

Anexo 1

Taller sobre Técnicas de Gestión del conflicto: Mediación

Miguel Ángel Purcalla Bonilla



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Introducción	5
2. Desarrollo del taller	8
2.1. Introducción al taller	8
2.2. El conflicto y las actitudes más frecuentes ante él	8
2.2.1. Dramatización 1	8
2.2.2. Discusión sobre el conflicto y actitudes más frecuentes ante él	9
2.2.3. Componentes básicos del conflicto: el iceberg del conflicto	12
2.2.4. La gestión positiva del conflicto	14
2.2.5. La resolución de conflictos	14
2.2.6. Las herramientas	16
2.3. La puesta en práctica de las herramientas como persona parte en el conflicto	35
2.3.1. Dramatización 2 y puesta en común	36
2.3.2. Dramatización 3 y puesta en común	36
2.4. La gestión positiva del conflicto mediante la intervención de un tercero: la Mediación	37
2.4.1. Definición y principios fundamentales de la mediación	39
2.4.2. El papel del mediador, el papel de las partes y el contexto de la mediación	40
2.4.3. Las fases de la mediación	42
2.5. Práctica de la mediación	45
2.5.1. Demostración	46
2.5.2. Dramatización 4 y puesta en común	49
2.5.3. Dramatización 5 y puesta en común	49
2.5.4. El conflicto de identidades: Análisis interidentitario	50
2.5.5. Dramatización 6 y puesta en común	53
2.5.6. Dramatización 7 y puesta en común	53
2.6. Conclusiones y evaluación	54
3. Juegos de rol	56
Referencias bibliográficas	79

1. Introducción

A continuación ofrecemos en esencia un taller sobre técnicas de gestión positiva del conflicto para ser administrado por personas ya formadas y con experiencia en resolución de conflictos. Utilizando la aproximación didáctica socioafectiva (a través, por ejemplo, de juegos de rol), el contenido del taller se basa en un enfoque transformador y tiene una duración máxima de 30 horas aproximadamente, aunque puede ser administrado parcialmente. Se ha llevado a cabo en grupos de hasta 200 participantes, aunque el número aconsejado oscila entre un mínimo de cuatro y un máximo de 16 personas.

La idea de este taller está inspirada en los “Conflict Resolution Workshops” (talleres de resolución de conflictos) que se empezaron a administrar principalmente en los años ochenta en Estados Unidos, exportándose posteriormente a medio mundo, con el fin de transmitir los principios fundamentales de la incipiente disciplina de la resolución de conflictos, así como algunas de las herramientas analíticas y comunicativas básicas destinadas a facilitar la gestión positiva del conflicto.

Desde hace mucho tiempo hemos asumido la concepción de la guerra como un arte, idea formulada ya en el ecuador del primer milenio de la era cristiana por el chino Sun Tzu¹, y la práctica totalidad de los estados le han dedicado, desde su constitución como tales, una gran diversidad de recursos humanos y materiales, incluyendo una carrera específica, la militar, dedicada al aprendizaje y perfeccionamiento de dicho arte.

Por su parte, los primeros autores de resolución de conflictos determinaron que, como mínimo, la paz merecía el mismo calificativo que su contrario dialéctico. La paz, por lo tanto, como todo arte, no se nutre sólo del talento o de las buenas intenciones, sino que requiere también su aprendizaje. Como todo aprendizaje, la paz exige la reflexión y la consideración sobre ideas diversas, diferentes, contrastables, así como su práctica reiterada. Sobre la base de esta concepción de la paz, el tipo de taller que proponemos a continuación proporciona una estructura pedagógica a partir de la cual el formador y el participante pueden reflexionar acerca de diversas concepciones sobre el conflicto y su tratamiento positivo, así como su puesta en práctica.

Llevo más de cinco años administrando este tipo de taller en contextos profesionales y culturales muy diversos y la experiencia ha sido generalmente valorada como muy grata, tanto por los participantes como por mí mismo. He tenido la fortuna de contar con participantes de diversos ámbitos profesionales: policías, trabajadores sociales, maestros, activistas, funcionarios, empresa-

1. Idea desarrollada en su clásica obra *El Arte de la Guerra*.

rios, etc. El taller ha sido administrado como formación específica y también como parte de una intervención en el tratamiento de un conflicto social u organizacional profundo.

Complementariamente, nuestra propuesta se basa también en la creciente necesidad que existe en multitud de contextos sociales (en la familia, en la escuela, en el lugar de trabajo, en la comunidad...) de considerar y experimentar con nuevas ideas, con formas más positivas de tratar el conflicto. Específicamente, hemos constatado que existe una gran necesidad por parte de profesionales y formadores de resolución de conflictos o de mediación de disponer de materiales específicamente pensados para el aprendizaje experimental, especialmente escasos si los comparamos con el creciente número de propuestas bibliográficas en castellano dedicadas al estudio o a la reflexión fundamentalmente teórica sobre estos temas.

En este sentido, nuestro propósito es muy modesto si consideramos la inmensa riqueza y diversidad de aproximaciones, concepciones, estudios y tratamientos relacionados con la paz y el conflicto, provenientes de prácticamente todas las ciencias humanas, especialmente de la resolución de conflictos y, de forma más englobadora, de los estudios de paz y conflictos. El taller que aquí os proponemos os ofrece una herramienta para el aprendizaje experimental, y en ningún caso debe considerarse como sustitutivo, sino complementario, del segundo tipo de oferta bibliográfica a la que hacíamos referencia.

Aquí ofrecemos al formador ya iniciado en la resolución de conflictos y en mediación, un taller flexible que permite realizar con los participantes una reflexión acerca del concepto de conflicto y de las diversas formas que tenemos de acercarnos a él, así como la visión positiva que de él proporciona la resolución de conflictos y que permite que pueda ser gestionado y, en su caso, transformado, de forma positiva, a través de la utilización de determinadas herramientas analíticas y comunicativas, como la Mediación, a la que dedicamos especial atención. Basado en el enfoque socioafectivo y a través de juegos de rol, su desarrollo puede durar unas 30 horas aproximadamente si se lleva a cabo en su totalidad y está pensado para ser administrado a un grupo de entre 4 -como mínimo- y 16 personas, aproximadamente. Tanto la duración como el número de participantes pueden variar en función de las necesidades de cada formación. Por ejemplo, si el formador estima que tan sólo quiere dedicarse a la práctica de las herramientas comunicativas, sin dedicarse al aprendizaje de la mediación, la duración del taller puede reducirse a casi la mitad.

El presente capítulo ofrece un modelo de taller con un doble propósito. Por una parte, puede ser concebido como herramienta pedagógica para transmitir al lector una serie de técnicas para la gestión positiva del conflicto, así como conocimientos básicos sobre la mediación y la oportunidad de practicarla. Por otra parte, este taller ofrece un modelo que puede ser utilizado por el lector, con las adaptaciones y reformulaciones deseadas para su contextualización,

para la formación básica en mediación y gestión alternativa de conflictos de grupos de personas en la escuela, en el trabajo. Puede servir de iniciación, de introducción a este campo y también para transmitir una serie de herramientas para gestionar el conflicto de forma positiva en la escuela, en la familia, en su lugar de trabajo, en su comunidad de vecinos o en cualquier otro espacio de convivencia.

Estas páginas no pretenden realizar aportaciones novedosas a la teoría y práctica de la mediación. Existen para ello numerosos libros publicados al respecto, sobre los que encontraréis algunas referencias a lo largo del capítulo y al final del mismo. Nuestro propósito es el de proporcionar una herramienta que sirva a la vez como instrumento transmisor de conocimientos básicos acerca de la gestión positiva del conflicto y de la mediación, a través de su puesta en práctica, así como modelo de taller para ser aplicado en variedad de contextos. A la postre, os proporcionamos unas herramientas comunicativas básicas que podéis utilizar para la negociación y la mediación, o para cualquier otro proceso comunicativo, se halle o no vinculado al tratamiento de un conflicto. Pretendemos, sobre todo, que la estructura del taller os sirva de inspiración o de modelo para poder organizar vuestros propios talleres de resolución de conflictos, con las adaptaciones o modificaciones que consideréis oportunas.

2. Desarrollo del taller

2.1. Introducción al taller

Objetivo: Explicación a los participantes sobre el taller, su naturaleza, funcionamiento y duración.

Antes de empezar el taller, y tras haberlo adaptado al contexto en cuestión, el formador explica en qué consistirá, cuál será su desarrollo y su duración. Es importante subrayar que el enfoque socioafectivo y el recurso al juego de rol requieren la colaboración activa de los participantes. Este no es el tipo de formación en el que se transmiten conocimientos a grandes para con los participantes, a base de tomar notas y de proporcionales innumerables fotocopias y todo tipo de material. Como en la propia mediación, quien participa en este tipo de taller obtendrá de él en función de su propia aportación personal.

El formador puede optar por proporcionar todo el material en un solo dossier a los participantes o ir repartiéndolo a medida que avanza el taller.

Recordemos que la estructura de este taller permite que lo administremos parcialmente. Por ejemplo, el taller puede consistir en la introducción a la resolución de conflictos, con la adquisición y práctica de herramientas para su gestión positiva (puntos 1, 2 y 3 del guión).

En cuanto al espacio, es aconsejable que se cuente con diversos espacios, además del principal en el que se reúna todo el grupo, para que cada grupo pueda desarrollar su dramatización cómodamente.

2.2. El conflicto y las actitudes más frecuentes ante él

Objetivos: Comprensión socioafectiva del carácter dinámico y complejo del conflicto, así como de las actitudes más frecuentes ante él y de su componente positivo. Distinción entre intereses y necesidades.

2.2.1 Dramatización 1

Aquí utilizaremos la dramatización número 1 (*Las vecinas*), basada en un conflicto vecinal, como primera actividad del taller. Se pide a los participantes que se agrupen por parejas, que lean el desarrollo del caso y que decidan cuál de ellas va a desempeñar los papeles de Núria y de Montse en cada pareja. En éste y en los demás juegos de rol, junto al nombre del personaje, se proporciona en paréntesis un

nombre equivalente del sexo contrario, por si alguien se siente incómodo o incapaz de representar un personaje de distinto sexo, o por cualquier otra razón que requiera dicha modificación en la dramatización. No obstante, se aconseja que el participante interprete el personaje tal como se prevé en el juego de rol. Esta dramatización puede durar entre 10 y 20 minutos, a criterio del formador y/o según se vayan desarrollando cada uno de los diálogos.

Cabe recordar a los participantes que deberían actuar de forma natural, como lo harían si se encontraran en una situación similar. Núria y Montse, después de que ésta le colgara el teléfono, se encuentran en el ascensor y...

Durante la dramatización, el formador puede ir observando cómo interactúan cada una de las parejas, a fin de enriquecer y estimular la puesta en común posterior. En caso de que el grupo esté formado por un número impar de personas, el formador puede optar bien por formar pareja con uno de los participantes, bien por hacer que la persona desparejada le ayude a hacer de observadora.

2.2.2. Discusión sobre el conflicto y actitudes más frecuentes ante él

Ideas a desarrollar

- Elementos positivos del conflicto: cambio, desarrollo, creación
- Elementos negativos del conflicto: violencia, dolor, destrucción
- Complejidad y dinamismo del fenómeno conflictual

Tras el desarrollo de la dramatización, cabe facilitar una puesta en común por parte de todos los participantes acerca de sus experiencias durante el juego de rol. ¿Cómo ha ido? ¿Cuál ha sido de cada uno de los personajes de cada pareja ante el conflicto? ¿Qué es lo primero que se dijo en el ascensor?

Como es habitual, una de las características que se podrán observar es que, a pesar de proporcionar una descripción idéntica de la dramatización para cada pareja, no todas las Montses ni todas las Núrias se comportarán de forma similar en el curso de la conversación.

Éstas son algunas de las actitudes que previsiblemente se habrán dado a lo largo del ejercicio:

- El modelo “del más fuerte” o del “controlador” - se pretende dominar el conflicto y la relación, a todo o nada, ganar o perder.
- El modelo “de esconder la cabeza bajo el ala” o del “evitador” - evitar el conflicto

- El modelo “del comerciante” o del “compromisario”- todo es negociable, lo material y lo inmaterial, incluso los términos de la relación
- El modelo “de la tiritita” o del “acomodaticio” - solución rápida para salir del paso o no perder la relación
- El modelo del “colaborador”, interesado tanto en los aspectos materiales del conflicto como en salvar la relación, tendente a buscar una solución mutuamente beneficiosa

Son todas ellas formas coloquiales de designar nuestra actitud ante el conflicto. Es importante recalcar que la mayor parte de nosotros adoptamos distintas actitudes ante el conflicto dependiendo de cuál sea nuestro rol en el marco de la relación conflictual. En este caso puede ser muy útil utilizar el modelo bidimensional del conflicto del autor Neil Katz, que sitúa las distintas posibles actitudes ante el conflicto de acuerdo con dos grandes ejes: el compromiso para con la relación y el compromiso para con los intereses. Por ejemplo, el modelo “del más fuerte o controlador” está mucho más orientado hacia los intereses que hacia la relación, puesto que su actitud implica que ésta pueda llegar a perderse. El acomodaticio, por otra parte, presente una clara preferencia hacia la relación, en detrimento de los intereses. Cederá en lo que haga falta para no perder la relación.

Por lo que respecta a la naturaleza misma del conflicto, existen numerosas formas de abordarlo. De ello se han ocupado numerosas disciplinas y autores. La “conflictología” se presenta como la ciencia dedicada específicamente al estudio del conflicto.

Aquí apuntamos algunas cuestiones que nos parece importante que se tratar en una reflexión como la que se pretende en el marco de este taller acerca del conflicto. También aportamos algunas referencias bibliográficas de interés y determinados recursos de apoyo gráfico.

Actividades recomendadas

La definición del conflicto

El formador escribe la palabra “conflicto” sobre una pizarra y propone a los participantes que expresen en voz alta las ideas que dicho término inspira en ellos. En la mayoría de los casos, las asociaciones serán negativas. Se asociará el conflicto a términos como “problema”, “divergencia de intereses”, “discusión”, “pelea”, “lucha por el poder”...

Tanto si surge un término positivo como no, el formador debe aprovechar para mostrar las dimensiones positivas relacionadas con el conflicto y las oportunidades que éste puede generar y que nos acompañan desde el momen-

to mismo de nuestro nacimiento, a lo largo de nuestras vidas. Los elementos positivos que a menudo se relacionan con el conflicto tienen que ver con **el cambio, el crecimiento, el desarrollo**. Y, en muchos casos, la situación conflictual encarna ambas dimensiones, la positiva y la negativa. En el caso del nacimiento, no cabe duda de que es una experiencia dolorosa y traumática para la madre y el bebé (todos venimos al mundo llorando), pero a la vez hay pocas cosas más positivas que la propia vida que emana de ese hecho conflictual que es el parto. Del mismo modo, muchos de los conflictos relacionales que se dan en el seno de una pareja, entre familiares o amigos, a pesar de la negatividad con que vivimos las discusiones, los gritos, las crisis, en muchos casos sirven, a largo plazo, para mejorar la relación, para que ésta alcance un grado de madurez que no había tenido antes y que sin dichos conflictos no habría podido alcanzar.

En ese componente positivo que yace en los conflictos radica precisamente la razón de ser de la resolución de conflictos o de la mediación. Los conflictos pueden gestionarse positivamente, proporcionando, en su caso, la oportunidad de una transformación positiva de la relación. El conflicto es la base misma de la mediación y de la resolución de conflictos. La mediación ve el conflicto como el encuentro –o desencuentro– entre dos o más formas de entender una misma realidad, entre distintas percepciones. En este caso, por lo tanto, lo relevante no es el establecer o el buscar una verdad absoluta y objetiva, a la manera, por ejemplo, del sistema judicial, sino que lo que aquí se pretende es que las distintas partes puedan conocer mejor cuáles son esas divergencias perceptivas, por qué se han desarrollado como antagónicas y proporciona la oportunidad de construir una nueva realidad que pueda acomodarlas, en la que puedan coexistir.

En suma, de la percepción inicial del conflicto que tengamos dependerá también nuestra actitud hacia su análisis, comprensión y posible tratamiento. Podemos entender el conflicto como “un problema a resolver” o como “una oportunidad para el cambio y el crecimiento positivos”.

A fin de enriquecer esta reflexión, el formador puede aportar distintas definiciones que se hayan hecho por distintos autores o escuelas de pensamiento. Sería interesante contrastar la definición que hace la no-violencia con la del marxismo, por ejemplo.

Por otra parte, y en función de la profundidad y duración que se le quiera dar a esta sección del taller, el formador puede hablar de las tipologías del conflicto, atendiendo a diversos criterios. A modo de ejemplo, según su intensidad, distinguimos entre los conflictos de baja intensidad y los de alta intensidad (por su complejidad, por la presencia de violencia, por su profundidad temporal). A estos últimos también se les puede denominar identitarios o, en casos de conflictos muy profundos, intratables.² Desde el punto de vista del contexto en el que se desarrollan, podemos hablar de conflictos organizacionales, fa-

miliares, públicos, comunitarios o internacionales, por citar algunos. También podemos hablar de conflictos interpersonales o relacionales e intergrupales.

Al finalizar esta reflexión, el participante debería haberse planteado su definición inicial del conflicto, comprendiendo que no existe una única definición absoluta del mismo, sino que cada uno de nosotros, por nuestra propia identidad, por nuestras experiencias o dada la naturaleza de la relación en cuestión, podemos entender el conflicto de distinta forma. El conflicto es algo dinámico, en evolución, como la propia naturaleza humana y la identidad de la persona.

2.2.3. Componentes básicos del conflicto: el *iceberg* del conflicto

Ideas a desarrollar

- Intereses negociables versus necesidades no negociables
- Intereses como elementos materiales de un conflicto
- Posiciones como expresiones de un interés determinado
- Necesidades como elementos, normalmente ocultos, relacionados con la historia conflictual, aspectos identitarios, psicoemocionales...

Nos parece importante prestar atención a los distintos elementos que forman parte del conflicto, puesto que ello nos proporcionará una mayor comprensión del fenómeno conflictual, permitiéndonos gestionarlo con mayor eficacia.

Aquí sugerimos la utilización (mediante, por ejemplo, una transparencia) del *iceberg* del conflicto (Figura 1). Mediante esta figura pretendemos trasladar la complejidad de elementos que componen el conflicto, mediante una imagen simple, pero contundente, como la del *iceberg*. La primera idea que traslada dicha figura es que en el conflicto existen elementos más visibles, que se manifiestan y perciben con facilidad, mientras que muchos de sus componentes están ocultos o no son fácilmente visibles (sobre todo si nos encontramos ante un conflicto profundo).

Por una parte, existen **elementos tangibles, materiales** (lo que John Burton denomina “**intereses negociables**”) que expresamos a través de **posiciones**, lo que queremos o pedimos: “quiero la custodia de mis hijos”; “me toca una pensión mensual de 200.000 ptas y la segunda residencia”; “exigimos que se desarmen”; “demandamos su retirada de la región y el control militar sobre esos territorios”... Son los elementos que se sitúan en la parte supraacuática del

2. “Intratable” proviene de una traducción del término inglés “intractable” que, al contrario de “untreatable”, no quiere decir que no se puede tratar, sino que se resiste al tratamiento.

iceberg, la que vemos fácilmente, la que se exterioriza. Son los aspectos que normalmente forman parte de la agenda negociadora y que acaban reflejados en los acuerdos de paz, en los convenios reguladores de una separación o divorcio o en la resolución de una disputa interempresarial.

Por otro lado, muy vinculados a los anteriores, se encuentran un conjunto de **elementos primordialmente inmateriales**, que no siempre se expresan con facilidad en una relación conflictual, ni en un proceso comunicativo, como la mediación, que intente transformarla positivamente. En esta dimensión subacuática del *iceberg* encontramos lo que John Burton denomina “**necesidades no negociables**”: elementos identitarios, psicoemocionales, la historia del conflicto... ¿Puede uno acaso negociar, por ejemplo, su necesidad a vivir dignamente, o a mantener alguno de los elementos que definen su identidad individual o grupal, como la lengua, la cultura o la ideología?

A menudo, la inflexibilidad de una posición sobre un aspecto material del conflicto (“¡le exijo una pensión de 200.000 ptas mensuales y de ahí no bajo!”) está íntimamente ligada a un aspecto subacuático del *iceberg* que no ha sido tratado adecuadamente y ni siquiera expresado (el enojo por haber sido abandonada, por sentirse utilizada, o la necesidad, quizás no expresada por orgullo, de que su cónyuge se disculpe y reconozca el dolor que le ha causado). Como veremos más adelante, la mediadora debe saber identificar este tipo de conexiones y facilitar que, si así lo desean las personas interesadas, puedan ser libremente expresadas y tratadas. Los acuerdos sobre aspectos materiales del conflicto serán siempre mucho más sólidos y duraderos si se construyen sobre una base sólida en la que han podido expresarse y tratarse aquellos aspectos más profundos, históricos de la relación conflictual, por incómodo que ello pueda parecer a priori.

Actividades recomendadas

1) Análisis del conflicto entre Núria y Montse (Las Vecinas, dramatización 1)

Podemos invitar aquí a los participantes que distingan entre los elementos supraacuáticos y los subacuáticos del *iceberg* del conflicto existente en la dramatización anterior. Por ejemplo, los ruidos o el incidente del agua son elementos materiales del *iceberg*. Quizás en relación con ellos, en la dramatización, los participantes mantuvieron posiciones de diferente signo al respecto: “que cesen los ruidos”; “que se disculpe”; “que me reembolse los gastos ocasionados por el agua”. Por otra parte, parece evidente que existen otros elementos que han afectado su relación y que quizás cada una de las parejas ha desarrollado de forma diferente. Quizás algunas de las Montse sentían que quien había sido su amiga últimamente se había distanciado y por eso reaccionó tan airadamente contra su vecina por causa de los ruidos. Quizás en otros tiempos la situación de los ruidos se habría solucionado con

una simple conversación, pero ahora quizás se dan otros elementos que no se están expresando...

2) El ejercicio de la mandarina

Éste es un ejercicio que se utiliza a menudo en el ámbito escolar, pero que también es muy efectivo entre adultos. Consiste en lo siguiente. Se divide el grupo por parejas. Se les informa a cada una de las parejas que, junto a sus respectivas madres, son los dos únicos supervivientes del planeta, tras una guerra nuclear. En el planeta tan sólo queda una mandarina. A cada uno de los componentes de la pareja se le informa por separado de lo siguiente: a la mitad de los miembros del grupo se les informa que sus madres están muy enfermas y que lo único que puede salvarlas es el zumo de una mandarina. A la otra mitad del grupo se les dice que sus madres están muy enfermas y que lo único que puede salvarlas de la muerte es la piel de una mandarina. Cada uno se reúne con su pareja, se les entrega una mandarina a cada una (o algo que sirva de sustituto) y se les pide que diriman su conflicto. Aquí el interés es el de hacerse con la única mandarina, lo que puede expresarse en una posición que rece, por ejemplo, “quiero la mandarina”; “me tienes que entregar la mandarina”; “déjame quedarme con la mandarina a cambio de todas mis posesiones”. Tan sólo si los participantes expresan sus verdaderas necesidades podrán salvar a sus dos padres.

