaciones “no hay que dejar nada en un mal lugar”. **Josh** dijo, “Me siento muy emocionado. Esta ha sido una experiencia tan enriquecedora para mí. Miro hacia atrás y estoy desconcertado sobre cómo pude haberme comportado como lo hice. Estoy agradecido de que todos quisieran reconectarse y perdonar”. Añadió, “buscar primero comprender, luego ser comprendido es tan difícil, pero tan refrescante”. **Janet** terminó diciendo, “Estoy desbordada de gratitud por todos ustedes”.

Mientras los participantes del Círculo se dispersaban, **Marsha** se volvió hacia mí y me dijo, “Toda esta experiencia fue una degustación del cielo”.

### APÉNDICE III—OBRAS DE CONSULTA

---

1. Pranis, K. (2005). *The little book of circle processes: A new/old approach to peacemaking*. Intercourse, PA: Good Books.
2. Pranis, K., Stuart, B., & Wedge, M. (2003). *Peacemaking circles: From crime to community*. St. Paul, MN: Living Justice.
3. With both groups, I focused on developing their skills at expressing themselves nonviolently and receiving others' expressions, including attacks, nonviolently. Specifically, I coached participants on Rosenberg's “observing without evaluating,” “identifying and expressing feelings and needs,” and “receiving empathically.” Rosenberg, M. B. (2005). *Nonviolent communication: A language of life* (2<sup>nd</sup> ed.). Encinitas, CA: PuddleDancer.

4. With both groups, I focused on the role of the stories we tell ourselves. Specifically, I coached participants on the “Path to Action,” which includes “see and hear, tell [yourself] a story, feel, and act.” I added elements of “STATE My Path,” which include “share your facts, tell your story, ask for others’ paths, talk tentatively, and encourage testing.” I shared the authors’ observation that in our “Path to Action,” we’re usually unaware of the role of our self-stories in creating our feelings (step 3) and actions (step 4). Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2012). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.



© 2014 Gregorio Billikopf, sur de Chile