2.2.4. La gestión positiva del conflicto

Objetivos: Conocimiento de la resolución de conflictos y adquisición de herramientas para la gestión positiva del conflicto

2.2.5. La resolución de conflictos

Esta sección del taller está pensada para hacer una breve mención de la resolución de conflictos, a fin de proporcionar a este taller una contextualización epistemológica y disciplinar. Éste es un buen momento para remitir a los participantes a las recomendaciones bibliográficas que les hayáis entregado, y de las cuales al final os ofrecemos una lista detallada temáticamente.

Existen diversos manuales en castellano que explican el nacimiento y desarrollo de la resolución de conflictos como disciplina. Entre ellos, os recomendamos:

Eduard Vinyamata Camp (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel Practicum.

Beatriz Martínez (1999). *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. Barcelona: Paidós.

A continuación, no obstante, hacemos una breve referencia al origen y principios fundamentales de la resolución de conflictos. Es importante que los participantes comprendan que la resolución de conflictos emana de un movimiento social a favor de una mayor participación, de una democratización de los mecanismos tradicionales de gestión del conflicto en la sociedad.

De forma sucinta, podemos definir la **resolución de conflictos** como el espacio transdisciplinar, académico y profesional, de teorización, investigación, formación y activismo que alberga el conjunto de conocimientos de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas (como la mediación), métodos, estrategias y sistemas para su gestión positiva.

La **resolución de conflictos (RC)** comienza a consolidarse como disciplina en Estados Unidos a partir de los años sesenta, bajo la decisiva influencia del movimiento ciudadano norteamericano en favor de los derechos civiles (*Civil Rights Movement*), que llevó a amplios sectores de la sociedad estadounidense a cuestionar, entre muchas otras cosas, los métodos tradicionales, autoritarios y punitivos, de tratamiento del conflicto en ámbitos como el familiar, el escolar, el público, el empresarial o el judicial, entre otros.

Este movimiento de diplomacia ciudadana entorno a la gestión del conflicto social fue bautizado con el término de *Alternative Dispute Resolution (ADR)*: **Gestión Alternativa de Conflictos** o GAC. A menudo se utilizan ambos términos (RC y GAC) indistintamente, aunque, en sentido estricto, la RC designa una realidad mucho más amplia y compleja. Por lo tanto, a partir de una realidad social, de un movimiento que aquí denominamos de “diplomacia ciudadana”, se fue generando una inquietud desde la investigación y la formación académicas, conformando de este modo la disciplina de la resolución de conflictos.

Los mecanismos de la resolución de conflictos son alternativos respecto de los métodos tradicionales tanto por su funcionamiento –más eficiente– como por sus resultados –más eficaces. El término “gestión” apela a la *eficiencia* del proceso, ya que dichos mecanismos, merced a su carácter más informal, pragmático y consensual, se veían libres de las rigideces burocráticas y jerárquicas de los métodos tradicionales. Los mecanismos de la GAC resultaban, en suma, más eficientes porque eran menos costosos y llevaban menos tiempo.

En cuanto a su **resultado**, los procesos de GAC se consideran más positivos para la globalidad de las partes por su *eficacia*. De la dicotomía *win-lose* (“ganar-perder”) propia de los mecanismos tradicionales, como el judicial, los instrumentos de RC propios de la GAC, como la mediación, permiten obtener acuerdos *win-win* (“ganar-ganar”), en virtud de los cuales ninguna de las partes lo pierde o lo gana todo, sino que se encuentra la fórmula con el máximo denominador común, en el que todos deben ceder un poco para que todos ganen.

Las experiencias de gestión y resolución alternativa de conflictos, por lo tanto, vienen siendo aplicadas desde hace años al tratamiento de conflictos sociales en diversos países, mayoritariamente occidentales, resultando, en la mayoría de los casos, en una gestión más democrática y duradera del conflicto en y entre grupos u organizaciones, ya sean públicas (ayuntamientos, hospitales o escuelas, por ejemplo), privadas (grandes multinacionales o en la pequeña y mediana empresa), o en entidades sin ánimo de lucro, como las ONG, las fundaciones o las asociaciones, merced a la utilización de mecanismos más participativos de toma de decisiones y de tratamiento del conflicto, como la mediación, que se han consolidado como alternativas a los métodos tradicionales, basados en la autoridad y en la rigidez jerárquica. A lo largo del módulo, examinaréis diversos modelos y mecanismos de GAC que ya han sido aplicados con éxito y los experimentaréis mediante su aplicación a casos reales de su entorno personal o profesional.

La diplomacia ciudadana, la participación de los ciudadanos en los asuntos de la *polis*, en los de sus lugares de trabajo o en los de sus comunidades de ocio, comporta, por lo tanto, una *horizontalización*, una democratización del tratamiento convencional del conflicto social. Ya no son el juez, el policía, el director, el diplomático, el profesor, el jefe de personal o el dirigente político los únicos capacitados para tratar el conflicto, sino que son las mismas partes implicadas (los individuos, grupos determinados o la sociedad civil en general) quienes participan activamente y se convierten en los protagonistas de la transformación positiva de su propio conflicto; de ahí el carácter “alternativo”, por innovador y distinto respecto de los métodos tradicionales, de la GAC o de la RC.

Los profesionales de la RC aportan las herramientas y una visión *proactiva* (dinámica, creativa y emprendedora) sobre el tratamiento del conflicto social y su posible transformación positiva, de las que se nutre la diplomacia ciudadana. De hecho uno de los objetivos finales de este programa académico es, sin duda, que os podáis convertir en dichos profesionales de la RC, en vuestro lugar de trabajo, en los colectivos sociales a los que pertenezcáis, o como parte de la creciente comunidad de profesionales íntegramente dedicados a la RC.

En suma, la disciplina de RC nos proporciona las herramientas para un tratamiento alternativo, más positivo del conflicto, en contraste con los métodos tradicionales. Es alternativo dicho tratamiento porque es más democrático y duradero, más eficiente en cuanto a su funcionamiento y más eficaz respecto de sus resultados. Prueba de ello es la exitosa aplicación de métodos e instrumentos de la GAC que, impulsados por el ideario de la diplomacia ciudadana, se están desarrollando de forma creciente a todos los niveles y en todos los ámbitos en los que existe el conflicto.

2.2.6. Las herramientas

A lo largo de esta sección los participantes tendrán la oportunidad de adquirir, mediante la reflexión y la puesta en práctica en virtud del ya aludido

enfoque socioafectivo, algunas herramientas básicas para la gestión positiva del conflicto.

Aquí, de nuevo, debemos recordar el modesto objetivo de este taller, que, en esta sección, no podría en absoluto pretender sustituir el papel que la Comunicación posee en la resolución de conflictos. Los mecanismos de resolución de conflictos, como la mediación, están basados fundamentalmente en la comunicación y, por lo tanto, toda persona que ansíe obtener una rigurosa formación como profesional de la resolución de conflictos deberá dedicar considerable tiempo al estudio de las imprescindibles aportaciones que realizan al respecto las ciencias de la Comunicación. Últimamente está adquiriendo especial relevancia en los programas de formación en resolución de conflictos la Programación Neurolingüística o PNL (ver referencias bibliográficas al final del capítulo).

Herramientas comunicativas para la gestión del conflicto

Utilizamos las siguientes técnicas comunicativas...

Mediante la comunicación no verbal y la comunicación verbal:

- La pregunta o estrategia elitiva (la herramienta fundamental)
- La paráfrasis positivadora
- El resumen positivador
- a reformulación positivadora

(Estos 3 últimos utilizados restrictivamente, tan sólo cuando sea imprescindible)

...para poner en práctica estas estrategias o promover las siguientes actitudes:

- Crear una atmósfera propicia, de empatía.
- Clarificar percepciones.
- Fomentar el lenguaje de las necesidades y/o el de los intereses, según convenga: exteriorizar las necesidades o intereses individuales y los compartidos.
- Fomentar el lenguaje de la responsabilidad versus el de la culpa : facilitar la reconciliación
- Fomentar los elementos conectores: el “nosotros” en lugar del “tú vs. yo”.
- Proyectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado.
- Identificar y desarrollar “factibles” gradualmente.

- Si es posible, desarrollar acuerdos verbales o escritos beneficiosos para todas las partes implicadas.

Recordemos que la mediación, y en gran parte la resolución de conflictos, son instrumentos fundamentalmente comunicativos. Estas herramientas comunicativas os invitan a reflexionar sobre nuestros modelos habituales de comunicación y a contrastarlos con las herramientas comunicativas propias de la GAC, vehiculadas aquí a través de la mediación.

Estas herramientas o recursos comunicativos están pensados no sólo para ser utilizados por el tercero imparcial (mediador u otro profesional de la RC), sino también para que los utilicemos en la gestión de nuestros conflictos personales, cuando los experimentamos en primera persona. De hecho, antes de poner en práctica la mediación en las dramatizaciones, los primeros juegos de rol están diseñados para aplicar las herramientas bilateralmente, cuando somos parte implicada en un conflicto.

Actividades recomendadas

A fin de hacer esta exposición de las herramientas y estrategias más amena, recomendamos al formador que invite a los participantes a que lean los diálogos que constan encuadrados a lo largo de toda la sección 3. Utilizad ejemplos propios o que os parezca especialmente apropiados para el contexto personal o profesional de los participantes y, tras examinar cada herramienta o estrategia, animadlos a que propongan sus propios ejemplos y formulen cualquier pregunta o duda al respecto.

También acostumbra a ser muy positivo que los participantes aporten ejemplos y reflexiones acerca de conflictos que hayan experimentado a título personal, ya sea de forma directa o indirecta.

2.2.6.1. Las herramientas comunicativas verbales

- La pregunta o estrategia *elitiva*

Como hemos señalado anteriormente, la pregunta es la herramienta comunicativa fundamental de todo profesional de la resolución de conflictos, y muy particularmente de la mediadora.

La pregunta nos sirve para obtener información, pero sobre todo para que las partes, los usuarios reflexionen acerca de elementos importantes relacionados con la situación conflictual.

El adjetivo “elitivo/a” proviene del verbo latín *elicere*, que significa evocar, servir de inspiración para que lo que se encuentra latente o como potencial se

realice, se desarrolle o se exteriorice. Como ocurre en muchos otros casos, este adjetivo no ha pervivido en lengua castellana, mas sí en inglés, bajo la forma “to elicit”, que deriva del participio de dicho verbo en latín (*elicitus*). El término se utiliza muy a menudo en la bibliografía anglosajona relacionada con la resolución de conflictos para explicar la función de la mediación. Si el formador no se siente cómodo con este término, puede utilizar cualquier otro término que transmita un significado similar, como los comúnmente utilizados “pregunta abierta”, “pregunta mediativa”, “pregunta inspiradora” o “pregunta empoderadora”, por citar algunos.

La pregunta elitiva es una pregunta abierta, que da libertad de respuesta a sus receptores, inspirándoles a menudo a reflexionar sobre aspectos importantes de la situación conflictual, poniendo la responsabilidad acerca del conflicto y de sí mismo sobre la persona cuestionada. La literatura anglosajona se refiere a ello como *empowerment* y en Iberoamérica se utiliza la traducción “empoderamiento”:

Disputante: Estoy harto del reloj de fichar. ¡Un día de éstos me lo cargo!

Mediadora: **¿Por qué está harto de él?**

(...)

Disputante: Me niego a fichar. ¡Por ahí no paso!

Mediadora: **¿Qué tendría que pasar para que Ud. fichara?**

Por otra parte, podemos formular una frase que formalmente constituya una pregunta, pero que ésta sea cerrada e impida el “empowerment” al que nos referíamos anteriormente.

No se debe hacer:

Disputante: Me niego a fichar. ¡Por ahí no paso!

Mediadora: **¿No cree que si fuera un poco más transigente sería más fácil solucionar el problema?**

Este es el tipo de pregunta que **no** debe hacer un profesional de la resolución de conflictos, y mucho menos un mediador. No estamos educando ni endoctrinando a nuestros clientes o usuarios, les estamos facilitando un proceso a través del cual ellos y ellas, si así lo determinan y consideran oportuno, llegaran a este tipo de reflexiones, aunque no las expresen.

Finalmente, también hablamos de estrategia elitiva y no sólo de pregunta elitiva, puesto que no siempre es posible canalizar nuestra estrategia elitiva a través de una pregunta formal. De este modo, las herramientas y estrategias que exa-

minamos a continuación, aunque no se traduzcan en una pregunta formal, están impregnadas de los mismos principios que caracterizan a las primeras.

- **La paráfrasis positivadora**

Al parafrasear, se exponen los sentimientos, emociones y perspectivas de las partes cuando éstas son expresadas con gran agresividad verbal.

La paráfrasis positivadora se debe utilizar cuando sea imprescindible, para repetir un concepto expresado por una de las partes sin la violencia o agresividad verbal original, pero intentando ser fiel al significado y al mensaje sustantivo originales. Si se abusa de ella o no consigue interpretar la afirmación original, puede parecer condescendiente, llegando a irritar a las partes, comprensiblemente.

Pedro: Lleva muchos años haciendo lo mismo. ¡No lo aguanto!

José: Yo sí que no te aguanto! ¡Estoy harto de ti!

Mediadora: **Entiendo que vuestra relación se ha deteriorado.** ¿Recordáis algún momento en que fuera mejor?

En negrita se indica la paráfrasis positivadora. Seguidamente, la mediadora realiza una pregunta elitiva para que reflexionen sobre aspectos positivos de su pasado, que podrán aprovecharse para la negativa situación presente o para el futuro.

- **El resumen positivador**

Debido a la intensidad y velocidad de la comunicación y al volumen de información que acostumbran a intercambiarse en un contexto de mediación o RC, el mediador aprovecha las pausas naturales, si es posible, para resumir sobre todo aquellos aspectos más importantes que, en la dinámica de la conversación o de la discusión, alguna de las partes puede olvidar, fomentando así las **divergencias perceptivas** entre ellas.

Aquí también la mediadora intenta positivizar distintas afirmaciones sin desvirtuar su intensidad o significado original:

Mediadora: Habiendo llegado hasta este punto, me gustaría resumir lo que hasta ahora se ha dicho (...) Por una parte, Juan ha afirmado que... y Lolita ha dicho que... Habéis mostrado puntos de vista marcadamente diferentes acerca de..., y habéis coincidido en los siguientes aspectos..., y habéis acordado que... En cuanto al problema que habéis identificado como el más importante, el de (...), ¿cómo creéis que lo podríais resolver?

La mediadora acaba el resumen, trasladando de nuevo la responsabilidad sobre las partes acerca de la/s solución/es que proponen para su conflicto. Nótese que la pregunta se dirige a los dos, **reforzando el “nosotros” en vez del “tú versus yo”**. No se individualiza la pregunta acerca de las posibles soluciones, puesto que éstas deberán ser generadas o establecidas de mutuo acuerdo.

- **La reformulación positivadora**

La reformulación replantea una afirmación que se considera incompatible con el proceso y/o los principios de la mediación, recordando a las partes el propósito que, de acuerdo con su compromiso voluntario, les ocupa en este contexto. Tan sólo debe reformularse en casos extremos, cuando se violan o se cuestionan los principios y valores de la mediación, a los que se comprometieron libremente las partes antes de empezar:

Sonia: Me niego a creerle, nunca dice la verdad. Así no llegaremos a ningún acuerdo. Eres una zorra y te aseguro que...

Laura: Mira quién habla, que ni tu novio se fía de ti, la muy...

Med.: Disculpad que os interrumpa. Al principio de este proceso acordamos que éste sería un espacio de libertad y de seguridad, donde podríais expresar libremente vuestras opiniones, pero respetando la dignidad de la otra persona. Mi función como mediadora es asegurarme de que este espacio sea libre, seguro y digno para vosotras. ¿Os gustaría continuar con la mediación? ¿Cómo os gustaría que fuera este espacio?

Siempre devolviendo la palabra y la responsabilidad a las partes. Normalmente, si tienen un mínimo interés en el proceso, cuando noten el peso de la responsabilidad sobre sus espaldas y no sobre las de una hipotética “mediadora-niñera”, harán en la mayoría de los casos el esfuerzo suficiente. En cualquier caso, es una determinación que deben de tomar las partes, de forma responsable y comprometida. Puesto que, de otro modo, el mediador puede convertirse en una figura autoritaria de la que dependan para “portarse bien”. Lo que interesa en la mayoría de los casos es que las personas desarrollen sus propias reglas de sana comunicación para que puedan utilizarlas en su relación habitual en el trabajo o en casa, por ejemplo, sin tener que depender a largo plazo del espacio de mediación, como si de una terapia psicoanalítica se tratara,

2.2.6.2. Actitudes y técnicas para la gestión positiva del conflicto

- Crear una atmósfera propicia, de empatía.
- Clarificar percepciones.

- Fomentar el lenguaje de las necesidades y/o el de los intereses, según convenga: exteriorizar las necesidades o intereses individuales y los compartidos.
- Fomentar el lenguaje de la responsabilidad versus el de la culpa : facilitar la reconciliación
- Fomentar los elementos conectores: el “nosotros” en lugar del “tú vs. yo”.
- Proyectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado.
- Identificar y desarrollar “factibles” gradualmente.
- Si es posible, desarrollar acuerdos verbales o escritos beneficiosos para todas las partes implicadas.
- **Crear una atmósfera propicia, fomentando la empatía**

Tanto si somos un tercero imparcial, como si actuamos como parte interesada o implicada directamente en el conflicto, con la primera frase que formulemos para iniciar una conversación podemos crear una atmósfera más o menos favorable, una que fomente el diálogo y la cooperación o que provoque la confrontación por parte de nuestro interlocutor.

Si somos parte implicada y estamos enfadados con nuestro interlocutor, ello parece un poco más difícil. Pensemos en el caso de Núria y Montse, de la dramatización 1.^a, cuando se encuentran en el ascensor. Contrastemos un primer caso en el que Núria no sepa o no quiera crear una atmósfera propicia al diálogo cooperativo con Montse:

Núria: Bueno, Montse, ya está bien, ¿no? ¿Se puede saber de qué vas, colgando el teléfono a la gente?

Montse: ¿Cómo que de qué voy? Lo que pasa es que eres una egoísta y pasas de todo...

Como bien aprendimos en nuestro examen del paradigma del Realismo político, un ataque agresivo normalmente obtendrá por respuesta otro ataque defensivo-agresivo.

Núria está enfadada y cree que tiene razón. ¿Cómo puede iniciar la conversación sin “perder cara”, es decir, sin renunciar a sus posicionamientos respecto del conflicto? Mediante **la empatía**. Al contrario que la simpatía, la empatía muestra una comprensión hacia el dolor o hacia una experiencia o punto de vista ajenos, sin necesariamente mostrar acuerdo o aprobación

(que, por otro lado, podrían ser considerados como actos de condescendencia):

Núria: Montse, quiero que sepas que me sabe muy mal lo que nos está pasando. Sé que debe haber pasado algo para que estés tan enfada, pero hace muchos años que nos conocemos. ¿Te apetece que vayamos a tomar algo al café del mercado y hablemos de ello?

Montse: Bueno, ya veremos, porque estoy muy disgustada, pero vamos.

Núria no se ha disculpado, porque seguramente no cree que tenga que hacerlo, pero sí ha lamentado el dolor que esté sufriendo Montse. **Ha empatizado con ella**, invocando además un pasado que sí fue positivo para las dos y depositando la responsabilidad sobre Montse (*empowerment*) mediante una pregunta final a la que Montse podría haber respondido negativamente. Sin duda, si Montse, o cualquier otro receptor de empatía, está muy enojado o molesto con el emisor de la misma, se lo hará saber, pero mediante una apertura positiva ya hemos hecho lo que hemos podido, hemos plantado una semilla para que el resto de la conversación se desarrolle en un tono de empatía y no de antipatía o pura confrontación. Obviamente, todo ello en el caso de que las partes deseen reparar la relación o resolver un malentendido.

Por otra parte, existen formas no verbales para crear una atmósfera propicia, desde la expresión corporal hasta el espacio que escojamos para conversar o para mediar. El ascensor, como sugiere Núria arriba, no parece en absoluto el lugar más adecuado para hablar de sus problemas.

- **Clarificar percepciones**

Las percepciones son la esencia y causa cotidiana de los conflictos. Aquí distinguimos entre **la divergencia perceptiva objetiva** y **la divergencia perceptiva identitaria**.

Divergencia perceptiva objetiva

Por divergencia perceptiva objetiva nos referimos a lo que coloquialmente entendemos por **malentendido**. En una relación no conflictual los malentendidos los resolvemos cuestionando, indagando ante la otra persona, pidiendo explicaciones. Pero, sobre todo en una dinámica conflictual, la menor divergencia perceptiva puede convertirse en la gota que colma el vaso o en el elemento que agrava todavía más el conflicto. Cuanto menos comunicación o cuanto más insuficiente sea ésta, mayor es la posibilidad de que se creen y/o se vivan con mayor intensidad aquellas divergencias perceptivas que, en una

relación no conflictual, solucionaríamos con una conversación. A más desconfianza, mayor posibilidad de divergencias perceptivas.

En la divergencia perceptiva objetiva el desacuerdo se muestra ante una situación de hecho o un objeto que se pueden probar. ¿Qué divergencias perceptivas objetivas se pueden dar entre Montse y Núria en la dramatización 1ª? Por ejemplo, el hecho de que Núria y su marido quizás ni siquiera están en casa los fines de semana, que es cuando Montse sufre los ruidos de sus vecinos de arriba:

Percepción de Montse: Vaya fresca, venga a hacer ruido y a fastidiarme y encima pasa de todo.

Percepción de Núria: Vaya histérica, esta Montse. ¿De qué va? ¿Por qué se ha puesto así? Si tiene un problema, que me lo diga y lo hablamos.

El hecho que crea la divergencia perceptiva es un hecho objetivable, probable: Núria no estaba en casa, y por lo tanto no podía saber lo que sucedía los fines de semana. En circunstancias normales, en el pasado, seguramente Montse lo habría hablado antes con Núria y se habría solucionado el malentendido enseguida. Pero esta divergencia perceptiva objetiva, entre otras, se encuentra en un contexto en el que la relación personal entre ambas vecinas está deteriorada, quizás por problemas más profundos de los que parece. Quizás Montse piensa que, desde hace un tiempo, Núria pasa de ella. Quizás Montse quiere tener una amistad más sólida con Núria y no se ve correspondida por ésta última, quien, a la vez, seguramente ignora estos sentimientos inexpresados de Núria. ¿Qué pregunta elitiva podría formular una mediadora para resolver una divergencia perceptiva objetiva de este tipo?

Montse: Ya estoy harta de vosotros, siempre dando la lata. ¡Vaya vecinos!

Núria: Yo sí que estoy harta de ti, que no te entiendo. ¡Te has vuelto una histérica!

Montse: ¡Qué! Encima que...

Mediadora: Disculpa, Montse, ¿Podrías explicar a Núria por qué estás **harta**?

Montse: No, es que con los ruidos y todo eso nos tienen desquiciados, y lo del agua, esto del agua ha sido la última gota!

Mediadora: ¿Podrías hablar de los ruidos? ¿A qué te refieres?

Montse: Bueno, es que cada fin de semana ponéis la música altísima y ¡parece como si hubiera una manada de elefantes ahí arriba!

Núria: ¡¿Cómo?! Pero si mi marido y yo no estamos nunca en casa...

(...)

Quizás la mediadora, en una fase previa a esta sesión, en sendas entrevistas individuales con ambas vecinas, se ha percatado de la divergencia perceptiva. Lo que quizás haríamos la mayoría de nosotras es “informar” a las dos del malentendido: *No, Montse, que Núria no está en casa los fines de semana*. Pero eso es la antítesis de lo que debe hacer un mediador o un tercero imparcial que vele por el *empowerment* de las partes, sobre todo en el caso de Montse, que se siente victimizada. Deben ser las partes las que lleguen, si quieren, a sus propias conclusiones, a sus reflexiones, a sus soluciones. La mediadora tan sólo facilita o invita a hacerlo.

La divergencia perceptiva subjetiva o identitaria

Este tipo de divergencia perceptiva no se puede resolver como en el caso anterior. De hecho, aquí no hay nada que resolver, puesto que la divergencia perceptiva subjetiva o identitaria se refiere a un hecho o una situación cuya existencia objetiva no se cuestiona, sino que **la divergencia radica en la diferente interpretación que las partes hacen de un mismo hecho o situación, que en sí mismo no cuestionan.**

En este caso la divergencia perceptiva radica en los aspectos identitarios que, a nivel individual o grupal, proporcionan una visión determinada sobre un mismo hecho o situación.

Por ejemplo, en el caso de una bandera. No se cuestiona que la bandera exista o no o sea de un color u otro, sino que ese mismo objeto es percibido de forma distinta por distintos grupos de personas. Una bandera norteamericana no es percibida del mismo modo por un granjero de New Hampshire, quien la hace ondear en lo alto de un mástil en su propiedad, que por ciudadanos iraníes que participan en una manifestación antiisraelí en el centro de Teherán.

En el contexto del conflicto vasco, por ejemplo, nadie cuestiona la existencia y composición substantiva de instrumentos jurídicos como la Constitución Española de 1978 o el Estatuto de Gernika. Pero no cabe duda que diferentes grupos políticos o sociales tienen una percepción muy diferente de ellos.

En cuanto al papel de las “historias”, del pasado de las personas o grupos de personas que se hallan en una situación conflictual, las divergencias perceptivas sirven para alimentar y nutrir el conflicto presente con hechos del pasado que nadie puede cambiar. De cómo se transmite y enseña la historia de las per-

sonas, de las familias o de los pueblos se ha ocupado el módulo sobre la pedagogía del conflicto.

Como decíamos anteriormente, aquí no hay nada que “resolver” en el sentido convencional del Modelo de Harvard, sino que lo que puede facilitar la intervención de un tercero imparcial es que las partes implicadas puedan expresar sus puntos de vista, sus visiones personales sobre el mismo hecho o situación que les divide o enfrenta, y que normalmente estará estrechamente vinculado a la identidad individual o grupal de las partes implicadas: se trata, sin duda, de los aspectos más difíciles de tratar en RC. No hay atajos ni recetas fáciles. En el siguiente punto ilustramos cómo con el enfoque transformativo el profesional de RC puede contribuir a que el discurso entre personas o grupos en conflicto traten de sus divergencias perceptivas identitarias en un clima constructivo y cooperativo.

- **Fomentar el lenguaje de las necesidades y/o el de los intereses, según convenga: exteriorizar las necesidades o intereses individuales y los compartidos.**

En los años ochenta se empezaron a llevar a cabo diálogos ciudadanos para facilitar la comprensión mutua en asuntos que dividían profundamente a la sociedad norteamericana, como el aborto, el uso de las armas o las cuestiones raciales. **Kenneth J. Gergen** [Ficha bibliográfica: Gergeb, Kenneth: “Hacia un vocabulario para el diálogo transformador”, en Schnitman, Dora Fried (comp): *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos* (2000), Granica, Buenos Aires, pp. 43 a 72] nos habla, por ejemplo del **Proyecto de Conversaciones Públicas** de Watertown, estado de Massachusetts, en el que diversos mediadores familiares pusieron en práctica su experiencia en este ámbito mediante estos foros de diálogo ciudadano sobre temas especialmente sensibles. Su intención era la de tratar estos temas a un nivel más humano, lejos de las etiquetas y de las posiciones monolíticas que acostumbran a caracterizar la relación entre grupos confrontados entorno a estas cuestiones. A modo de ejemplo, la **Oficina para la No-Discriminación (OND)** del Ayuntamiento de Barcelona promueve regularmente este tipo de encuentros, que ellos denominan “Diálogo social”, a fin de que determinadas personas o representantes de colectivos enfrentados sobre alguna cuestión que los divide profundamente, puedan dialogar con libertad y dignidad en un espacio seguro y positivo facilitado por profesionales de la resolución de conflictos.

Ilustremos estos conceptos con unos ejemplos:

A continuación se muestran dos diálogos (el primero basado en el lenguaje de los intereses y el segundo en el lenguaje de las necesidades), facilitados por un mediador entre Juan, representante de un grupo activista a favor de los derechos de los homosexuales; y Luis, que representa a una asociación de padres y madres cristianos. El objeto principal del conflicto es la presencia en la Biblio-

teca de un Instituto de educación secundaria de unos libros pedagógicos que tienen como personajes ejemplares a personas que hablan abiertamente de su homosexualidad. Luis y sus representados exigen que sean retirados porque defienden y promueven ante los jóvenes la homosexualidad, que según ellos constituye una desviación ético-moral antinatural. Juan y su asociación, por otro lado, tienen obviamente una visión totalmente opuesta a la de Luis y sus representados. Defienden que los libros continúen en la Biblioteca, amparándose en la libertad de expresión y en la premisa de que la homosexualidad, como la heterosexualidad, es una condición completamente natural y no una actitud a la que se pueda inducir desde un libro o a través de cualquier otro instrumento pedagógico. Juan y sus representados mantienen que esos libros no promueven la homosexualidad en sí, sino la idea de que la homosexualidad es algo tan natural como la heterosexualidad.

Diálogo basado en el lenguaje de “intereses”:

- Luis: Lo dicho: exigimos que todos esos libros desaparezcan de la biblioteca, por todas las razones que acabo de exponer
- Juan: La homosexualidad es algo totalmente normal y por lo tanto no vemos por qué esos libros no pueden estar en la biblioteca.
- Luis: Bueno, ya llevamos un buen rato así y nada. Quizás podríamos llegar a un acuerdo sobre algunos aspectos mínimos.
- Med.: Luis, ¿cómo tendría que ser ese acuerdo? ¿Sobre qué aspectos debería tratar?
- Luis: Quizás del número de libros que hay o de cómo están referenciados, ya que...

Como veis, el diálogo, dada la frustración que da la incomprensión mutua acerca de las visiones ideológicas que defienden los disputantes, se dirige hacia aspectos materiales, tangibles del conflicto, a fin de poder llegar a un acuerdo. Seguramente, se generará un acuerdo más o menos “win-win” que les sirva para zanjar esta cuestión, pero ni mucho menos se habrá avanzado en las cuestiones de fondo, “subacuáticas”, del conflicto.

En el caso del Proyecto de Conversaciones Públicas, los mediadores les pedían a las partes que hablaran de sus experiencias personales entorno a la cuestión debatida. En el caso del aborto, se pedía que una abortista explicara las circunstancias personales que la llevaron a abortar y a defender este derecho en el presente. En cuanto a los antiabortistas, se les pedía, de la misma forma, que explicaran de qué forma habían llegado a sus posiciones actuales, cuál había sido su educación o los casos que habían conocido a este respecto.

En la inmensa mayoría de los casos, aunque, como es lógico, ninguna de las partes cambiaba de postura acerca de la cuestión debatida, sí que afirmaban que la experiencia les había ayudado a humanizar la postura contraria, a entenderla mejor. La resolución de conflictos no busca que la gente cambie de identidad, ni mucho menos, sino que se den cuenta de que, a pesar de sus divergencias perceptivas, sus asimetrías identitarias, pueden coexistir y cooperar, en el seno de la familia, en el trabajo o en cualquier otra área de convivencia.

Así, respecto del diálogo entre Luis y Juan, la mediadora podría haberles preguntado acerca de sus experiencias personales o de las de sus hijos, que les permitiera establecer **conectores**. Algunos ejemplos de preguntas que podría haber formulado la mediadora con un **lenguaje de las necesidades**:

¿Juan, podrías explicar cómo y cuándo supiste que eras homosexual?

¿Qué es lo más importante para vosotros en la educación de vuestros hijos?

¿Juan, por qué crees que Luis y sus representados se oponen a que esos libros estén en la biblioteca?

¿Luis, podrías explicar cuándo y cómo oíste hablar de la homosexualidad por primera vez?

Estas preguntas pueden invitar a la reflexión acerca de cuestiones que sí les acercan, como por ejemplo el bienestar de sus hijos y la calidad de su educación, o las experiencias personales que hayan tenido ambos interlocutores acerca del tema de la homosexualidad. Ello les ayudará a humanizar “al otro” y a la causa que defiende.

Son tan sólo algunos ejemplos. ¿Qué preguntas se os ocurren a vosotros?

Ello no quiere decir que, como decíamos anteriormente, en la práctica de la mediación o de la resolución de conflictos no coexistan ambos tipos de lenguaje. Sin duda, una vez se ha creado un clima de simpatía facilitado por el lenguaje de las necesidades, entonces ello constituye una base sólida sobre la que edificar acuerdos específicos, “win-win” (para volver a utilizar la terminología de Harvard) con la ayuda del lenguaje de los intereses.

- **Fomentar el lenguaje de la responsabilidad versus el de la culpa: facilitar la reconciliación**

Aquí, de nuevo, a través del lenguaje, podemos fomentar el **empowerment** de las partes, facilitando un espacio en el que puedan hablar, solicitar y reconocer responsabilidades por hechos y actitudes que han causado o acervado el conflicto.

El concepto de culpa, que muchos de nosotros hemos adquirido en virtud de nuestra herencia judeocristiana, invoca a menudo una imagen estática, estigmática, cuya remoción no depende tanto de uno mismo, sino de la actitud de terceros o “del Tercero” por excelencia (Dios), a través del perdón. Contribuye a la imagen del “win-lose”, del “culpable-víctima”, dicotomías válidas en el contexto judicial o religioso, pero que no nos son muy útiles en resolución de conflictos, antes al contrario, tenemos que trabajar comunicativamente o por otros medios para positivizar dichas dicotomías, flexibilizándolas para que las partes puedan trabajar con ellas, moldearlas según sus intereses y necesidades.

El concepto de responsabilidad es muchísimo más útil en mediación, puesto que la función del mediador no radica en establecer quién tiene razón o quién es culpable. El concepto de responsabilidad es mucho más libre, puesto que es la persona implicada quien lo asume (por iniciativa propia o por solicitud de la otra parte) y quien decide cómo reparar, en su caso, los daños producidos.

Mediadora: Alberto, usted afirma que se llevó a su hijo durante una semana sin decirle nada a su esposa, Sara. ¿Por qué lo hizo?

Alberto: Yo..., yo noto que estoy perdiendo a mi hijo y que últimamente (...)

Sara: Pero eso no excusa lo que hiciste, ¡te podría haber llevado ante los tribunales!

Mediadora: Alberto, ¿cómo le gustaría que fuera a partir de ahora su relación con Sara y su hijo en cuanto al régimen de visitas?

Alberto: Bueno, yo, no me gustaría que volviera a pasar. Sé que le he hecho pasar un mal rato a Sara y no volverá a ocurrir. Lo lamento mucho, pero quería que me comprendiera...

- **Fomentar los elementos conectores: el “nosotros” en lugar del “tú versus yo”**

Lo que esta estrategia propone es la de identificar cuáles son los elementos que conectan positivamente a las personas o grupos en conflicto. A menudo, nos centramos mucho en el estudio del conflicto como problema, de las cosas que dividen a las partes, eclipsando así todos aquellos aspectos de la relación que les conectaron positivamente en el pasado, en el presente o que lo puedan hacer en el futuro. Así, un conector clásico en los conflictos entre parejas son los hijos. Su bienestar, su felicidad son aspectos que, a pesar de la gravedad del conflicto que divide a la pareja, pueden permitir que cooperen conjuntamente sobre la base de este conector.

Por otra parte, en todo conflicto relacional (de pareja, entre familiares, compañeros de trabajo o amigos, por ejemplo), por definición, existirá un pasado en el que las cosas sí funcionaban, en el que los posibles conflictos entre ellas se dirimían constructivamente a través de los propios mecanismos de la relación. En muchos casos, la mediación puede invitar a las partes a que reflexionen acerca de lo sí funcionó en ese momento y quizás pueda volver a funcionar en el presente. Lo mismo ocurre con los pueblos. La Historia a menudo se centra en las “batallas”, en los enfrentamientos, no obstante, la historia de cualquier relación de vecindad entre dos o más pueblos estará repleta de conectores, de experiencias comunes, de elementos positivos.

Así, pueden existir en toda relación conflictual **conectores materiales** (los hijos, las propiedades en común, los recursos naturales comunes...) e **inmateriales** (la historia de una amistad, de un amor, de experiencias comunes, la necesidad de seguridad, de sobrevivir...). Tristemente, utilizando como ejemplo el conflicto arabo israelí, en los últimos tiempos el conector más básico que ha llevado a los respectivos representantes públicos a la mesa de negociación ha sido la necesidad mutua de seguridad, de supervivencia.

Por otra parte, en los conflictos llamados profundos o “de identidades”, donde la raíz del conflicto radica en un aspecto fundamental y definitorio de la persona o de un grupo de personas, los conectores se hallan a menudo en otros aspectos de la identidad personal o colectiva. Por ejemplo, en el caso de un conflicto entre dos vecinas, en el que una acaba insultando a la otra en base a su identidad étnica, podemos optar por etiquetar este conflicto como “racista” e “intercultural” y obsesionarnos, como mediadoras, por gestionar ese aspecto de su identidad (el étnico-racial) que es el que en teoría les divide. Otra estrategia puede consistir, precisamente, en centrarse en aquellos aspectos de sus respectivas identidades que sí les conecten, y que pueden ser: el hecho de que ambas sean madres, o mujeres; que convivan en el mismo edificio; que a lo mejor pertenezcan a la misma clase social o que compartan la ideología política; que tengan gustos cinematográficos similares...

El acercarse a un conflicto desde la resolución de conflictos obliga al observador a identificar estos elementos conectores, que en muchos casos serán la base (quizás la única), sobre la que quepa reconstruir una relación o sobre la cual cimentar determinados acuerdos.

Un par de intervenciones de una mediadora que pueden invitar a las partes a reflexionar sobre elementos conectores de su relación:

– Por lo que habéis dicho, parece que ha quedado claro que los últimos acontecimientos os han separado mucho y que, como habéis afirmado, os cuesta confiar el uno en el otro. ¿Podéis recordar algún momento de vuestra relación en que sí existía confianza entre vosotros? ¿Cómo habríais solucionado la “cuestión X” en esa época?

– Habéis expresado claramente vuestro desacuerdo sobre la cuestión de la pensión y de la custodia, ambos elementos que queréis resolver y plasmar en el convenio regulador. Me gustaría proponeros que en este momento nos centremos en un problema que ambos habéis identificado y que os preocupa mucho: los problemas que vuestro hijo Luis está teniendo en la escuela desde que os separasteis. ¿De qué forma podríais ayudarle?

Actividades recomendadas

Sobre el conflicto de las vecinas, pedid a los participantes que identifiquen cuáles eran algunos de los conectores. Proponed que piensen en ejemplos de conflictos que hayan conocido directa o indirectamente a título personal y que identifiquen los conectores.

- **Proyectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado**

La mediación está especialmente pensada para proyectarse hacia el futuro, para permitir que, en muchos casos, se reconstruyan las relaciones pensando en el mañana. Sin embargo, este ánimo constructivo y creativo proyectado hacia el futuro debe venir precedido de tratamiento positivo de aquellos elementos del pasado que, en la mayoría de los casos, son las causas fundamentales del conflicto presente y que, si no se resuelven satisfactoriamente, a menudo impiden que el proceso de paz pueda avanzar o que si avanza a costa del mero olvido del pasado, éste vuelva a resurgir, con más virulencia si cabe, en estadios posteriores de la relación, incluso cuando el conflicto se daba por zanjado. Es un claro ejemplo del tipo de elementos del conflicto que se encuentran en la dimensión subacuática del *iceberg* del conflicto, tal como vimos anteriormente.

Aunque el pasado no se puede cambiar, sí podemos **reconocerlo** y tratar elementos ya valorados, como las posibles divergencias perceptivas o, en su caso, las responsabilidades, con el fin de que este pasado no se convierta en una losa que nos impida resolver el presente y construir para el futuro.

Por lo tanto, en todo caso, la mediación ha de permitir que las personas expliquen su **historia del conflicto**. En muchos casos, ésta es la valoración más positiva que las personas mediadas hacen del proceso de mediación: “He sido escuchada, he podido explicar mi historia y mi marido me ha tenido que escuchar”. El hecho de tener y utilizar la palabra en un contexto más o menos formal e institucionalizado como el de la mediación, ante un tercero imparcial, puede ser en sí un instrumento reparador para las partes en conflicto.

Ya hemos hablado anteriormente de cómo gestionar aspectos del pasado como las divergencias perceptivas o la responsabilidad (en contraposición a

“la culpa”). Aquí, de forma general, ponemos hincapié en la posibilidad que brinda la personalidad de construir **la historia alternativa y el futuro alternativo**. Es cierto que no podemos cambiar lo que hicimos en el pasado, pero sí nos podemos plantear que habríamos querido que sucediera en el pasado y que nos gustaría que sucediera en el futuro, tanto con relación a nuestros propios actos como respecto del comportamiento del otro u otros miembros de la relación conflictual. No puedo cambiar el hecho de que te insulté, pero sí puedo explicarte por qué lo hice, reconocerlo, disculparme si cabe y/o manifestarte sinceramente que me gustaría que no hubiera pasado e intentaré que no vuelva a pasar.

No puedo cambiar el hecho de que mis antepasados asesinaran a los tuyos, pero si puedo cuestionar y/o condicionar lo que hicieron, así como trabajar para que nuestro presente y el futuro de nuestros descendientes sea diferente.

En estos casos, desde el punto de vista de la comunicación verbal, el mediador acostumbra a utilizar **el condicional**, puesto que así se da libertad a la persona cuestionada para que en su respuesta construya una alternativa con libertad. Una vez explicadas y mutuamente oídas las historias, el mediador puede facilitar que las partes aporten alternativas más positivas a su pasado o a su futuro:

Sandra: No le perdonaré nunca que me insultara delante nuestros hijos...

Med.: Carlos, después de lo que tú y Sandra habéis expresado en esta sesión, si pudieras volver a vivir esa situación, cómo actuarías?

Med.: Dado todo el sufrimiento que, como decíais, os ha causado el tener que trabajar juntos en ese proyecto en la forma en que habéis descrito, ¿cómo querrías que fuera vuestra relación de trabajo en un futuro proyecto? ¿De qué forma os gustaría que se diera vuestra participación en él?

- **Identificar y desarrollar “factibles” gradualmente**

Los factibles son aquellos puntos de encuentro o acuerdos que versan sobre aspectos tangenciales o externos al núcleo duro del conflicto y que pueden alcanzarse con relativa facilidad, en comparación con la dificultad de acercamiento sobre las cuestiones o aspectos fundamentales. Aunque no aborden las cuestiones principales del conflicto, permiten que se genere confianza entre las partes al ver que pueden cooperar en aspectos concretos.

Aquí, de nuevo, no es función del mediador formular y proponer dichos factibles a las partes, sino que tan sólo puede invitarlos mediante la pregunta elitiva a que los formules y acuerden por sí mismos. Especialmente en conflictos profundos, el factible puede ser un recurso muy útil, como de única salida, cuando existe un bloqueo acerca de los temas fundamentales a tratar. Los factibles se generan a partir de aspectos o elementos que conecten a las partes, sobre los que tengan necesidades o intereses en común.

En el caso de una mediación laboral, por ejemplo, las partes pueden acordar establecer unas reglas comunes que definan cómo va a ser el espacio de diálogo o de mediación y qué cuestiones se van a tratar:

Mediador: Hasta aquí ha quedado claro que ambas delegaciones mantenéis puntos de vista muy diferentes acerca de X y de Y. En este punto me gustaría preguntaros ¿cómo os gustaría que fuera este espacio de mediación? ¿Cuáles van a ser los métodos de comunicación con vuestros representadas?

En el caso de un proceso de mediación entre dos grupos de padres y madres de alumnos de una escuela que están enfrentados acerca de cómo invertir determinado dinero, pueden empezar cooperando en ámbitos donde a lo mejor el acuerdo es más factible:

Mediadora: Dada la preocupación que ambas representaciones habéis mostrado hacia la calidad de enseñanza en la escuela, ¿qué creéis que podríais hacer desde la asociación para contribuir a la solución de este problema?

En el caso de los conflictos políticos profundos, en los que “salvar cara” ante el grupo representado es fundamental y en el que es difícil ceder ante los temas fundamentales, los factibles pueden permitir que un hipotético acercamiento se lleve a cabo de forma más gradual. Un alto el fuego, un intercambio de prisioneros, una reformulación verbal en un acuerdo... En estos casos sí que se puede hacer un test de la buena voluntad o disponibilidad de las partes en conflicto hacia el proceso de paz. No se puede pedir que se ceda en los aspectos fundamentales desde el primer momento, pero sí en aquellos que sean viables sin mayores réditos políticos.

Lo de “salvar cara” es especialmente relevante en los conflictos diplomáticos, entre Estados. En la crisis desencadenada entre la China y Estados Unidos a raíz del derribo del caza chino y el fallecimiento de su piloto por parte de un “avión espía” norteamericano en las costas chinas, y tras diversos malabaris-mos diplomático-lingüísticos, se acordó la fórmula empática del “we are so-

rry” (lo sentimos...) norteamericano como compromiso entre las exigencias chinas de obtener una disculpa formal de los Estados Unidos y la negativa de éstos a concederlas. Ello sin tratar todavía los aspectos fundamentales del conflicto, como el espionaje o la venta de armas a Taiwán por parte de China. El factible alcanzado permitió en ese contexto desbloquear el diálogo entre las partes, mientras que ambas “salvaban cara” frente a sus respectivos ciudadanos.

¿Podéis pensar en otro tipo de factibles en el ámbito de los conflictos públicos o organizacionales? ¿Ha surgido algún factible de la dramatización 1.ª?

Actividades recomendadas

Sugerir a los participantes que propongan una o más preguntas elitivas a cada una de las siguientes afirmaciones, como si estas afirmaciones vinieran de los disputantes y los participantes estuvieran actuando como mediadores. Deberían intentar, mediante sus preguntas, invitar a los disputantes a la reflexión y a la cooperación, pero sin desvirtuar su mensaje o sin desviar el tema del que quieren tratar. Obviamente, no existe una sola pregunta óptima y adecuada, puesto que cada participante tendrá su propio estilo comunicativo y/o querrá centrarse en algún aspecto determinado. Imaginad que estas afirmaciones emanan de un disputante, pero que en la sala, además del mediador, también se encuentra el otro disputante. Las preguntas elitivas, por lo tanto, no van tan encaminadas a proporcionar información al mediador como a estimular una respuesta que es importante que escuche el otro disputante.

Ejemplo:

Disputante A: **Me niego a trabajar con él. ¡No lo soporto!**

Posibles preguntas de la mediadora, habida cuenta de que también está presente un disputante B:

- **¿Cuáles son las razones que le impiden trabajar con él?** (formulada al disputante A). Aquí la mediadora quiere propiciar que el disputante B escuche las diversas razones que hacen que el disputante A se niegue a trabajar con él.
- **¿De qué forma se sentiría cómodo trabajando con “B”?** (Al disputante A). En este caso, dependiendo de cómo evolucione el diálogo entre ambos disputantes, tras formular la pregunta anterior y habiendo quedado claro cuáles son los motivos que explican la actitud del disputante, la mediadora “empodera”, pone la responsabilidad sobre el disputante A para que sea él quien, con toda libertad, establezca cuáles son los términos en los que sí podría trabajar con su compañero.

- **¿Por qué razón cree que “A” no quiere trabajar con Ud.?** (Al disputante B). Aquí, la pregunta elitiva de la mediadora puede dar pie a diversos desarrollos: (1) por ejemplo, que B empatices con A al tener que reflexionar sobre las razones que tiene éste para no querer trabajar con él; (2) que, al exponer B las razones que cree que motivan la actitud de A, puedan resolverse divergencias perceptivas, del tipo “ah, pues yo no sabía que pensabas eso de mí, o de ese asunto”.

El formador puede invitar a los participantes a hacer lo mismo con las siguientes afirmaciones. A raíz de una pregunta, entre todos pueden imaginar cuáles serían las posibles respuestas y así ir generando preguntas elitivas a partir de la afirmación inicial:

1. Ella se cree que soy un gandul y que no estoy a su altura, ¡y no es justo!
2. Ya le he dicho que no le voy a pagar ni un céntimo. ¡Sólo faltaría!
3. Ese tío es un traidor. No se puede confiar en él.
4. En ese terreno no se puede edificar, y ellos ya lo saben. Eso no es negociable.
5. Cada vez que intento hablar seriamente con él se cierra o desvía el tema.
6. ¡No, querido! Ese tapiz me lo regalaron a mí. Insisto, si quieres llegamos a un acuerdo, lo vendemos y nos repartimos el dinero.
7. Aquí, o fichamos todos o no ficha nadie. Lo dicho, si queréis nos ponemos de acuerdo para instalar más relojes de fichar y más control para que fiche todo el mundo, porque, si no, siempre fichamos los mismos.
8. Ud. sabe que el tema de la policía es imperativo para nosotros. Exigimos que cedan en este punto para poder seguir negociando. Si no tenemos nuestra propia policía, no firmaremos el acuerdo sobre el gobierno autónomo.
9. El aborto es un pecado, es un asesinato. Lo siento, pero no veo como vamos a acercar posiciones sobre un tema tan fundamental e innegociable como éste.
10. De ninguna forma entregaremos nuestras armas al enemigo. ¡De rendirnos, nada! Nosotros también queremos la paz, pero no a cualquier precio.

2.3. La puesta en práctica de las herramientas como persona parte en el conflicto

Objetivo: Práctica de las herramientas para la gestión positiva del conflicto mediante juegos de rol y la reflexión.

2.3.1. Dramatización 2 y puesta en común

2.3.2. Dramatización 3 y puesta en común

A lo largo de las dos dramatizaciones siguientes, los participantes tendrán la oportunidad de practicar las herramientas, las estrategias y las actitudes revisadas a lo largo de la sección anterior en el marco de situaciones conflictuales entre dos personas, una de las cuales deberá intentar gestionar la situación de acuerdo con todo lo aprendido anteriormente: intentando crear una atmósfera propicia, de empatía, clarificando percepciones, etc. y todo ello con una **estrategia elitiva**... El formador deberá recordar a los encargados de aplicar las herramientas que, como cualquier otro caso, el aprendizaje de la paz exigen rigurosa preparación y práctica. Quienes representen a Laia o a Jordi, deberán reflexionar acerca del conflicto en el que se encuentran y pensar y ensayar cómo iniciarán la conversación. ¿Con qué palabras exactamente intentarán fomentar la empatía para con su interlocutor? ¿Cómo intentarán resolver las posibles divergencias perceptivas? ¿Qué tipo de preguntas y afirmaciones realizarán para permitir que sus interlocutores se expresen con libertad? ¿Cómo se desarrollarán los factibles? ¿Cómo se exteriorizarán las necesidades e intereses del interlocutor?

Los participantes deberían agruparse por parejas. En la dramatización número 2, nos encontramos con un conflicto entre dos compañeros de trabajo, Dídac y Jordi, siendo este último el encargado de aplicar las herramientas de gestión positiva del conflicto con su compañero, quien desconoce completamente que ni siquiera exista una disciplina llamada resolución de conflictos.

Conservando la misma pareja, en la siguiente dramatización, que nos presente un conflicto de pareja entre Marc y Laia, deberá ejercer de gestor positivo del conflicto el miembro de la misma que no lo hiciera en el juego de rol anterior. Así, el miembro de la pareja que haya desempeñado el papel de Jordi en la dramatización número 2, deberá desempeñar en la siguiente dramatización el papel de Marc, debiendo representar el papel de Laia quien anteriormente actuó como Dídac.

Como dijimos al comentar la dramatización del conflicto de *las vecinas*, a pesar de que se proporcionan nombres alternativos de diferente sexo para cada uno de los papeles, el formador debería aconsejar a los participantes que intentaran desempeñar el rol en cuestión al margen de si éste coincide con su sexo, puesto que así se ejercita también la empatía, un elemento indispensable para el profesional de la resolución de conflictos. Así, un varón de 25 años, por ejemplo, debería hacer el esfuerzo de preguntarse qué experimenta una mujer de mediana edad, como Montse o Núria, cuando se encuentra en una situación como la de estas vecinas. En todo caso, se proporcionan nombres correspondientes al sexo contrario del personaje en cuestión por si existen participantes a quienes les resulta particularmente incómodo representar a una persona de otro sexo.

Es importante que se asignen los roles antes de comenzar a leer la descripción de los personajes, puesto que cada participante tan sólo podrá leer el papel correspondiente a su personaje, lo que se indica escribiéndolo en paréntesis en la parte superior de la hoja.

El desarrollo de cada una de las dramatizaciones debería durar unos 15 o 20 minutos como máximo, aunque habrá parejas que acaben antes y otras que quizás no hayan terminado su representación antes de que el formador indique que el tiempo ha finalizado.

Tras cada una de las dramatizaciones debería haber una puesta en común en la que cada uno de los participantes que así lo desee pueda expresar cuál ha sido su experiencia. El formador debería solicitar ejemplos concretos de cada una de las herramientas o estrategias practicadas. ¿Recuerdan los “Dídacs” que dijeron exactamente sus respectivos “Jordis” al comenzar la conversación? ¿Consiguieron crear una atmósfera propicia, de empatía? ¿Por qué? ¿Cómo es posible ser empático con una persona si a la vez estamos enojados con ella? ¿Qué tipo de factibles han surgido? ¿Cuáles eran los conectores entre ambos disputantes y cómo se han trabajado? ... por ejemplo, serían algunas de las cuestiones a valorar durante las puestas en común.

2.4. La gestión positiva del conflicto mediante la intervención de un tercero: la Mediación

Objetivo: Conocimiento, aprendizaje y puesta en práctica de la mediación como herramienta para la gestión positiva del conflicto, a través de un enfoque transformador.

Reflexiones para el formador

Esta sección la dedicamos al estudio y aprendizaje del instrumento más universalmente conocido y utilizado de la GAC y la resolución de conflictos, la mediación. Aparece como la plasmación práctica del movimiento de ADR y de la GAC en Estados Unidos, como instrumento de resolución de conflictos alternativo a los métodos tradicionales (recordad lo examinado en el Capítulo 1 y en el Módulo introductorio). El primer ámbito donde se consolida e institucionaliza el uso de la mediación es en el de la familia. Las primeras leyes de mediación familiar surgen en los Estados Unidos en los años sesenta, y posteriormente en otros países americanos como Canadá y Argentina, y también en Europa. Gradualmente, se irá extendiendo el uso de la mediación a otros ámbitos, como el público o el organizacional, entre otros.

Es oportuno aclarar a los participantes que, como sucede en otras disciplinas, afortunadamente existen diversas formas de pensar y de hacer en la resolución de conflictos, lo que en nuestro caso se hace una necesidad por ser el conflicto

un fenómeno tan inherentemente complejo, diverso y cambiante. En la práctica, la división conceptualmente infranqueable entre modelos se empieza a desdibujar y, con la experiencia, el profesional, a pesar de su simpatía con un modelo determinado, intentará aplicar las herramientas y los marcos analíticos y conceptuales más adecuados para aquella situación.

El formador puede optar aquí por adoptar un enfoque ecléctico o por centrarse en un modelo de mediación con el que se sienta más cómodo. Nosotros hemos optado por el enfoque sistémico y transformador, puesto que son los que, a nuestro juicio, más holísticamente abarcan el fenómeno conflictual. Pero, por ejemplo, cualquier mediadora, aunque se considere transformador o circular-narrativo o cualquier otra escuela de pensamiento o forma de hacer a través de la cual alguien haya querido dejar su sello para la posteridad (y están/estamos en todo su/nuestro derecho de hacerlo), está imbuida de la plasticidad, pragmatismo y dinámica comunicativa que nos ha legado el modelo lineal de Harvard. Ello no quiere decir, no obstante, que existan elementos del conflicto, como vimos anteriormente, que no puedan ser tratados exclusivamente a través de la gestión y negociación de intereses sino que hay que sumergirse en lo más profundo del *iceberg* si uno desea tratar de forma eficaz y duradera las raíces del sistema conflictual.

A continuación, Joseph Folger y Robert A. Baruch Bush³, nos ofrecen su visión de lo que constituye el enfoque transformador:

En el plano conceptual, el enfoque transformador de la intervención de terceros se basa en ciertas premisas, tanto sobre los efectos como sobre la dinámica de dicha intervención. Una de las premisas es que procesos como la mediación pueden tener efectos transformadores muy valiosos para las partes y para la sociedad en general (...) El proceso puede fortalecer la capacidad de las personas para tomar decisiones por sí mismas, así como para comprender y tener en cuenta las perspectivas de los otros (...) La mediación sólo puede tener estos efectos transformadores en la medida en que los mediadores desarrollen una disposición y una práctica habitual que los lleven a centrarse en las oportunidades que surgen durante el proceso de empowerment y reconocimiento recíproco de los participantes.

En esencia, el enfoque transformador nos recuerda que la paz no es gratis y que, a fin de pasar de una situación conflictual profunda a un sistema de paz, se van a tener que dar transformaciones personales, culturales y estructurales, y no tan sólo la negociación y el acuerdo “win-win” sobre los aspectos materiales del conflicto que, aunque necesarios, no son suficientes para garantizar resultados de paz duradera.

3. Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bus. “La Mediación transformadora y la intervención de terceros: los sellos distintivos de un profesional transformador”. En Dora Fried Schnitman (comp.) (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos* (pág. 76). Buenos Aires: Granica.

En todo caso, pensamos que este tipo de reflexiones de tipo epistemológico se alejan bastante de las pretensiones de este taller. El formador puede optar por obviar todos estos aspectos y centrarse en la descripción que se hace aquí de la mediación y que pretende ser universal y aplicable a distintos modelos y contextos.

2.4.1. Definición y principios fundamentales de la mediación

Objetivo: Comprensión del concepto, principios y elementos básicos de la mediación

- Los principios de la mediación
- Una definición de la mediación
- Los objetivos de la mediación

La mediación

Principios

Voluntariedad ♦ Privacidad ♦ Confidencialidad ♦ Igualdad ♦
Seguridad ♦ Libertad

Definición

La **mediación** es un proceso de resolución de conflictos, privado, confidencial y voluntario, que permite que las partes implicadas puedan comunicarse entre sí, expresando, entre otros, sus puntos de vista, argumentos, intereses, necesidades o expectativas, acompañadas por un tercero imparcial, el mediador, que actúa como facilitador del mismo, creando un espacio de diálogo en el que prevalezca la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad entre los interlocutores. La mediación no debe confundirse ni con el asesoramiento jurídico ni con el psicológico, puesto que no está diseñada para tratar conflictos *intrapersonales*, sino *interpersonales*.

Objetivos

El **objetivo de la mediación** debe ser establecido por las partes. Puede tratarse de un acuerdo escrito u oral, el poder comunicarse en un espacio de seguridad, el aclarar ciertos aspectos o, en muchos casos, propiciar que se reemprenda la comunicación interrumpida entre las partes. En mediación, *la solución del conflicto la tienen las partes*, no el mediador.

2.4.2. El papel del mediador, el papel de las partes y el contexto de la mediación

- El papel del mediador en cuanto al proceso y al resultado
- El papel de las partes en cuanto al proceso y al resultado
- El contexto de la mediación

El papel del mediador

La relación que existe entre un mediador y el proceso de mediación no es la misma que la que se da entre un arquitecto y el edificio que construye, o entre un abogado y el pleito que gestiona, o entre un cirujano y la operación a corazón abierto...En cuanto al *proceso*, el mediador no es el protagonista, lo son las partes. El mediador no da recetas, ni hace propuestas sobre elementos substantivos del conflicto, ni ha de establecer quién tiene razón, ni debe investigar "la verdad". El mediador imparcial, sobre todo, *hace preguntas elitivas estratégicas* destinadas, una vez se han podido exteriorizar los aspectos más negativos del conflicto (enfado, frustración, dolor, rencor...), a potenciar los aspectos positivos y conectores de la relación, sobre los cuales las partes puedan comenzar a reconstruirla, generando acuerdos mutuamente aceptados.

Respecto del *resultado*, bueno o malo desde el punto de vista del mediador, será el que determinen las partes y representará la inversión personal que cada una de las partes haya hecho en el proceso. En mediación, son las partes quienes tienen la solución de su propio problema. El mediador ha de saber orientar a las partes hacia la cooperación, pero el resultado del proceso, positivo o negativo, es responsabilidad de las partes, NO del mediador.

El papel de las partes

En cuanto al *proceso*, y dado que la mediación es voluntaria, se asume que existe una mínima confianza hacia el mismo, un mínimo interés común (MIC) entre las partes respecto de su relación y del conflicto en cuestión. Si existe frustración, enfado, rencor o cualquier otro sentimiento de negatividad, éste debe ser expresado, sin duda. Sin embargo, una vez se ha conseguido esto, la mediación está diseñada para construir hacia el futuro, puesto que el pasado, aunque hay que honorarlo y aprender de él, nadie lo puede cambiar. Las partes, como el mediador, deben respetar los principios de la mediación expuestos arriba.

En cuanto al *resultado*, si el mediador ha hecho bien su trabajo de traslación de responsabilidad, las partes habrán entendido que existe una relación directamente proporcional entre su inversión personal en el proceso y el resultado del mismo. Al contrario que el sistema judicial o cualquier otro sistema autoritario de resolución de conflictos, en el que una parte lo gana todo o casi todo y la otra lo pierde todo o casi todo, la mediación está diseñada para que todos

cedan algo para que todos puedan ganar. **La paz no es gratis**, ni emocional ni materialmente. Los acuerdos alcanzados por mediación normalmente implican la concesión material o el cambio de actitud de las partes respecto de la relación conflictual.

El contexto de la mediación

A menudo el proceso de mediación se inicia en el contexto de un tratamiento convencional, autoritario del conflicto (judicial, policial o disciplinario) y/o en el que se ha ejercido violencia directa (física o moral), estructural o cultural entre las partes. A fin de que el proceso de mediación se desarrolle de acuerdo con los principios expuestos anteriormente y pueda generar resultados positivos, es imperativo que las partes se comprometan a **renunciar al uso de la violencia y a la utilización de métodos autoritarios de resolución de conflictos** mientras dure dicho proceso. El mediador deberá ser informado de lo que ocurra en dicho contexto y, en virtud de su compromiso de confidencialidad, no podrá ser requerido como testigo en un proceso judicial.

Actividades recomendadas

(1) **Reflexión crítica y debate** con los participantes acerca de los principios de la mediación. ¿De qué forma se distingue de otros métodos tradicionales de resolución de conflictos, como el adjudicador (judicial) o el arbitraje?

(2) **El ejercicio de los 9 puntos** (ver figura 2). Si hay personas entre los participantes que ya conozcan el ejercicio, éste puede plantearse de tal forma que dichas personas puedan emular el papel del mediador (si entre el grupo no hay nadie que conozca el ejercicio, el formador puede desempeñar este papel de mediador).

Mientras los participantes que desconocían por completo el ejercicio lo están intentando resolver individualmente, el formador puede reunirse separadamente con el grupo de personas que ya conocen la solución del ejercicio. Su papel será el de cooperar con los participantes, como si fueran mediadores. Los demás participantes pudieran ser como personas parte de un conflicto que deben resolver: el de cómo conectar los nueve puntos según las reglas establecidas. Lo tentador y habitual, por parte de los que ya conocían el ejercicio, sería el de decirles a los demás claramente cuál es la moraleja: *Hay que salir fuera de la figura* (la mayoría de personas la identifican como un cuadrado. Los mediadores, en este caso, deberán cooperar con sus compañeras tan sólo **haciendo preguntas elitivas** o adoptando estrategias elitivas. Por ejemplo, en vez de presumir que todo el mundo ve un cuadrado, podríamos partir de la pregunta fundamental ¿Qué veis en el dibujo?, por ejemplo. ¿Por qué no sois capaces de conectar los puntos según las reglas? ¿Podéis ver algo más aparte del cuadro? Etc. Al cabo de unos minutos, si nadie ha podido dar con la solución, se

procede a realizar los cuatro trazos sobre una pizarra o transparencia, de forma que sea visible para todos los alumnos.

Quizás la lección más relevante que se pueda obtener de este ejercicio es la necesidad de creatividad y apertura de miras que requiere la comprensión y tratamiento del conflicto. A menudo, cuando nos enfrentamos a un problema o a una situación conflictual, nos sentimos como si estuviéramos en un túnel, como si sólo hubiera una forma de salida. Sin que el planteamiento del ejercicio hable en ningún momento de dicha figura, la mayoría de nosotros vemos un “cuadrado” la primera vez que nos muestran los nueve puntos, autoimponiéndonos esas cuatro fronteras laterales que nos impiden buscar, más allá, en su exterior, la solución. Los instrumentos de resolución de conflictos, como la mediación, intentan proporcionar precisamente esa creatividad, buscan la creación de espacios más amplios donde quepan diversas formas de entender y gestionar un conflicto.

2.4.3. Las fases de la mediación

A continuación os sugerimos unas etapas secuenciales para la mediación, especialmente adaptadas para su práctica, mediante juegos de rol, en el marco de este taller. Dependiendo de los casos, cada una de las mediaciones que se sugieren aquí a través del juego de rol, pueden durar entre 1 y 2 horas, aproximadamente. En muchos casos, el desarrollo de esa mediación sería susceptible de durar más a lo largo de posteriores sesiones, pero el formador puede aquí establecer un máximo de tiempo y aclarar que la sesión de mediación puede ser la primera de otras a seguir. Ello permitirá que se puedan experimentar más casos de naturaleza diversa.

- 1) Preparación y diagnóstico de mediabilidad
- 2) Entrevista conjunta de información
- 3) Entrevistas individuales
- 4) Preparación
- 5) Sesión conjunta de mediación

1) Preparación y diagnóstico de mediabilidad

A continuación os ofrecemos algunas cuestiones a plantearse antes de aceptar o de iniciar una mediación. Podéis añadir aquí todo lo dicho en el capítulo anterior acerca del análisis y diagnóstico del conflicto.

En cuanto al diagnóstico de mediabilidad, no todos los conflictos son mediables, ni mucho menos. Los principios y valores de la mediación, claramente expuestos al principio del capítulo, la hacen inviable cuando una o más partes implicadas no están dispuestos a intentar respetarlos.

La mayoría de mediadoras coinciden en que la mediación es altamente improbable o, en su caso, muy dificultosa, **cuando existe una gran asimetría de poder entre las partes**, puesto que quien ostenta más poder intentará buscar otros mecanismos menos igualitarios y equitativos para lograr sus objetivos. Ello no obstante, os remitimos aquí a lo tratado sobre el Paradigma de la No-violencia y la comparación entre el poder material y el poder moral, pues, como vimos, no siempre prevalece quien tiene más poder material.

I. Antes de empezar

1. Analicemos el conflicto: ¿es un conflicto mediable?
2. ¿Cuál/es es/son los objetivos de la mediación? ¿Se requiere generar un acuerdo?
3. Conozcámonos a nosotros mismos: ¿cuáles son nuestras características como comunicadoras? ¿Pueden convertirse en flaquezas en esta situación?
4. ¿Cuál será mi papel como mediador? (mediador-adjudicador, mediador-facilitador, mediador-conciliador, etc.) Evaluemos nuestra imparcialidad respecto del conflicto en cuestión.
5. ¿Puedo llevar a cabo esta mediación?

II. Preparémonos bien

1. Analicemos el conflicto y conozcamos a cada una de las partes:

- a. ¿Cuáles son las raíces (“la historia”) del conflicto? ¿Cuál es su proyección temporal (hacia el pasado o hacia el futuro)?
- b. ¿Cuál es la dimensión del conflicto (número de personas afectadas, grupos, estados...)?
- c. ¿Cuál es la intensidad o profundidad del conflicto? ¿Nos hallamos ante un “conflicto intratable”? ¿De un conflicto básicamente “de intereses materiales negociables”?
- d. ¿Quiénes son “las partes”? ¿Cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Cuál es su “historia”? Evaluemos la “convergencia” / “divergencia” de percepciones.

2. Desarrollemos estrategias de mediación:

- a. Identifiquemos “elementos conectores” entre las partes en conflicto y desarrollemos “estrategias elitivas” para exteriorizarlos.

- b. Incorporemos las necesidades individuales y compartidas en el proceso.
- c. Desarrollemos estrategias elitivas para exponer las divergencias perceptivas.
- d. ¿Cuáles serán las frases, las palabras, el lenguaje corporal y otros elementos comunicativos que utilizaremos para crear una atmósfera propicia, para facilitar la comunicación entre las partes, para poner de relieve las divergencias perceptivas existentes, para fomentar los conectores...?

2) Entrevista conjunta de información (no de mediación)

Lo importante aquí es la Traslación de responsabilidad. Mediante la explicación de lo que es la mediación y de nuestro papel como terceros imparciales, hemos de conseguir que las partes comprendan que la mediadora no es el arquitecto de un edificio ni el cirujano de una operación quirúrgica. La mediadora es una facilitadora del proceso comunicativo, que lo gestiona y orienta, pero que dicho proceso pertenece a las partes y el resultado o posibles acuerdos o desacuerdos que de él se deriven, serán frutos directos de su inversión y, por lo tanto, el protagonismo, pero también la responsabilidad, son suyos.

3) Entrevistas individuales (una por cada parte)

Este espacio está pensado para formular preguntas elativas, abiertas, creativas y estratégicas, aprovechando la relativa comodidad de la persona, sin la presencia de la otra parte en conflicto. Mediante este espacio, deberemos obtener toda aquella información que nos servirá después para contrastar con la de la otra parte, a fin de establecer conectores, divergencias perceptivas objetivas y subjetivas, necesidades individuales y compartidas, etc. La mediadora ha de dejar muy claro a las partes que esta información es absolutamente confidencial y que no será facilitada ni a la otra parte ni a ninguna otra persona sin la autorización expresa de la interesada. Muchas mediadoras optan por no hacer entrevistas individuales *a priori* y reservárselas para más adelante, si es necesario.

4) Preparación

Durante esta fase cabe reflexionar sobre la información obtenida durante las entrevistas personales, a fin de generar una estrategia elitiva que permita a las partes constatar por sí mismas aspectos de su relación, como los conectores o las divergencias perceptivas, entre otros. Piensa en preguntas que sean conectoras e elitivas, y en cómo generarás una atmósfera propicia.

5) Sesión de mediación conjunta

A pesar de que ésta pueda parecer la fase más compleja para el mediador, si hemos hecho bien nuestro trabajo hasta este momento, el “peso” de la responsabilidad respecto del proceso de mediación debería recaer sobre las partes, no

sobre el mediador. La mediadora ha de conducir el proceso comunicativo, intentar equilibrar las asimetrías de poder o interidentitarias y hacer preguntas elitivas cuando sea necesario, pero en ningún caso debe convertirse en “la estrella del show”. Los protagonistas y los responsables del proceso y de su resultado tienen que ser las partes.

6) Cierre

Normalmente, este primer proceso de mediación supondrá un principio y deberá ir seguido de sucesivas sesiones en aras de llegar a resultados más satisfactorios. No obstante, dada la dinámica de juego de rol y la limitación temporal del ejercicio, el proceso total no puede durar más de 45 minutos (en tiempo real). Es aconsejable acometer el cierre haciendo balance y con la misma actitud positiva.

Actividades recomendadas

Hacer reflexionar a los participantes la importancia de las fases de “premediación”. ¿Por qué es importante el diagnóstico de mediabilidad? El formador puede proponer y pedir de los participantes ejemplos de situaciones conflictuales que a priori puedan ser susceptibles de ser mediados y otros casos en los que la mediación no parece posible.

2.5. Práctica de la mediación

Objetivo: Aprendizaje de la mediación mediante la práctica y la reflexión en grupo

La práctica bilateral de las herramientas ha servido como de precalentamiento para este momento. De hecho, los participantes observarán que es más fácil utilizarlas cuando se es un tercero imparcial externo al conflicto que cuando se es parte implicada. No obstante el objetivo de hacer primero la práctica bilateral era la de darnos cuenta del tipo de cosas que esperamos de las personas mediadas cuando somos mediadores y de lo difícil que es, puesto que a menudo supone replantearse formas de comunicación muy arraigadas. La mediación exige de las personas mediadas un esfuerzo de racionalización y de positivización que, como habrán observado los participantes en las prácticas anteriores, a menudo se hace muy difícil.

Después de la demostración y de la puesta en común, y dependiendo asimismo del número de participantes, el desarrollo de las dramatizaciones que se lleven a cabo a continuación pueden hacerse de dos formas, aunque aquí mostramos preferencia por la primera opción:

1) **Por grupos.** Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas, por ejemplo.

Los grupos comenzarán al mismo tiempo y desarrollarán el mismo caso simultáneamente, aunque en salas separadas.

En cada uno de ellos, una persona actuará como mediadora, otras dos como las partes en conflicto y la cuarta como observadora. De este modo, se pueden ir rotando en sus papeles a lo largo de las subsiguientes 4 dramatizaciones y así todos los participantes habrán experimentado el papel de mediador. Dependiendo del número de participantes y de su nivel, puede también contemplarse el desarrollo de algunas de las dramatizaciones en co-mediación. Asimismo, si el número de participantes no lo permite, se puede prescindir en algunos o en todos los grupos de la figura del observador. Sin embargo, a la hora de hacer la puesta en común, las aportaciones del observador (quien, a su vez, puede aprender mucho en el desempeño de este rol) suelen ser muy útiles.

2) **En un solo grupo.** Al igual que en el desarrollo de la demostración, un grupo de personas puede desarrollar un caso, mientras que el resto de participantes observa. Se substituirá ese grupo de personas por otro en la siguiente dramatización, y así sucesivamente. Si el grupo de participantes es muy reducido, ésta es posiblemente la única opción viable. Sin embargo, si el grupo consta de al menos 8 personas, recomendamos la primera opción (división en subgrupos), con el fin de que el máximo número de participantes puedan practicar la mediación como mediadores.

2.5.1. Demostración

A partir del conflicto de las vecinas, el formador llevará a cabo una demostración en tiempo real de cómo puede funcionar una mediación, al menos hasta la primera sesión de mediación. Pedirá la colaboración de dos participantes que quieran desempeñar los papeles de Montse y de Núria y desarrollará la dramatización ante el resto de participantes.

En esta demostración deben destacarse dos grandes elementos: la puesta en práctica de las herramientas comunicativas y la administración y evolución de las distintas fases de la mediación. El formador deberá comportarse como si se tratara de una mediación real, como si estuviera llevando a cabo una mediación profesional. De este modo, estamos dando una idea a los participantes de lo útiles que pueden ser, si se desarrollan con rigor y seriedad, los juegos de rol como instrumento pedagógico en este tipo de contextos.

El juego de rol comenzará con la primera reunión o entrevista conjunta de información entre la mediadora, Núria y Montse. Si se dan las circunstancias, el facilitador podría optar por realizar esta demostración a través de la co-mediación, asistido o conjuntamente con una de las participantes o con otra formadora. En este primer encuentro, el mediador se presentará y hablará fundamentalmente del proceso de mediación y no de los aspectos sustanciales del mismo. Lo más importante aquí es conseguir la **traslación de responsabilidad**, a la que hemos aludido anteriormente. Podemos utilizar algún tipo de prospecto o el propio material de este taller, sobre todo en lo que respecta a los puntos comprendidos en el apartado número 5, en los que se describen, de forma gráfica, los principios y el funcionamiento de la mediación, así como el papel de las partes y del mediador en dicho proceso. Aquí se establecen y se aclaran dudas sobre **las reglas del juego**, las fases de mediación (introduciendo aquí las entrevistas individuales si se van a celebrar), los principios de voluntariedad, libertad, imparcialidad, confidencialidad, etc. En esta fase se pactaría también el coste y la duración aproximada del proceso (no en el caso de Las vecinas por tratarse de un servicio público gratuito), la duración de las sesiones...

En caso de utilizarse el recurso de las entrevistas individuales, mientras que éstas se lleven a cabo, es aconsejable que la otra persona abandone la sala, para hacer la dramatización más real y para facilitar a los participantes sus representaciones dramáticas.

El formador debe recordar que las personas que representen a Núria y a Montse tienen como instrucción dramática el cuestionar y mostrar ignorancia y desorientación acerca del proceso de mediación, lo que proporcionará relevancia a la tarea del mediador de transmitir una idea clara de lo que es la mediación a sus usuarias.

Obviamente, como ya se ha dicho anteriormente, aquí el formador puede optar por modificar alguno o todos los elementos de explicación y desarrollo de la mediación, substituyéndolos por su propio material y forma de trabajar. En todo caso, esta demostración supone un instrumento muy válido para ejemplificar todo lo que hasta ahora hemos examinado. Para muchos de los participantes, quizás sea ésta la primera vez que observen el desarrollo de una mediación en tiempo real.

Al finalizar la demostración, el formador facilitará una puesta en común en la que los participantes puedan expresar sus preguntas, dudas y otras reflexiones. Es útil comenzar esta puesta en común preguntando a las personas que han participado en la dramatización que valoren el proceso desde su perspectiva. ¿Creen que el mediador ha sido imparcial? ¿Se han sentido escuchadas? ¿Valoran el proceso como positivo o negativo? ¿Ha servido para mejorar la relación?

Por otra parte, es importante que el formador reflexione con los participantes acerca del resultado de la mediación. Si de veras nos creemos que en mediación son las partes quienes poseen las soluciones de su propio conflicto y que dicho proceso es libre y voluntario, el resultado de este empeño será directamente proporcional al esfuerzo y la inversión que ellas hayan hecho. Por definición (y así lo contemplan explícitamente la mayoría de los instrumentos jurídicos que regulan la mediación en diversos países), el mediador está obligado en cuanto al proceso y no en cuanto al resultado.

Adicionalmente, esta demostración servirá para evitar que los participantes adquieran una visión demasiado optimista e irrealista de la mediación, como la panacea universal de todos los conflictos. Las soluciones en mediación no son perfectas, como tampoco los son las relaciones ni lo somos las personas. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa, a lo mejor el resultado de la mediación (que, como bien sabe el formador, variará en función de las personas que lleven a cabo la dramatización, además de otros factores determinantes) es un factible (por ejemplo, que Núria se compromete a hablar con sus hijos del problema de los ruidos; o que ambas se pongan de acuerdo en ir a hablar con el propietario del mal estado de las tuberías en el edificio) y el compromiso de que intentarán que mejore su relación. Pero, lo más probable, es que, tras 1 hora de sesión (lo que aproximadamente puede durar la demostración), ambas continúen con ciertos recelos y sentimientos contrapuestos, cuanto menos. Además, ésta puede ser una primera sesión conjunta de otras a seguir.

En este sentido, puede ser muy útil el compartir estas palabras de John Paul Lederach, un experto mediador y reconocido teórico de la resolución de conflictos:

Para que el proceso sea satisfactorio, tiene que ser claro, equilibrado, participativo y sin manipulaciones. En cuanto al problema, la mediación habrá sido satisfactoria si quedan resueltas las cuestiones concretas como salarios, tierras, horarios, etc.

Ahora bien, no vivimos en un mundo ideal y, después de quince años de trabajo como mediador, jamás he visto una solución al 100%. A nivel de problema generalmente las partes sienten que lo han resuelto en un 80%. El proceso se suele evaluar de forma muy positiva (“hemos sido escuchados”, “hemos podido participar”, “no ha habido manipulaciones”, etc.). Sin embargo, a nivel personal, se suele restaurar la relación en un 30% (“lo hemos resuelto, pero todavía no me gusta ese tío”). Tenemos que reconocer que en la mayoría de los casos la solución queda ahí.⁴

4. John Paul Lederach (1996). “Mediación”. *Gernika, Euskadi* (pág. 6). Centro de Investigación por la Paz Gernika Gogoratuz. Este cuaderno es una recopilación de notas tomadas durante un curso impartido por Lederach en Gernika Gogoratuz (ver el apartado de “Recursos” al final del capítulo).

Esta humildad mostrada por Lederach no impide, por otra parte, que valoremos la mediación como un recurso positivo, quizás el más positivo en muchas situaciones, sobre todo cuando consideramos algunas de las alternativas existentes, como el recurso a la violencia o al sistema judicial.

Actividades recomendadas

De forma alternativa o complementaria, el formador puede optar por reproducir para los participantes una grabación audiovisual de una sesión o proceso de mediación.

De forma paralela, es muy aconsejable el poder filmar las mediaciones que a continuación llevarán a cabo los participantes. Esas filmaciones pueden comentarse posteriormente en las puestas en común y son herramientas muy útiles para trabajar el estilo comunicativo (tanto verbal como no verbal) de cada uno, de forma individualizada. Aunque muy valioso y generalmente muy apreciado por los participantes, es necesario que los formadores tengan en cuenta que este recurso, no obstante, suele alargar considerablemente la duración prevista del taller.

2.5.2. Dramatización 4 y puesta en común

2.5.3. Dramatización 5 y puesta en común

Como veréis, estas dos dramatizaciones bajo forma de mediación se corresponden con su versión de “conflicto bilateral” de las dos dramatizaciones anteriores. Ello permitirá a los participantes experimentar la diferencia entre la gestión de un conflicto bilateralmente y a través de la mediación. No obstante, es importante que los participantes vuelvan a leer las descripciones de la situación conflictual, así como las instrucciones correspondientes, puesto que se han añadido elementos que normalmente aumentan el grado de intensidad o complejidad.

Ya hemos comentado anteriormente cuál puede ser el funcionamiento de estas dramatizaciones. A medida que vayam transcurriendo las prácticas, los participantes irán alcanzando confianza y seguridad en sí mismos, consolidando progresivamente los distintos elementos de aprendizaje tratados a lo largo del taller. Al experimentarlo en primera persona, como mediadores, los participantes irán planteando cuestiones más y más complejas, y a la vez más específicas. Por ello es conveniente que quien administre este taller posea experiencia y la sepa compartir de forma didáctica y amena con los participantes. Alcanzado un cierto nivel, las preguntas suscitadas por los participantes serán del tipo cuya respuesta es imposible de encontrar en un manual.

2.5.4. El conflicto de identidades: Análisis interidentitario

Objetivo: Práctica de la mediación en conflictos interidentitarios.

A continuación brindamos al formador la opción de proporcionar un espacio específico en el taller para reflexionar acerca de los conflictos interidentitarios, es decir aquellos en los que un elemento identitario y defensorio de la persona o personas en conflicto son parte y definen la propia relación conflictual: la identidad sexual, de clase, la ideología, la cultura o el origen étnico-racial de una persona, entre otras dimensiones de la identidad.

Ya habéis visto que las situaciones conflictuales se van haciendo cada vez más profundas, con más elementos “subacuáticos”. Los siguientes dos casos de rol tratan abiertamente de temas identitarios. Aquí la identidad forma parte del objeto mismo del conflicto. Recordad todo lo aprendido a lo largo del módulo, especialmente en cuanto a los conflictos de alta intensidad y recordad lo comentado y practicado acerca de aspectos como **los conectores, el lenguaje de las necesidades o del enfoque transformador** (el Proyecto de Conversaciones Públicas, por ejemplo).

Aquí partimos de la premisa de que **toda mediación es una mediación intercultural o interidentitaria**. Como dijimos anteriormente cuando hablábamos de “fomentar los elementos conectores” la identidad personal es muy compleja y está compuesta por distintas dimensiones, que adquieren mayor o menor importancia dependiendo de muchos factores, entre ellos el contexto. Por ejemplo, una persona que se defina como homosexual, si participa en una manifestación a favor de los derechos civiles de los homosexuales, estará proyectando específicamente la dimensión sexual de su identidad. Sin embargo, en un contexto laboral, por ejemplo, esa misma persona quizás proyecte de forma más notable la dimensión ideológica, profesional, de clase o cultural, por ejemplo.

Por lo tanto, todo mediador debe estar preparado para entender y gestionar las asimetrías identitarias que existan entre las personas mediadas, y no sólo en su dimensión etno-racial, sino en todas las demás dimensiones que puedan conformar la identidad personal, una realidad dinámica y cambiante, como el conflicto, como el propio ser humano. Así, las etiquetas identitarias del tipo “conflicto intercultural” o “conflicto interétnico” o “conflicto de clase”, aunque describen parte de la realidad del conflicto, nos impiden a menudo examinar aquellos elementos de la relación conflictual que nos pueden servir como conectores. De ahí que prefiramos el término de “mediación interidentitaria” al de “intercultural”, por entender que la mediación intercultural se refiere a la tarea de aproximación y entendimiento entre personas o grupos de signo etno-cultural distinto. La mediación, tal como la hemos practicado hasta este momento, es un ejercicio que concibe la identidad de la persona en toda su complejidad y globalidad, y no sólo de un aspecto concreto de la misma.

Dicho esto, pensamos que es imposible formar a mediadores que conozcan todos los códigos comunicativos identitarios (como el idioma o el sistema de valores) existentes, pero sí es posible plantear la formación para que **todo mediador posea sensibilidad interidentitaria o intercultural**. Para ello puede servir esta sección del taller y las siguientes dramatizaciones.

A continuación os damos algunas pautas de análisis, diagnóstico y tratamiento de la interidentitariedad en mediación. Aquí utilizamos “cultura” en su acepción más amplia, como sinónimo de “identidad”, aunque aquí practicaremos sobre todo la asimetría interidentitaria en su dimensión étnico-racial.

Análisis interidentitario

I. No todo es cultura. Cabe distinguir entre cultura, personalidad y contexto

Existen situaciones o actitudes que podemos confundir con la cultura étnica, sexual, o de clase de la persona o grupo de personas, pero que en realidad tienen que ver con su personalidad o con el contexto en el que se encuentran.

Situación o actitud contextual, erróneamente atribuida a la cultura

El otro día, en el curso del viaje que hicimos en avión con mi marido a Nueva York, me di cuenta de que unas chicas jóvenes, rubias y de ojos azules estaban armando mucho barullo, riéndose a carcajada suelta y hablando en voz alta. Estaban sentadas en la segunda fila delante de la nuestra. Entre ellas y nosotros estaban una pareja de personas mayores, de aquí de Barcelona, como nosotros y oí al señor mayor que le comentaba, indignado, a su esposa: “Juana, estos yanquis, siempre igual, siempre armando escándalo”. Yo, intenté afinar el oído para ver qué decían ellas y, mira por dónde, gracias a mis nociones de holandés me percaté de que... ¡eran holandesas! Bueno, y también me di cuenta, al escucharlas bien y al ver todas esas botellitas de licor en su mesilla, ¡de que estaban más borrachas que una cuba!

En este caso, el señor mayor hizo un análisis culturalista o identitario, basado en su noción personal de lo que constituye un “yanqui” o ciudadano norteamericano. Si hubiera hecho un análisis **intercultural** o **interidentitario**, se habría dado cuenta de que lo que explicaba la actitud de las jóvenes no era su nacionalidad, sino el hecho contextual de que estaban ebrias. Muchos de nosotros, en ese mismo contexto (es decir bajo los efectos del alcohol), habríamos actuado de una forma similar.

Situación o actitud personal, erróneamente atribuida a la cultura

– Oye, Aitor, en la reunión de estudiantes internacionales hemos conocido a una japonesa guapísima, pero, oye, tímida como son ellas, ya sabes. Se quedó en un rincón seria y tensa y uno intentó hablar con ella, pero no tiene ni idea de inglés.

– Mira que eres bruto, Juan. Precisamente la he conocido yo hoy en la primera clase de Estadística y resulta que es sordomuda. El día de la reunión no apareció la intérprete y nadie se dio cuenta y ella se sintió fatal. Además, es muy simpática y, ¿sabes qué?, ¡esta noche tengo una cita con ella!

En este caso, Aitor atribuyó el comportamiento de la joven a un estereotipo cultural, mientras que el comportamiento de la chica se debía a su condición personal de ser sordomuda y al hecho contextual de que se había quedado sin intérprete en ese día tan indicado, en que se conocían por primera vez todos los estudiantes del curso.

II.) El factor cultural o identitario puede estar presente en una situación social (incluyendo la mediación) con diferente intensidad:

II-A.) La interculturalidad está presente pero no es relevante

Por ejemplo, si todas las partes pertenecen al mismo colectivo profesional, social o religioso, a pesar de que haya una diversidad étnica o de identidad sexual. Puede ser que el vínculo religioso, social o profesional sea un elemento unificador con efectos neutralizadores sobre otras diferencias.

Estrategia

El mediador no debería obsesionarse con “la diferencia”. No somos antropólogos. Si las partes no lo consideran relevante, ¿por qué tendrías que hacerlo tú?

II-B.) La interculturalidad está presente y afecta el código o el canal de comunicación

Ejemplos: Diferencia de idiomas, rituales, códigos, prejuicios (en cuanto al sexo o a la edad del mediador, por ejemplo).

Estrategia

La mediadora debería ser sensible a ello e intentar identificar estos elementos en la fase de preparación. Cabe ser sensible ante un código cultural diferente e intentar aplicarlo si no contradice nuestros principios éticos y morales (por ejemplo, un estadounidense, al margen de su estatus social, puede querer que lo tuteemos; por otra parte la familiaridad propia de los estadounidenses puede surtir el efecto contrario en el caso de una persona de una cultura tradicional).

II-C) La interculturalidad es una parte substancial o la razón fundamental del conflicto

Ejemplos: un *skinhead* vs. un inmigrante africano o un homosexual, el pueblo griego vs. el turco, los serbios vs. los musulmanes de Bosnia, los nacionalistas vascos vs. el Partido Popular, etc.

Estrategia

Es la posibilidad más compleja e “intratable”. No existen fórmulas mágicas. La mediadora debería intentar identificar el mínimo común denominador **humano** (en el caso del multiculturalismo en la escuela y de padres enfrentados por diferencias culturales: el bienestar de sus hijos; el caso del *skinhead* y del gitano en el centro de desintoxicación: la droga; el terremoto en Grecia y Turquía...).

III.) Preguntas fundamentales

1. El comportamiento o situación social que estás analizando es: (a) atribuible a la cultura? (b) A una característica personal? (c) O quizás es contextual?
2. ¿Hasta qué punto la interculturalidad o interidentitividad es un factor importante en este conflicto o situación? (Niveles de intensidad)
3. Dados los resultados de mi análisis intercultural, ¿cuál será mi papel y mi estrategia como mediadora?

2.5.5. Dramatización 6 y puesta en común

2.5.6. Dramatización 7 y puesta en común

Los participantes llevarán a cabo estas dramatizaciones de la misma forma que las anteriores. En este caso, deberán incorporar a la fase de pre-mediación el análisis interidentitario, si lo consideran oportuno.

En el caso de la dramatización 7 estamos ante una **mediación representativa**, mientras que las precedentes se trataban de **mediaciones interpersonales**. El formador puede dedicar algún tiempo, si así lo considera, a valorar algunas de las particularidades de la mediación representativa, propia de los conflictos intergrupales. La diferencia fundamental entre ambos tipos de mediación, radica, naturalmente, en que, en el caso de la mediación representativa las personas mediadas hablan en nombre propio, pero fundamentalmente en nombre de un grupo, en representación de terceras personas, mientras que en la interpersonal se actúa en primera persona.

En el decurso de la puesta en común de la dramatización 7, el formador, aprovechando las intervenciones de los participantes, puede tratar de algunas de las características específicas de la mediación representativa. Como consecuencia lógica del carácter representativo de las personas mediadas, el diseño del proceso de mediación debe contemplar espacios específicos y el tiempo necesario para que los representantes puedan transmitir o consultar con sus representados lo que acontezca en la mesa de mediación. Es lo que los mediadores Irma Rognoni y Jordi Palou⁵ denominan “la irradiación” que debe proyectarse por parte de los representantes hacia sus representados, no sólo respecto de los aspectos sustanciales tratados en mediación (como las propuestas o posibles acuerdos), sino también, de forma muy relevante y precedente, en lo que respecta a los valores y principios de la mediación, a fin de que las personas representadas, aunque no estén presentes en primera persona en la mesa de mediación, se sientan de verdad partícipes del proceso.

2.6. Conclusiones y evaluación

Objetivo: Síntesis de lo aprendido, orientaciones futuras y evaluación

Este apartado está destinado para facilitar todas aquellas reflexiones finales que los participantes quieran plantear. Normalmente, éste es un espacio en el que algunos participantes solicitan información adicional, específica del formador: bibliografía, aplicaciones contextuales, servicios profesionales o formación ulterior, entre otros. Esperamos que los apéndices sobre bibliografía adjunta y otros recursos en los ámbitos de la resolución de conflictos y de la mediación puedan ayudar al formador a resolver algunas de estas peticiones por parte de los participantes.

Por otra parte, es importante recordar a los participantes que si quieren dedicarse a la mediación profesional o si desean alcanzar un mayor conocimiento sobre estos temas, deberían desarrollar los estudios de máster o postgrado correspondientes, de los que cada vez existe una oferta mayor y más diversificada.

Por último, **las evaluaciones** que los participantes hacen del taller acostumbra a ser muy útiles a la hora de mejorar su estructura, así como las habilidades pedagógicas del formador... ¡Lo digo por experiencia!

Éstas son algunas de las preguntas que cabría plantear a los participantes para facilitar su evaluación del taller en el que acaban de participar:

- ¿Podría citar alguno de los elementos específicos que ha aprendido a lo largo del taller?

5. Irma Rognoni y Jordi Palou son mediadores del Centro de resolución de Alternativa de Conflictos Aequitas, de Barcelona (Ver apartado de "Recursos").

- ¿Cree que en este taller ha aprendido a contemplar el conflicto de una forma diferente? Explíquelo, por favor.
- ¿Cree que podrá aplicar aspectos de lo aprendido en este taller a su contexto profesional? ¿Y a la gestión de sus conflictos personales?
- ¿Qué le ha parecido la estructura del taller? Si cree que se podría mejorar, explique de qué manera, por favor.
- ¿Le han sido útiles los juegos de rol? ¿De qué forma?
- ¿Cómo valoraría la actuación del formador?
- ¿Podría sugerir algunos aspectos acerca del taller y de la actuación del formador que deberían mejorar y de qué manera?
- ¿Recomendaría este taller a sus amigos o compañeros de trabajo?
- ¿Le gustaría seguir formándose en resolución de conflictos y en Mediación?

3. Juegos de rol

Dramatización núm. 1

Las Vecinas

Nuri (o José) y Montse (o Juan) son vecinas desde hace muchos años. Nuri vive en el sobreático 2.^a y Montse en el ático 2.^a, justo debajo. Siempre han mantenido una relación cordial. Durante estos últimos meses, sin embargo, Montse y su familia están bastante enojados con sus vecinos de arriba, debido a que, sobre todo durante los fines de semana, hacen mucho ruido y ni Montse ni su marido pueden dormir.

Montse y Nuri se encuentran a menudo en el ascensor, por la calle o en el mercado y, como siempre, se saludan cordialmente. Últimamente, no obstante, Nuri se ha percatado de que ya no se detienen para charlar como habían hecho siempre, ya que Montse parece que siempre tiene prisa.

El otro día, cuando Montse y su familia volvían de pasar el fin de semana fuera, se encontraron el suelo de la cocina y del comedor completamente encharcados y con la pintura de las paredes hecha un desastre. El agua provenía – ¡cómo no! – de casa de Nuri. Montse, inusualmente fuera de sí, presa de un ataque de nervios, telefoneó a Nuri, gritándole furiosamente: “¡Esto es el colmo, la gota que colmó el vaso! ¡Tengo el piso hecho un desastre! ¡Eres una desconsiderada! ¡Ya estoy harta de vosotros! ¡Qué falta de consideración!”“. A continuación, le colgó el teléfono a Nuri, ante el estupor de ésta.

Al día siguiente, Nuri y Montse se encuentran en el ascensor y la conversación se hace inevitable...

Dramatización núm. 2

Los funcionarios (Jordi)

Jordi (o Marta) y Dídac (o Roser) son funcionarios administrativos que trabajan en el mismo departamento desde hace cinco años. Entre los compañeros de trabajo (incluyendo a Jordi), Dídac tiene fama de ser, digamos, un poco “especial”. Durante las reuniones de departamento, sus compañeros no tienen muy en cuenta su opinión, debido a su comportamiento, que ellos califican de excéntrico, y a su apariencia desaliñada. A menudo, durante las reuniones, Dídac se echa a reír escandalosamente o se toca el pelo compulsivamente, llamando la atención. Por otra parte, Dídac tiene una discapacidad física que hace que camine con una acentuada cojera.

Dídac es muy creativo y posee un gran conocimiento sobre la informática y es muy hábil con el ordenador. De hecho, tras unos cuantos cursillos de informática, fue capaz de crear un sistema de base de datos que ha facilitado en gran manera el trabajo del departamento y de sus compañeros.

Durante la última reunión de administrativos, Dídac hizo un comentario que más de un compañero encontró fuera de lugar. Jordi hizo una expresión de burla sobre el mismo hacia sus compañeros, que, a pesar de su disimulo, no pasó inadvertida para Dídac. Al darse cuenta, Dídac, enfurecido, desató verbalmente su ira contra Jordi, acusándolo de no tener ningún respeto por las personas discapacitadas como él, tras lo cual abandonó precipitadamente la sala.

Al constatar el mal ambiente que el incidente ha creado entre sus dos subordinados y que está afectando a su trabajo y al resto del departamento, el director, que estaba presente durante la reunión y que sabe que Jordi acaba de completar un curso sobre resolución de conflictos, ha preparado una reunión entre aquél y Dídac...

Instrucciones

Jordi, tú has sido formado en el taller de gestión positiva del conflicto de Sergio Farré y te ves capacitado para transformar positivamente este conflicto con Dídac. A pesar de que tienes tus motivos para estar enojado con Dídac, tienes muchas ganas de transformar el conflicto ya que te está afectando personal y profesionalmente. Recuerda que debes comenzar generando una atmósfera propicia. Por lo tanto, empieza con una frase contundentemente positiva que afecte favorablemente el resto de la conversación. Además, no olvides que quizás exista alguna divergencia perceptiva entre vosotros. Debes tener en cuenta que hace ya unos años que conoces a Dídac, y que no podéis continuar trabajando en estas condiciones. Identifica conectores de los que puedan derivarse factibles que os ayuden a recuperar la confianza perdida y a empezar a transformar la relación conflictual. Recuerda que lo ideal sería que Dídac generara los factibles. Sé “elitivo”.

Dramatización núm. 2

Los funcionarios (Dídac)

Jordi (o Marta) y Dídac (o Roser) son funcionarios administrativos que trabajan en el mismo departamento desde hace cinco años. Entre los compañeros de trabajo (incluyendo a Jordi), Dídac tiene fama de ser, digamos, un poco “especial”. Durante las reuniones de departamento, sus compañeros no tienen muy en cuenta su opinión, debido a su comportamiento, que ellos califican de excéntrico, y a su apariencia desaliñada. A menudo, durante las reuniones, Dídac se echa a reír escandalosamente o se toca el pelo compulsivamente, llamando la atención. Por otra parte, Dídac tiene una discapacidad física que hace que camine con una acentuada cojera.

Dídac es muy creativo y posee un gran conocimiento sobre la informática y es muy hábil con el ordenador. De hecho, tras unos cuantos cursillos de informática, fue capaz de crear un sistema de base de datos que ha facilitado en gran manera el trabajo del departamento y de sus compañeros.

Durante la última reunión de administrativos, Dídac hizo un comentario que más de un compañero encontró fuera de lugar. Jordi hizo una expresión de burla sobre el mismo hacia sus compañeros, que, a pesar de su disimulo, no pasó inadvertida para Dídac. Al darse cuenta, Dídac, enfurecido, desató verbalmente su ira contra Jordi, acusándolo de no tener ningún respeto por las personas discapacitadas como él, tras lo cual abandonó precipitadamente la sala.

Al constatar el mal ambiente que el incidente ha creado entre sus dos subordinados y que está afectando a su trabajo y al resto del departamento, el director, que estaba presente durante la reunión y que sabe que Jordi acaba de completar un curso sobre resolución de conflictos, ha preparado una reunión entre aquél y Dídac...

Instrucciones

Dídac, te sientes muy herido. Además del estrés que te producen los problemas familiares que has tenido últimamente, va Jordi y te deja en ridículo delante de todo el mundo. Estás convencido que se burlaba de tu discapacidad. Nunca has recibido ningún tipo de formación en resolución de conflictos e ignoras que Jordi ha hecho un curso sobre el tema. Deberías actuar emocionalmente y no ceder fácilmente a los intentos conciliadores de Jordi. Acaba, sin embargo, cooperando si ves que Jordi sabe conducir el proceso y es sincero.

Dramatización núm. 3

La pareja (Laia)

Laia (o Éric) y Marc (o Berta) son pareja y viven juntos desde hace unos cuantos años. Hace unos meses Marc, que acaba de cumplir 42 años, se quedó sin trabajo y está en el paro. Trabajaba desde que tenía dieciocho años en la misma empresa, hasta que ésta cerró sus puertas. Marc se siente muy deprimido y casi no sale de casa. Ni siquiera tiene ganas de afeitarse. A la semana siguiente de ser despedido consiguió que le hicieran algunas entrevistas de trabajo, pero no le ofrecían el puesto. Desde entonces está desanimado y no ha vuelto a intentar encontrar trabajo. Él, sin embargo, está muy avergonzado y su orgullo hace que le diga a Laia que sale cada día a buscar trabajo.

Durante las mañanas, Laia va a la facultad para obtener el título de trabajadora social. Por las tardes trabaja de camarera en un bar y regresa tarde a casa. Aunque llega agotada, la mayoría de días tiene que ponerse a ordenar o a limpiar la casa y a hacer la cena. Está ya bastante harta, pero confía en que ésta sea una situación temporal y sabe que Marc necesita su apoyo. Después de todo, él se pasa el día buscando trabajo y cuando llega a casa se siente muy decepcionado

El otro día por la mañana, antes de marcharse a la facultad, Laia se despidió de Marc, dándole un beso y deseándole mucha suerte. Marc, como cada mañana, se aseguró a sí mismo y a Laia que éste sí sería su día de suerte.

A media mañana, no obstante, Laia empezó a encontrarse mal y decidió irse a casa en vez de ir a trabajar. Al entrar se encontró a Marc estirado en el sofá, bebiéndose una cerveza y mirando la tele. Ante la reacción de su compañero, Laia comprendió enseguida, y para su desolación, que Marc le había estado mintiendo todos estos meses, día tras día. Dado su malestar físico y la rabia que sentía, Laia dio finalmente rienda suelta a su frustración y agotamiento acumulados, gritando e insultando a Marc, tildándolo de gandul, vividor e inútil y confesándole que estaría mejor sin él. Marc, sin decir nada, se vistió y, dando un portazo, se marchó de casa.

Al cabo de unos días, Marc regresa a casa y se reencuentra con Laia...

Instrucciones

Laia, tú participaste en el taller de gestión positiva del conflicto de Sergio Farré en la facultad. Mientras Marc estaba ausente has podido reflexionar y, a pesar de que te ha decepcionado y de que todavía estás enfadada, es tu compañero y sabes que lo quieres de veras. En el pasado él siempre ha estado a tu lado. Nunca antes se había comportado de este modo. Puedes utilizar la resolución de conflictos como herramienta para ayudarlo y para empezar a transformar vuestra relación conflictual presente. Mediante tu estrategia elitiva, intenta averiguar qué ocurre en su interior. Piensa en los conectores y en los “factibles” que puedan ayudarle a recobrar la seguridad en sí mismo, como un curso de formación profesional, por ejemplo. Recuerda, no obstante, que lo ideal sería que fuera él quien generara sus factibles. Sé elitiva.

Dramatización núm. 3

La pareja (Marc)

Laia (o Éric) y Marc (o Berta) son pareja y viven juntos desde hace unos cuantos años. Hace unos meses Marc, que acaba de cumplir 42 años, se quedó sin trabajo y está en el paro. Trabajaba desde que tenía dieciocho años en la misma empresa, hasta que ésta cerró sus puertas. Marc se siente muy deprimido y casi no sale de casa. Ni siquiera tiene ganas de afeitarse. A la semana siguiente de ser despedido consiguió que le hicieran algunas entrevistas de trabajo, pero no le ofrecían el puesto. Desde entonces está desanimado y no ha vuelto a intentar encontrar trabajo. Él, sin embargo, está muy avergonzado y su orgullo hace que le diga a Laia que sale cada día a buscar trabajo.

Durante las mañanas, Laia va a la facultad para obtener el título de trabajadora social. Por las tardes trabaja de camarera en un bar y regresa tarde a casa. Aunque llega agotada, la mayoría de días tiene que ponerse a ordenar o a limpiar

la casa y a hacer la cena. Está ya bastante harta, pero confía en que ésta sea una situación temporal y sabe que Marc necesita su apoyo. Después de todo, él se pasa el día buscando trabajo y cuando llega a casa se siente muy decepcionado

El otro día por la mañana, antes de marcharse a la facultad, Laia se despidió de Marc, dándole un beso y deseándole mucha suerte. Marc, como cada mañana, se aseguró a sí mismo y a Laia que éste sí sería su día de suerte.

A media mañana, no obstante, Laia empezó a encontrarse mal y decidió irse a casa en vez de ir a trabajar. Al entrar se encontró a Marc estirado en el sofá, bebiéndose una cerveza y mirando la tele. Ante la reacción de su compañero, Laia comprendió enseguida, y para su desolación, que Marc le había estado mintiendo todos estos meses, día tras día. Dado su malestar físico y la rabia que sentía, Laia dio finalmente rienda suelta a su frustración y agotamiento acumulados, gritando e insultando a Marc, tildándolo de gandul, vividor e inútil y confesándole que estaría mejor sin él. Marc, sin decir nada, se vistió y, dando un portazo, se marchó de casa.

Al cabo de unos días, Marc regresa a casa y se reencuentra con Laia...

Instrucciones

Marc, estás muy avergonzado, pero a la vez te sientes muy dolido porque crees que Laia no te comprende y que no se da cuenta que la engañabas para no defraudarla. Estás desorientado y enojado contigo mismo y con el mundo, y tienes que hacérselo saber a Laia. Por otra parte, ella es tu compañera, la quieres mucho y siempre habíais sido muy felices. Te gustaría que todo volviera a ser igual y estás dispuesto a luchar para conseguirlo pero tu orgullo y tu decaído estado de ánimo te impiden ver más allá de tu actual situación. Si Laia sabe inspirarte “elitivamente”, cooperarás. Si ella, por el contrario, no te hace preguntas elitivas, sino que lleva la pauta de todo y no te invita a expresarte, actuarás pasivamente, sin cooperar activamente en la transformación positiva de este conflicto.

Demostración (basada en la dramatización 1)

Las vecinas y el mediador comunitario (Nuri)

Nuri (o José) y Montse (o Juan) son vecinas desde hace muchos años. Nuri vive en el sobreático 2.^a y Montse en el ático 2.^a, justo debajo. Siempre han mantenido una relación cordial. Durante estos últimos meses, sin embargo, Montse y su familia están bastante enojados con sus vecinos de arriba, debido a que, sobre todo durante los fines de semana, hacen mucho ruido y ni Montse ni su marido pueden dormir.

Montse y Nuri se encuentran a menudo en el ascensor, por la calle o en el mercado y, como siempre, se saludan cordialmente. Últimamente, no obstante,

Nuri se ha percatado de que ya no se detienen para charlar como habían hecho siempre, ya que Montse parece que siempre tiene prisa.

El otro día, cuando Montse y su familia volvían de pasar el fin de semana fuera, se encontraron el suelo de la cocina y del comedor completamente encharcados y con la pintura de las paredes hecha un desastre. El agua provenía – ¡cómo no! – de casa de Nuri. Montse, inusualmente fuera de sí, presa de un ataque de nervios, telefoneó a Nuri, gritándole furiosamente: “¡Esto es el colmo, la gota que colmó el vaso! ¡Tengo el piso hecho un desastre! ¡Eres una desconsiderada! ¡Ya estoy harta de vosotros! ¡Qué falta de consideración!”. A continuación, le colgó el teléfono a Nuri, ante el estupor de ésta.

Al cabo de unos días, una buena amiga y vecina común, preocupada por la creciente animosidad entre sus dos amigas, que tan bien se habían entendido hasta entonces, acaba convencéndolas que sometan su caso al Centro de Mediación Comunitaria del barrio. El juego de rol se inicia con la sesión informativa, en la que ambas se reúnen con el mediador...

Instrucciones

Nuri, tú todavía estás desconcertada por la reacción de Montse, y a la vez estás enojada con ella porque crees que es una histérica y que no atiende a razones. De hecho, tú y tu marido no estáis en casa los fines de semana y no tienes ni idea de dónde proviene el agua. No contribuirás a resolver esta “divergencia perceptiva objetiva”, a no ser como reacción a la estrategia elitiva del mediador. Habías decidido pasar del asunto y tan sólo has accedido a hacer esto porque tu buena amiga ha insistido. No te imaginas muy bien cómo funciona esto de la mediación e intentarás que el mediador sea un juez en este asunto y os dé su opinión sobre vuestro conflicto. No obstante, si el mediador sabe explicar bien el proceso y hacer la “traslación de responsabilidad” hacia vosotras, colaborarás. Al principio le dirás a Montse que es una histérica y que qué se ha creído ella colgándote el teléfono, pero si el proceso te ofrece confianza y Montse pone de su parte, cooperarás.

Demostración (basada en la dramatización 1)

Las vecinas y el mediador comunitario (Montse)

Nuri (o José) y Montse (o Juan) son vecinas desde hace muchos años. Nuri vive en el sobreático 2.^a y Montse en el ático 2.^a, justo debajo. Siempre han mantenido una relación cordial. Durante estos últimos meses, sin embargo, Montse y su familia están bastante enojados con sus vecinos de arriba, debido a que, sobre todo durante los fines de semana, hacen mucho ruido y ni Montse ni su marido pueden dormir.

Montse y Nuri se encuentran a menudo en el ascensor, por la calle o en el mercado y, como siempre, se saludan cordialmente. Últimamente, no obstante,

Nuri se ha percatado de que ya no se detienen para charlar como habían hecho siempre, ya que Montse parece que siempre tiene prisa.

El otro día, cuando Montse y su familia volvían de pasar el fin de semana fuera, se encontraron el suelo de la cocina y del comedor completamente encharcados y con la pintura de las paredes hecha un desastre. El agua provenía – ¡cómo no! – de casa de Nuri. Montse, inusualmente fuera de sí, presa de un ataque de nervios, telefoneó a Nuri, gritándole furiosamente: “¡Esto es el colmo, la gota que colmó el vaso! ¡Tengo el piso hecho un desastre! ¡Eres una desconsiderada! ¡Ya estoy harta de vosotros! ¡Qué falta de consideración!”. A continuación, le colgó el teléfono a Nuri, ante el estupor de ésta.

Al cabo de unos días, una buena amiga y vecina común, preocupada por la creciente animosidad entre sus dos amigas, que tan bien se habían entendido hasta entonces, acaba convenciéndolas que sometan su caso al Centro de Mediación Comunitaria del barrio. El juego de rol se inicia con la sesión informativa, en la que ambas se reúnen con el mediador...

Instrucciones

Montse, estás hasta la coronilla de tus vecinos de arriba, especialmente de Nuri. Creías que era tu amiga, pero ha demostrado que no le importas y que va a la suya. Primero los ruidos, después el agua... De hecho, todavía te sigue molestando la música y los ruidos de arriba los fines de semana. Tú y tu marido habéis recogido toda el agua y habéis arreglado los desperfectos, puesto que los del seguro te dijeron que tenías que informar a Nuri de lo ocurrido y que su seguro se haría cargo de todo. Tú, sin embargo, te negaste a “rebajarte” e ir hablar con ella. Sin embargo, sabes que es posible que lo que fuera que haya causado el desastre puede volver a producirlo. Actuarás de forma muy sumisa hacia el mediador, puesto que lo verás como a una figura de autoridad como si se tratara de un juez. Crees que él podrá obligar a Nuri a disculparse y a rectificar. No obstante, si el mediador sabe explicar bien el proceso y hacer la “traslación de responsabilidad” hacia vosotras, colaborarás. Al principio te mostrarás furiosa hacia Nuri y no querrás cooperar, pero si el proceso te ofrece confianza y Nuri pone de su parte, cooperarás. En el fondo, lo que más te fastidia es que quizás hayas perdido a Nuri como amiga, pero te da vergüenza admitirlo y sólo lo expresarás si el proceso te invita a hacerlo elitivamente.

Dramatización núm. 4

Los funcionarios y el mediador (Dídac)

Jordi (o Marta) y Dídac (o Roser) son funcionarios administrativos que trabajan en el mismo departamento desde hace cinco años. Entre los compañeros de trabajo (incluyendo a Jordi), Dídac tiene fama de ser, digamos, un poco “especial”. Durante las reuniones de departamento, sus compañeros no tienen muy en cuenta su opinión, debido a su comportamiento, que ellos califican

de excéntrico, y a su apariencia desaliñada. A menudo, durante las reuniones, Dídac se echa a reír escandalosamente o se toca el pelo compulsivamente, llamando la atención. Por otra parte, Dídac tiene una discapacidad física que hace que camine con una acentuada cojera.

Dídac es muy creativo y posee un gran conocimiento sobre la informática y es muy hábil con el ordenador. De hecho, tras unos cuantos cursillos de informática, fue capaz de crear un sistema de base de datos que ha facilitado en gran manera el trabajo del departamento y de sus compañeros.

Durante la última reunión de administrativos, Dídac hizo un comentario que más de un compañero encontró fuera de lugar. Jordi hizo una expresión de burla sobre el mismo hacia sus compañeros, que, a pesar de su disimulo, no pasó inadvertida para Dídac. Al darse cuenta, Dídac, enfurecido, desató verbalmente su ira contra Jordi, acusándolo de no tener ningún respeto por las personas discapacitadas como él, tras lo cual abandonó precipitadamente la sala.

Al constatar el mal ambiente que el incidente ha creado entre sus dos subordinados y que está afectando a su trabajo y al resto del departamento, el director, que estaba presente durante la reunión, ha convencido a Jordi y a Dídac para que de mutuo acuerdo sometan su caso a los servicios de mediación de la nueva División de Gestión Alternativa de Conflictos del Departamento de Recursos Humanos. Ninguno de los dos ha estado formado en resolución de conflictos en el pasado.

Instrucciones

Dídac, te sientes muy herido y enojado. Además del estrés que te producen los problemas familiares que has tenido últimamente, va Jordi y te deja en ridículo delante de todo el mundo. Estás convencido que se burlaba de tu discapacidad. Estás lleno de complejos e inseguridades, generados durante tu infancia y adolescencia, que a veces te torturan y utilizas tus excentricidades como protección ante los demás. Siempre has sentido admiración por Jordi y te gustaría ser su amigo, pero crees que es un insensible. Te mostrarás muy hermético acerca de estos aspectos y sólo se los confesarás al mediador si sabe transmitirte seguridad y confianza. Deberías hacerle saber a Jordi que te ha ofendido mucho y que no se lo vas a tolerar más. Quieres que te pida perdón. Se lo pondrás difícil al mediador, porque tienes miedo de resultar herido, pero acabarás cooperando si éste sabe conducir el proceso y te hace sentir seguro en el mismo, identificando tus “necesidades individuales”. Deberías actuar emocionalmente sobre todo al principio, mostrándote beligerante con Jordi, especialmente cuando éste se muestre condescendiente y te trate como a un bicho raro. Acabarás siendo razonable y comprensivo, y cooperando, si Jordi reconoce tu dolor y es sincero, y si el mediador sabe gestionar el proceso de forma “elitiva”.

Dramatización núm. 4

Los funcionarios y el mediador (Jordi)

Jordi (o Marta) y Dídac (o Roser) son funcionarios administrativos que trabajan en el mismo departamento desde hace cinco años. Entre los compañeros de trabajo (incluyendo a Jordi), Dídac tiene fama de ser, digamos, un poco “especial”. Durante las reuniones de departamento, sus compañeros no tienen muy en cuenta su opinión, debido a su comportamiento, que ellos califican de excéntrico, y a su apariencia desaliñada. A menudo, durante las reuniones, Dídac se echa a reír escandalosamente o se toca el pelo compulsivamente, llamando la atención. Por otra parte, Dídac tiene una discapacidad física que hace que camine con una acentuada cojera.

Dídac es muy creativo y posee un gran conocimiento sobre la informática y es muy hábil con el ordenador. De hecho, tras unos cuantos cursillos de informática, fue capaz de crear un sistema de base de datos que ha facilitado en gran manera el trabajo del departamento y de sus compañeros.

Durante la última reunión de administrativos, Dídac hizo un comentario que más de un compañero encontró fuera de lugar. Jordi hizo una expresión de burla sobre el mismo hacia sus compañeros, que, a pesar de su disimulo, no pasó inadvertida para Dídac. Al darse cuenta, Dídac, enfurecido, desató verbalmente su ira contra Jordi, acusándolo de no tener ningún respeto por las personas discapacitadas como él, tras lo cual abandonó precipitadamente la sala.

Al constatar el mal ambiente que el incidente ha creado entre sus dos subordinados y que está afectando a su trabajo y al resto del departamento, el director, que estaba presente durante la reunión, ha convencido a Jordi y a Dídac para que de mutuo acuerdo sometan su caso a los servicios de mediación de la nueva División de Gestión Alternativa de Conflictos del Departamento de Recursos Humanos. Ninguno de los dos ha estado formado en resolución de conflictos en el pasado.

Instrucciones

Jordi, la verdad es que te lo estás tomando todo con un cierto “pasotismo”. Nunca te ha caído mal, pero piensas que Dídac es un “raro” y que lo está exagerando todo. En parte mantienes esta actitud para no afectar la reputación de “guai” que tienes entre tus compañeros, pero en realidad estás muy enfadado con Dídac, porque su victimismo te está haciendo quedar mal. Tienes muy claro que es él quien tiene el problema, puesto que tú eres el “bueno de la película”. Participarás en la mediación porque quieres que se acabe esta pesadilla cuanto antes, para que todo vuelva a la “normalidad”. Al principio actuarás con tranquilidad y buen humor, mostrando condescendencia hacia Dídac para poner al mediador de tu parte. Si éste sabe conducir el proceso, es posible que surjan aspectos de la vida y personalidad de Dídac que te hagan verlo a él

y a vuestra relación de una forma muy distinta. Si esto ocurre, tu actitud hacia el proceso de mediación se hará positiva y podréis empezar a transformar el conflicto.

Dramatización núm. 4

Los funcionarios y el mediador (mediador)

Jordi (o Marta) y Dídac (o Roser) son funcionarios administrativos que trabajan en el mismo departamento desde hace cinco años. Entre los compañeros de trabajo (incluyendo a Jordi), Dídac tiene fama de ser, digamos, un poco “especial”. Durante las reuniones de departamento, sus compañeros no tienen muy en cuenta su opinión, debido a su comportamiento, que ellos califican de excéntrico, y a su apariencia desaliñada. A menudo, durante las reuniones, Dídac se echa a reír escandalosamente o se toca el pelo compulsivamente, llamando la atención. Por otra parte, Dídac tiene una discapacidad física que hace que camine con una acentuada cojera.

Dídac es muy creativo y posee un gran conocimiento sobre la informática y es muy hábil con el ordenador. De hecho, tras unos cuantos cursillos de informática, fue capaz de crear un sistema de base de datos que ha facilitado en gran manera el trabajo del departamento y de sus compañeros.

Durante la última reunión de administrativos, Dídac hizo un comentario que más de un compañero encontró fuera de lugar. Jordi hizo una expresión de burla sobre el mismo hacia sus compañeros, que, a pesar de su disimulo, no pasó inadvertida para Dídac. Al darse cuenta, Dídac, enfurecido, desató verbalmente su ira contra Jordi, acusándolo de no tener ningún respeto por las personas discapacitadas como él, tras lo cual abandonó precipitadamente la sala.

Al constatar el mal ambiente que el incidente ha creado entre sus dos subordinados y que está afectando a su trabajo y al resto del departamento, el director, que estaba presente durante la reunión, ha convencido a Jordi y a Dídac para que de mutuo acuerdo sometan su caso a los servicios de mediación de la nueva División de Gestión Alternativa de Conflictos del Departamento de Recursos Humanos. Ninguno de los dos ha estado formado en resolución de conflictos en el pasado.

Instrucciones

mediador, aunque no conoces personalmente ni a Dídac ni a Jordi, te has informado bien de quiénes son y de lo que ha ocurrido, pero querrás obtener sus respectivas “percepciones” sobre el conflicto y sobre el otro. Las entrevistas individuales serán cruciales para identificar también sus necesidades individuales y las compartidas. Te lo pondrán difícil, pero tu deberás comportarte como una profesional. Prepárate bien, crea un espacio/relación de seguridad, pero a la vez imparcial, con las partes; toma notas, escucha activamente, gestiona

bien el tiempo. Recuerda tú no eres quien deba aportar una solución, sino ellos. Por lo tanto, **haz preguntas elitivas** que permitan que los disputantes expresen sus divergencias perceptivas, sus conectores, posibles factibles, así como elementos personales del otro que quizás desconocían. ¡Buena suerte y disfruta!

Dramatización núm. 5

La pareja y la mediadora (Marc)

Laia (o Éric) y Marc (o Berta) son pareja y viven juntos desde hace unos cuantos años. Hace unos meses Marc, que acaba de cumplir 42 años, se quedó sin trabajo y está en el paro. Trabajaba desde que tenía dieciocho años en la misma empresa, hasta que ésta cerró sus puertas. Marc se siente muy deprimido y casi no sale de casa. Ni siquiera tiene ganas de afeitarse. A la semana siguiente de ser despedido consiguió que le hicieran algunas entrevistas de trabajo, pero no le ofrecían el puesto. Desde entonces está desanimado y no ha vuelto a intentar encontrar trabajo. Él, sin embargo, está muy avergonzado y su orgullo hace que le diga a Laia que sale cada día a buscar trabajo.

Durante las mañanas, Laia va a la facultad para obtener el título de trabajadora social. Por las tardes trabaja de camarera en un bar y regresa tarde a casa. Aunque llega agotada, la mayoría de días tiene que ponerse a ordenar o a limpiar la casa y a hacer la cena. Está ya bastante harta, pero confía en que ésta sea una situación temporal y sabe que Marc necesita su apoyo. Después de todo, él se pasa el día buscando trabajo y cuando llega a casa se siente muy decepcionado

El otro día por la mañana, antes de marcharse a la facultad, Laia se despidió de Marc, dándole un beso y deseándole mucha suerte. Marc, como cada mañana, se aseguró a sí mismo y a Laia que éste sí sería su día de suerte.

A media mañana, no obstante, Laia empezó a encontrarse mal y decidió irse a casa en vez de ir a trabajar. Al entrar se encontró a Marc estirado en el sofá, bebiéndose una cerveza y mirando la tele. Ante la reacción de su compañero, Laia comprendió enseguida, y para su desolación, que Marc le había estado mintiendo todos estos meses, día tras día. Dado su malestar físico y la rabia que sentía, Laia dio finalmente rienda suelta a su frustración y agotamiento acumulados, gritando e insultando a Marc, tildándolo de gandul, vividor e inútil y confesándole que estaría mejor sin él.

Marc, visiblemente ebrio, se levantó y, enfurecido, deseó y estuvo a punto de golpear a Laia, en cuyo momento, desconcertado tras experimentar semejante impulso hacia Laia, se vistió y se marchó de casa.

Un amigo de la pareja, preocupado al constatar que la relación entre Laia y Dídac, que no se hablan desde hace semanas, parece estar destinada al fracaso, los convence para que acepten de mutuo acuerdo la mediación de una

trabajadora social, que conoce su caso, y a quien conos que conocen y en quien confían.

Instrucciones

Marc, estás muy avergonzado por el hecho de que se te haya pasado por la cabeza pegar a Laia. Nunca te había pasado. Al mismo tiempo, no obstante, estás dolido porque Laia no cree en ti y no se da cuenta de que le mentiste para no defraudarla, no porque seas un vividor. Estás desorientado, te sientes perdido y estás enojado contigo mismo y con el mundo. Además, últimamente te has dado cuenta de que tienes problemas con el alcohol, pero no quieres que Laia se entere y así defraudarla aún más. Tu orgullo y tu estado de ánimo, te impiden hablar de todo ello y esperabas que Laia fuera más sensible y se interesara más por ti. Por otra parte, Laia es tu compañera. La quieres mucho y siempre habíais sido muy felices. Querrías que todo volviera a ser igual, pero no sabes qué hacer ni cómo pedir ayuda. Actuarás con una mezcla de irritación y hermetismo, resistiéndote a abrirte, a menos que la mediadora, Laia i/o el proceso de mediación te inspiren seguridad y confianza y logren romper tus barreras.

Dramatización núm. 5

La pareja y la mediadora (Laia)

Laia (o Éric) y Marc (o Berta) son pareja y viven juntos desde hace unos cuantos años. Hace unos meses Marc, que acaba de cumplir 42 años, se quedó sin trabajo y está en el paro. Trabajaba desde que tenía dieciocho años en la misma empresa, hasta que ésta cerró sus puertas. Marc se siente muy deprimido y casi no sale de casa. Ni siquiera tiene ganas de afeitarse. A la semana siguiente de ser despedido consiguió que le hicieran algunas entrevistas de trabajo, pero no le ofrecían el puesto. Desde entonces está desanimado y no ha vuelto a intentar encontrar trabajo. Él, sin embargo, está muy avergonzado y su orgullo hace que le diga a Laia que sale cada día a buscar trabajo.

Durante las mañanas, Laia va a la facultad para obtener el título de trabajadora social. Por las tardes trabaja de camarera en un bar y regresa tarde a casa. Aunque llega agotada, la mayoría de días tiene que ponerse a ordenar o a limpiar la casa y a hacer la cena. Está ya bastante harta, pero confía en que ésta sea una situación temporal y sabe que Marc necesita su apoyo. Después de todo, él se pasa el día buscando trabajo y cuando llega a casa se siente muy decepcionado

El otro día por la mañana, antes de marcharse a la facultad, Laia se despidió de Marc, dándole y un beso y deseándole mucha suerte. Marc, como cada mañana, se aseguró a sí mismo y a Laia que éste sí sería su día de suerte.

A media mañana, no obstante, Laia empezó a encontrarse mal y decidió irse a casa en vez de ir a trabajar. Al entrar se encontró a Marc estirado en el sofá, bebiéndose una cerveza y mirando la tele. Ante la reacción de su compañero,

Laia comprendió enseguida, y para su desolación, que Marc le había estado mintiendo todos estos meses, día tras día. Dado su malestar físico y la rabia que sentía, Laia dio finalmente rienda suelta a su frustración y agotamiento acumulados, gritando e insultando a Marc, tildándolo de gandul, vividor e inútil y confesándole que estaría mejor sin él.

Marc, visiblemente ebrio, se levantó y, enfurecido, deseó y estuvo a punto de golpear a Laia, en cuyo momento, desconcertado tras experimentar semejante impulso hacia Laia, se vistió y se marchó de casa.

Un amigo de la pareja, preocupado al constatar que la relación entre Laia y Dídac, que no se hablan desde hace semanas, parece estar destinada al fracaso, los convence para que acepten de mutuo acuerdo la mediación de una trabajadora social, que conoce su caso, y a quien con los que conocen y en quien confían.

Instrucciones

Laia, estás hasta el gorro de Marc. De hecho, estás contenta de que ni tan sólo te haya llamado, pues te ha ido muy bien distanciarte de él durante un tiempo. Sin embargo, a raíz del inminente reencuentro, estás confusa y te preguntas si puedes seguir queriendo a un hombre que ha estado a punto de pegarte. No puedes evitar acordarte de los buenos tiempos, cuando erais felices. El Marc alegre, buena persona, emprendedor parece haberse convertido en un Mr. Hyde, en un individuo completamente diferente con el que no tienes nada en común. Al principio te mostrarás muy beligerante hacia Marc, dispuesta a separarte de él, pero si la mediadora sabe conducir el proceso, es posible que surjan aspectos de su personalidad y su situación que te ayuden a verlo a él y a la situación conflictual de forma diferente.

Dramatización núm. 5

La pareja y la mediadora (mediadora)

Laia (o Éric) y Marc (o Berta) son pareja y viven juntos desde hace unos cuantos años. Hace unos meses Marc, que acaba de cumplir 42 años, se quedó sin trabajo y está en el paro. Trabajaba desde que tenía dieciocho años en la misma empresa, hasta que ésta cerró sus puertas. Marc se siente muy deprimido y casi no sale de casa. Ni siquiera tiene ganas de afeitarse. A la semana siguiente de ser despedido consiguió que le hicieran algunas entrevistas de trabajo, pero no le ofrecían el puesto. Desde entonces está desanimado y no ha vuelto a intentar encontrar trabajo. Él, sin embargo, está muy avergonzado y su orgullo hace que le diga a Laia que sale cada día a buscar trabajo.

Durante las mañanas, Laia va a la facultad para obtener el título de trabajadora social. Por las tardes trabaja de camarera en un bar y regresa tarde a casa. Aunque llega agotada, la mayoría de días tiene que ponerse a ordenar o a limpiar

la casa y a hacer la cena. Está ya bastante harta, pero confía en que ésta sea una situación temporal y sabe que Marc necesita su apoyo. Después de todo, él se pasa el día buscando trabajo y cuando llega a casa se siente muy decepcionado

El otro día por la mañana, antes de marcharse a la facultad, Laia se despidió de Marc, dándole un beso y deseándole mucha suerte. Marc, como cada mañana, se aseguró a sí mismo y a Laia que éste sí sería su día de suerte.

A media mañana, no obstante, Laia empezó a encontrarse mal y decidió irse a casa en vez de ir a trabajar. Al entrar se encontró a Marc estirado en el sofá, bebiéndose una cerveza y mirando la tele. Ante la reacción de su compañero, Laia comprendió enseguida, y para su desolación, que Marc le había estado mintiendo todos estos meses, día tras día. Dado su malestar físico y la rabia que sentía, Laia dio finalmente rienda suelta a su frustración y agotamiento acumulados, gritando e insultando a Marc, tildándolo de gandul, vividor e inútil y confesándole que estaría mejor sin él.

Marc, visiblemente ebrio, se levantó y, enfurecido, deseó y estuvo a punto de golpear a Laia, en cuyo momento, desconcertado tras experimentar semejante impulso hacia Laia, se vistió y se marchó de casa.

Un amigo de la pareja, preocupado al constatar que la relación entre Laia y Dídac, que no se hablan desde hace semanas, parece estar destinada al fracaso, los convence para que acepten de mutuo acuerdo la mediación de una trabajadora social, que conoce su caso, y a quien ambos conocen y en quien confían.

Instrucciones

Mediadora, eres una conocida de la pareja y estás al corriente de lo que ha ocurrido, pero querrás obtener sus respectivas “percepciones” sobre el conflicto y sobre el otro. Las entrevistas individuales serán cruciales para identificar también sus necesidades individuales y las compartidas, así como posibles divergencias perceptivas. Te lo pondrán difícil, pero tu deberás comportarte como una profesional. Prepárate bien, crea un espacio/relación de seguridad, pero a la vez imparcial, con las partes; toma notas, escucha activamente, gestiona bien el tiempo. ¡Buena suerte y disfruta!

Dramatización núm. 6:

Racismo en la puerta de una discoteca (Fátima)

Fátima es de Marruecos y hace un par de años que reside en Barcelona, donde se está preparando para ser trabajadora social. El otro día quedó con unos amigos de la facultad en una conocida discoteca de Barcelona para celebrar que habían acabado los exámenes. Como siempre, iba un poco justa de tiempo y, cuando se acercaba a la entrada del local, vio por la ventana a sus amigos en el interior. Se apresuró hacia la entrada, pero el portero le impidió el paso.

- Con este calzado no se puede entrar, le dijo.

Con las prisas, Fátima se había olvidado de cambiarse de calzado y todavía llevaba puestas las zapatillas de deporte. Miro hacia el interior de la discoteca y se percató que había varias personas que llevaban calzado deportivo. Se lo comentó al portero, pero éste persistió en su actitud, hasta que se cansó de la insistencia de Fátima:

- Ya te he dicho que no puedes entrar. ¡Con o sin calzado deportivo! Yo no soy racista, pero tengo órdenes de no dejar entrar a gitanos.

La gente que esperaba tras ella en la cola la miraban fijamente. Fátima, que estaba demasiado enojada y humillada para hablar, dio media vuelta y corrió llorando hasta su casa. Cuando más tarde se lo explicó todo a sus amigos, que se habían preocupado mucho por ella al ver que no aparecía, la animaron a que fuera hablar con alguien de la ONG SOS Racismo, a fin de obtener asesoramiento legal sobre su situación.

Al llegar a SOS Racismo, Fátima quería informarse de sus derechos legales y que le recomendasen un abogado. Quería darle al ignorante del portero, que ni siquiera sabía distinguir entre gitanos y árabes, y a la dirección de la discoteca una lección y quería una compensación por semejante humillación. Su asesora, no obstante, le acabó convenciendo para que se sometiera antes a una mediación, puesto que los procesos legales de este tipo eran difíciles de probar y valía la pena intentar una vía menos costosa para empezar. El juego de rol empieza con la reunión entre Fátima, una mediadora y el gerente de la discoteca, pues Fátima exigía que fuese él y no el portero quien asistiera.

Instrucciones

Estás muy enfadada. Exiges como mínimo una disculpa y la garantía de que nadie volverá a pasar por tu experiencia, así como algún mecanismo de seguimiento. En un principio te mostrarás muy agresiva hacia el Director y no desistirás de tu actitud hasta que éste se disculpe de forma sincera y se comprometa a iniciar cambios en su local para evitar que lo que te pasó a ti vuelva a ocurrir. Le amenazarás continuamente con llevarle a los tribunales o ir a los medios de comunicación hasta que él ceda o hasta que la mediadora te haga reflexionar sobre tu postura.

Dramatización núm. 6:

Racismo en la puerta de una discoteca (gerente discoteca)

Fátima es de Marruecos y hace un par de años que reside en Barcelona, donde se está preparando para ser trabajadora social. El otro día quedó con unos amigos de la facultad en una conocida discoteca de Barcelona para celebrar que habían acabado los exámenes. Como siempre, iba un poco justa de tiempo y,

cuando se acercaba a la entrada del local, vio por la ventana a sus amigos en el interior. Se apresuró hacia la entrada, pero el portero le impidió el paso.

– Con este calzado no se puede entrar, le dijo.

Con las prisas, Fátima se había olvidado de cambiarse de calzado y todavía llevaba puestas las zapatillas de deporte. Miro hacia el interior de la discoteca y se percató que había varias personas que llevaban calzado deportivo. Se lo comentó al portero, pero éste persistió en su actitud, hasta que se cansó de la insistencia de Fátima:

– Ja te he dicho que no puedes entrar. ¡Con o sin calzado deportivo! Yo no soy racista, pero tengo órdenes de no dejar entrar a gitanos.

La gente que esperaba tras ella en la cola la miraban fijamente. Fátima, que estaba demasiado enojada y humillada para hablar, dio media vuelta y corrió llorando hasta su casa. Cuando más tarde se lo explicó todo a sus amigos, que se habían preocupado mucho por ella al ver que no aparecía, la animaron a que fuera hablar con alguien de la ONG SOS Racismo, a fin de obtener asesoramiento legal sobre su situación.

Al llegar a SOS Racismo, Fátima quería informarse de sus derechos legales y que le recomendasen un abogado. Quería darle al ignorante del portero, que ni siquiera sabía distinguir entre gitanos y árabes, y a la dirección de la discoteca una lección y quería una compensación por semejante humillación. Su asesora, no obstante, le acabó convenciendo para que se sometiera antes a una mediación, puesto que los procesos legales de este tipo eran difíciles de probar y valía la pena intentar una vía menos costosa para empezar. El juego de rol empieza con la reunión entre Fátima, una mediadora y el gerente de la discoteca, pues Fátima exigía que fuese él y no el portero quien asistiera.

Instrucciones

Eres el gerente de la discoteca en cuestión. En un principio, estarás a la defensiva, pues crees que la mediadora defiende los intereses de Fátima. Accediste a participar en esta mediación porque temes que un proceso legal genere mala prensa para tu discoteca, como ha sucedido con otros locales. Negarás cualquier responsabilidad y te disculparás ante Fátima en nombre de la discoteca de forma visiblemente poco sincera, para salir del paso. Es cierto que diste un orden no escrito a los porteros para que no dejaran entrar a “gitanos” y a “moros”, aunque sólo admitirás que hay una cierta restricción debido a la historia del local. No te consideras racista, pero la verdad que antes de ocuparse él del local éste era frecuentado ocasionalmente por un grupo de jóvenes gitanos y magrebíes que siempre armaban jaleo y que se metían con la “clientela respetable”. A partir de entonces se comenzó a restringir la entrada de estos colectivos, sin hacer distinciones. A medida que escuchas a Fátima, te das cuenta

que tú mismo la habrías dejado pasar, pues te parece muy “correcta”. Aunque al principio te cueste, acabarás aceptando propuestas constructivas al respecto y aceptarás concentrarte en aspectos relacionados con la indumentaria del cliente y no su raza. (No expongas fácilmente este “conector humano” o los factibles, hazlo tan sólo si el mediador sabe hacértelo exteriorizar).

Dramatización núm. 6:

Racismo en la puerta de una discoteca (mediadora)

Fátima es de Marruecos y hace un par de años que reside en Barcelona, donde se está preparando para ser trabajadora social. El otro día quedó con unos amigos de la facultad en una conocida discoteca de Barcelona para celebrar que habían acabado los exámenes. Como siempre, iba un poco justa de tiempo y, cuando se acercaba a la entrada del local, vio por la ventana a sus amigos en el interior. Se apresuró hacia la entrada, pero el portero le impidió el paso.

– Con este calzado no se puede entrar, le dijo.

Con las prisas, Fátima se había olvidado de cambiarse de calzado y todavía llevaba puestas las zapatillas de deporte. Miro hacia el interior de la discoteca y se percató que había varias personas que llevaban calzado deportivo. Se lo comentó al portero, pero éste persistió en su actitud, hasta que se cansó de la insistencia de Fátima:

– Ja te he dicho que no puedes entrar. ¡Con o sin calzado deportivo! Yo no soy racista, pero tengo órdenes de no dejar entrar a gitanos.

La gente que esperaba tras ella en la cola la miraban fijamente. Fátima, que estaba demasiado enojada y humillada para hablar, dio media vuelta y corrió llorando hasta su casa. Cuando más tarde se lo explicó todo a sus amigos, que se habían preocupado mucho por ella al ver que no aparecía, la animaron a que fuera hablar con alguien de la ONG SOS Racismo, a fin de obtener asesoramiento legal sobre su situación.

Al llegar a SOS Racismo, Fátima quería informarse de sus derechos legales y que le recomendasen un abogado. Quería darle al ignorante del portero, que ni siquiera sabía distinguir entre gitanos y árabes, y a la dirección de la discoteca una lección y quería una compensación por semejante humillación. Su asesora, no obstante, le acabó convenciendo para que se sometiera antes a una mediación, puesto que los procesos legales de este tipo eran difíciles de probar y valía la pena intentar una vía menos costosa para empezar. El juego de rol empieza con la reunión entre Fátima, una mediadora y el gerente de la discoteca, pues Fátima exigía que fuese él y no el portero quien asistiera.

Instrucciones

Te das cuenta que para que esta mediación tenga éxito, ambas partes deberán cambiar de actitud. Fátima tendrá que confiar en él y no amenazar continuamente con acudir a los tribunales. El gerente, por otra parte, deberá reconocer el racismo que reina entre el personal de su discoteca y asumir su responsabilidad. Deberás ganarte la confianza del gerente, quien te ve más próxima a Fátima. Prepárate bien, crea un espacio/relación de seguridad, pero a la vez imparcial, con las partes; toma notas, escucha activamente, gestiona bien el tiempo. ¡Buena suerte y disfruta!

Dramatización núm. 7:

Conflicto en la escuela Renia (Chock)

Renia es una escuela pública situada en una de las ciudades más grandes de Moland, un próspero país europeo que acoge inmigrantes de todo el mundo, especialmente del Norte de África. Renia siempre había sido una escuela muy bien considerada, y muchos padres hacían grandes esfuerzos para conseguir que sus hijos fueran admitidos. En los últimos años, no obstante, muchos padres molandeses han sacado a sus hijos de Renia para enviarlos a otras escuelas, lamentándose de que el nivel educativo en Renia ha disminuido mucho y que el ambiente “ya no es lo que era”. Estos hechos han coincidido con la llegada al barrio de inmigrantes provenientes del Norte de África. Donde antes la población era casi completamente molandesa de origen, ahora residen un 30% de inmigrantes, porcentaje aplicable a Renia. Los padres molandeses están muy preocupados por el bienestar y por la educación de sus hijos, y atribuyen los problemas de Renia a la creciente presencia de inmigrantes en sus vidas, tanto en la escuela como en el barrio. Unas vidas que antes de la inmigración habían sido culturalmente homogéneas. Sostienen los molandeses de origen que no son racistas, pero que se preocupan por el bienestar de sus hijos. Por otra parte, los miembros de la comunidad norteafricana en el barrio (la CNA), argumentan que ellos pagan impuestos como todo el mundo y que sus hijos tienen el mismo derecho a ir a la escuela pública y a que en ella se respeten sus costumbres y valores culturales. Las reuniones de la Asociación de Madres y Padres de Alumnos de Renia (AMPA) se han convertido últimamente en un verdadero campo de batalla, con discusiones muy crispadas entre las madres y los padres molandeses y los de la CNA.

Chock (o Chocka), un molandés de origen que ha sido elegido como representante de las madres y padres molandeses en este conflicto, es el padre de Chet, que acaba de cumplir once años y adora su escuela a sus compañeros. **Ha'I (o Ha'la)**, un inmigrante de la CNA que hace doce años que vive en Moland y que representa a su comunidad en la AMPA, es el padre de Sish. Sish va a la misma clase que Chet y también le encantan su escuela y sus compañeros, tanto los molandeses de origen como los de la CNA.

Durante la última reunión de la AMPA, Chock, bajo intensa presión por parte de muchos padres molandeses, anunció la creación de una AMPA formada tan sólo por molandeses de origen, a fin de poder tratar de forma más distendida y eficiente los graves problemas que afectan la escuela a sus hijos. Ha'l, muy enojado, gritó a Chock que ése era un acto racista más a añadir a la larga lista de discriminaciones sufridas por la CNA (por ejemplo, hace unos años los padres de la CNA propusieron que se construyera un centro en la escuela donde sus hijos pudieran rezar y aprender sobre su cultura de origen, pero la mayoría de los padres molandeses, decidieron invertir el dinero en mejorar las instalaciones deportivas). Chock, sintiéndose insultado, le contestó indignado que Renia nunca había sufrido este tipo de problemas hasta que llegaron ellos, que los molandeses no querían que sus hijos fueran influidos por determinados valores culturales cuestionables de la CNA y que estaban dispuestos a hacer lo que fuera con tal de defender los intereses de sus hijos. Ha'l se levantó y le advirtió, enfurecido, que ellos también lo harían y que llegarían hasta los tribunales si era necesario para proteger los derechos de los suyos. A continuación, abandonó precipitadamente la sala, acompañado de todos los padres de la CNA.

Ante esta situación, el Director de Renia ha convencido a Chock y a Ha'l para que se sometan a una mediación en el Servicio de Mediación del Ayuntamiento, antes de acudir a los tribunales.

Instrucciones

Estás muy enojado y eres más bien pesimista por lo que respecto a este proceso de mediación. Te consideras una persona razonable y de hecho representas a los moderados de tu grupo. Las cosas, no obstante, han degenerado de tal forma que se hace difícil contener a algunos padres. No te consideras racista, pero los hechos son los hechos y estás convencido que Renia ha dejado de ser una buena escuela por culpa de los alumnos de la CNA, ¡muchos de los cuales ni tan sólo hablan el molandés correctamente! Te quejarás de que las notas cada vez son más bajas y algunos niños tienen miedo porque han descubierto que algunos de los alumnos más mayores de la CAN llevan navajas. Para ti y tus representados, lo más importante es la educación de vuestros hijos, y estáis dispuestos a llegar a un compromiso tan sólo si éste implica la mejora de las condiciones actuales en el centro escolar. (No expongas fácilmente este “conector humano”, hazlo tan sólo si el mediador sabe hacértelo exteriorizar).

Dramatización núm. 7:

Conflicto en la escuela Renia (Ha'l)

Renia es una escuela pública situada en una de las ciudades más grandes de Moland, un próspero país europeo que acoge inmigrantes de todo el mundo, especialmente del Norte de África. Renia siempre había sido una escuela muy bien considerada, y muchos padres hacían grandes esfuerzos para conseguir

que sus hijos fueran admitidos. En los últimos años, no obstante, muchos padres molandeses han sacado a sus hijos de Renia para enviarlos a otras escuelas, lamentándose de que el nivel educativo en Renia ha disminuido mucho y que el ambiente “ya no es lo que era”. Estos hechos han coincidido con la llegada al barrio de inmigrantes provenientes del Norte de África. Donde antes la población era casi completamente molandesa de origen, ahora residen un 30% de inmigrantes, porcentaje aplicable a Renia. Los padres molandeses están muy preocupados por el bienestar y por la educación de sus hijos, y atribuyen los problemas de Renia a la creciente presencia de inmigrantes en sus vidas, tanto en la escuela como en el barrio. Unas vidas que antes de la inmigración habían sido culturalmente homogéneas. Sostienen los molandeses de origen que no son racistas, pero que se preocupan por el bienestar de sus hijos. Por otra parte, los miembros de la comunidad norteafricana en el barrio (la CNA), argumentan que ellos pagan impuestos como todo el mundo y que sus hijos tienen el mismo derecho a ir a la escuela pública y a que en ella se respeten sus costumbres y valores culturales. Las reuniones de la Asociación de Madres y Padres de Alumnos de Renia (AMPA) se han convertido últimamente en un verdadero campo de batalla, con discusiones muy crispadas entre las madres y los padres molandeses y los de la CNA.

Chock (o Chocka), un molandés de origen que ha sido elegido como representante de las madres y padres molandeses en este conflicto, es el padre de Chet, que acaba de cumplir once años y adora su escuela a sus compañeros. Ha'l (o Ha'la), un inmigrante de la CNA que hace doce años que vive en Moland y que representa a su comunidad en la AMPA, es el padre de Sish. Sish va a la misma clase que Chet y también le encantan su escuela y sus compañeros, tanto los molandeses de origen como los de la CNA.

Durante la última reunión de la AMPA, Chock, bajo intensa presión por parte de muchos padres molandeses, anunció la creación de una AMPA formada tan sólo por molandeses de origen, a fin de poder tratar de forma más distendida y eficiente los graves problemas que afectan la escuela a sus hijos. Ha'l, muy enojado, gritó a Chock que ése era un acto racista más a añadir a la larga lista de discriminaciones sufridas por la CNA (por ejemplo, hace unos años los padres de la CNA propusieron que se construyera un centro en la escuela donde sus hijos pudieran rezar y aprender sobre su cultura de origen, pero la mayoría de los padres molandeses, decidieron invertir el dinero en mejorar las instalaciones deportivas). Chock, sintiéndose insultado, le contestó indignado que Renia nunca había sufrido este tipo de problemas hasta que llegaron ellos, que los molandeses no querían que sus hijos fueran influidos por determinados valores culturales cuestionables de la CNA y que estaban dispuestos a hacer lo que fuera con tal de defender los intereses de sus hijos. Ha'l se levantó y le advirtió, enfurecido, que ellos también lo harían y que llegarían hasta los tribunales si era necesario para proteger los derechos de los suyos. A continuación, abandonó precipitadamente la sala, acompañado de todos los padres de la CNA. Ante esta situación, el Director de Renia ha convencido a Chock y a Ha'l

para que se sometan a una mediación en el Servicio de Mediación del Ayuntamiento, antes de acudir a los tribunales.

Instrucciones

Estás muy decepcionado. Tú y tus representantes queréis integraros en la sociedad molandesa, pero sin renunciar a vuestra identidad cultural. Sientes desconfianza hacia Chock y también hacia el Servicio de Mediación, ya que crees que le darán la razón a Chock porque es molandés de origen. Muéstrate reservado al principio y di siempre que sí a todo, aunque no estés de acuerdo, hasta que el mediador se dé cuenta y lo trate específicamente contigo. Expresa tu desconfianza hacia el mediador, molandés de origen, cuestionando quizás su edad, sexo o nacionalidad (“no me entiendes porque eres molandés”) y no desistas de tu actitud ni cooperes hasta que el mediador se percate de tu actitud y actúe con profesionalidad y genuina imparcialidad para hacerte sentir seguro. Como padre, conoces bien los problemas de Renia, pero no crees que sea culpa de la CNA. Hace falta más dinero y recursos para corregir las diferencias de nivel, sobre todo por lo que respecta a los alumnos de la CNA que no hablan correctamente el molandés. Un factible podría ser la creación de un centro de asistencia lingüística o de recuperación. Sabes que algunos de los jóvenes de la CNA han empezado a llevar navajas a la escuela porque hace unos meses un grupo de cabezas rapadas intentaron darles una paliza. Para ti y tus representados, lo más importante es la educación de vuestros hijos, y estáis dispuestos a llegar a un compromiso tan sólo si éste implica la mejora de las condiciones actuales en el centro escolar. (No expongas fácilmente este “conector humano” o los factibles, hazlo tan sólo si el mediador sabe hacérselo exteriorizar).

Dramatización núm. 7:

Conflicto en la escuela Renia (mediador)

Renia es una escuela pública situada en una de las ciudades más grandes de Moland, un próspero país europeo que acoge inmigrantes de todo el mundo, especialmente del Norte de África. Renia siempre había sido una escuela muy bien considerada, y muchos padres hacían grandes esfuerzos para conseguir que sus hijos fueran admitidos. En los últimos años, no obstante, muchos padres molandeses han sacado a sus hijos de Renia para enviarlos a otras escuelas, lamentándose de que el nivel educativo en Renia ha disminuido mucho y que el ambiente “ya no es lo que era”. Estos hechos han coincidido con la llegada al barrio de inmigrantes provenientes del Norte de África. Donde antes la población era casi completamente molandesa de origen, ahora residen un 30% de inmigrantes, porcentaje aplicable a Renia. Los padres molandeses están muy preocupados por el bienestar y por la educación de sus hijos, y atribuyen los problemas de Renia a la creciente presencia de inmigrantes en sus vidas, tanto en la escuela como en el barrio. Unas vidas que antes de la inmigración habían sido culturalmente homogéneas. Sostienen los molandeses de

origen que no son racistas, pero que se preocupan por el bienestar de sus hijos. Por otra parte, los miembros de la comunidad norteafricana en el barrio (la CNA), argumentan que ellos pagan impuestos como todo el mundo y que sus hijos tienen el mismo derecho a ir a la escuela pública y a que en ella se respeten sus costumbres y valores culturales. Las reuniones de la Asociación de Madres y Padres de Alumnos de Renia (AMPA) se han convertido últimamente en un verdadero campo de batalla, con discusiones muy crispadas entre las madres y los padres molandeses y los de la CNA.

Chock (o Chocka), un molandés de origen que ha sido elegido como representante de las madres y padres molandeses en este conflicto, es el padre de Chet, que acaba de cumplir once años y adora su escuela a sus compañeros. **Ha'l (o Ha'la)**, un inmigrante de la CNA que hace doce años que vive en Moland y que representa a su comunidad en la AMPA, es el padre de Sish. Sish va a la misma clase que Chet y también le encantan su escuela y sus compañeros, tanto los molandeses de origen como los de la CNA.

Durante la última reunión de la AMPA, Chock, bajo intensa presión por parte de muchos padres molandeses, anunció la creación de una AMPA formada tan sólo por molandeses de origen, a fin de poder tratar de forma más distendida y eficiente los graves problemas que afectan la escuela a sus hijos. Ha'l, muy enojado, gritó a Chock que ése era un acto racista más a añadir a la larga lista de discriminaciones sufridas por la CNA (por ejemplo, hace unos años los padres de la CNA propusieron que se construyera un centro en la escuela donde sus hijos pudieran rezar y aprender sobre su cultura de origen, pero la mayoría de los padres molandeses, decidieron invertir el dinero en mejorar las instalaciones deportivas). Chock, sintiéndose insultado, le contestó indignado que Renia nunca había sufrido este tipo de problemas hasta que llegaron ellos, que los molandeses no querían que sus hijos fueran influidos por determinados valores culturales cuestionables de la CNA y que estaban dispuestos a hacer lo que fuera con tal de defender los intereses de sus hijos. Ha'l se levantó y le advirtió, enfurecido, que ellos también lo harían y que llegarían hasta los tribunales si era necesario para proteger los derechos de los suyos. A continuación, abandonó precipitadamente la sala, acompañado de todos los padres de la CNA.

Ante esta situación, el Director de Renia ha convencido a Chock y a Ha'l para que se sometan a una mediación en el Servicio de Mediación del Ayuntamiento, antes de acudir a los tribunales.

Instrucciones

Has estudiado el caso con atención y has comenzado a hacer un análisis interidentitario del conflicto. Te asegurarás durante las entrevistas personales que el proceso de mediación que utilices sea aceptado por ambas partes. Aprovecha las entrevistas individuales para asegurarte que no haya malos entendidos

o sentimientos no expresados que puedan influir negativamente sobre la sesión conjunta. Piensa en las posibles preguntas y estrategias “elitivas” antes de comenzar. Piensa en las estrategias que has aprendido tratando con “conflictos de identidad” de este tipo. ¿Qué puede conectar a unas partes tan distanciadas? Recuerda que ésta no tiene por qué ser la sesión definitiva.

Referencias bibliográficas

Bibliografía básica

Fisas, V. (1988). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Icaria.

Fried Schnitman, D. (ed.). (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos- Perspectivas y prácticas*. Barcelona y Buenos Aires: Ediciones Granica.

Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3r: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Euskadi: Bakeaz y Gernika Gogoratzuz.

Lederach, J.P. (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Euskadi: Bakeaz y Gernika Gogoratzuz.

(Bakeaz. E-mail: bakeaz@sarenet.es Tel. 94 421 37 19)
(Gernika Gogoratzuz. E-mail: gernikag@sarenet.es Tel. 94 625 35 58)

Vinyamata, E. (1999). *Manual de Prevención y resolución de Conflictos*. Barcelona: Ariel.

Fischer, R. y otros (1996). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000 (o cualquier otra obra de este autor).

Lecturas introductorias (RC, Cultura de paz, teoría de la paz)

Burton J.; Dukes, F. (1990). *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*. Nueva York: St. Martin's Press.

Burton J. (1990). *Conflict: Resolution and Provention*. Londres: McMillan Press Ltd.

Martínez Guzmán, V. (ed.) (1995). *Teoría de la Paz*. Valencia: Nau llibres.

Thompson, W. S. y otros (eds.) (1992). *Approaches to Peace. An Intellectual Map*. Washington, DC: United States Institute of Peace (Introducción).

Fisas, V. (1987). *Introducció a l'Estudi de la Pau i els Conflictes*. Barcelona: Fundació Jaume Bo-fia.

Fisas, V. (1998). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Icaria.

Vinyamata, E. (1999). *Manual de Prevención y resolución de Conflictos*. Barcelona: Ariel.

Estudios de paz y conflictos públicos intra e internacionales

Brown, S. (1989). *International Relations in a Changing Global System*. Westview Press.

Sandole, J.D.; Van der Merwe, H. (eds.) (1994). *Conflict resolution theory and practice. Integration and application*. Manchester: University Press.

Thompson, W.S. (op. cit.).

Fisas, V. (op. cit.).

La paz mediante el poder coercitivo: el realismo

Maquiavelo, N. *El Príncipe; El arte de la guerra* (cualquier versión)

Sun-Tzu. *El Arte de la Guerra* (cualquier versión),

Thompson, W.S. (op. cit.) (parte I).

Tucídides. *La Guerra del Peloponeso* (cualquier versión).

La paz mediante el poder del derecho

Falk, R. y otros (eds.) (1991). *The United Nations and a Just World Order*. Westview Press.

o

Falk, R. y otros (eds.) (1993). *The Constituional Foundations of World Peace*. State University of New York Press.

Thompson, W.S. (op. cit.) (parte II).

El número monográfico sobre Mediación y resolución de conflictos de *Educació Social* (enero/abril, 1998).

La Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Carta de la Organización de las Naciones Unidas.

La paz mediante el poder de la voluntad: el activismo y la no-violencia

Gandhi, M. K. (1983). *La no-violència en la pau i la guerra*. Barcelona: Oasis.

Gandhi, M. K. y otros (1982). *¿Defensa armada o defensa popular no-violenta?* Hogar Libro.

Mahadevan, T.K. (1974). *Gandhi: Verdad y No-violencia*. Madrid: Ediciones Sígueme, Sociedad de Educación Atenas.

King, M.L. (1994). *Letter from the Birmingham Jail*. San Francisco: Harper (o cualquier otra obra del mismo autor).

Sharp, G. (1979). *Gandhi as a Political Strategist*. Boston: Porter Sargent Publishers.

Gregg, R.B. (1960). *The Power of Nonviolence*. Londres: James Clark & Co.

La paz mediante el poder de la comunicación: la resolución de conflictos

Fisher, R. y otros (1996). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.

Fisher, R. (1996). *Más allá de Maquiavelo*. Ediciones Granica.

Fisher, R. Brown, S. *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*, Deusto, 1991.

Sandole, D. Van der Merwe, H. (eds.) (1993). *Conflict Resolution Theory and Practice. Integration and Application*. Manchester y Nueva York: Manchester University Press.

Thompson, W.S. (op. cit.) (parte III).

El número monográfico sobre Mediación y resolución de conflictos de *Educació Social* (enero/abril, 1998).

La paz mediante el poder de la reconciliación y la transformación. Críticas al paradigma de la resolución de conflictos.

Avruch, K. y otros (eds.) (1991). *Conflict Resolution. Cross-Cultural Perspectives*. Connecticut: Greenwood Press. (crítica interculturalista).

Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*. Washington, DC: USIP Press.

Brock-Utne, B. (1989). *Feminist Perspectives on Peace and Peace Education*. Pergamon Press (crítica feminista).

Diamond, L.; McDonald, J. (1996). *Multi-Track Diplomacy: A Systems Approach to Peace*. Connecticut: Kumarian Press (crítica transformativa).

Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means*. Sage, 281.

Galtung, J. (1984). *Hay alternativas*. Barcelona: Tecnos.

Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona: Fontarama (crítica transformativa).

Kriesberg, L. y otros (eds.) (1989). *Intractable conflicts and their transformation*. Syracuse University Press (crítica transformativa).

Lederach, J.P.; Chupp, M. (1995). *Conflicto y violencia: busquemos alternativas creativas*. Guatemala: Semilla.

Lederach, J.P. (1996)., *Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Semilla (crítica interculturalista y transformativa).

Notter, J. (1995). *Trust and Conflict Transformation*. Institute for Multi-Track Diplomacy (crítica transformativa).

Montville, J.V. The healing function in political conflict resolution. En: Sandole y Hugo (op. cit., pág. 112-127).

Nyers, S.; Filner, B. (1995). *Conflict Resolution across cultures: from talking it out to third party mediation*. USA: Amherst Educational Publishing, MA.

La diplomacia ciudadana (conflictos públicos)

_____, **Farré, S.** (1999). "Diplomàcia ciutadana i esquizofrènia de l'Estat social i democràtic de Dret". *Funció Pública* (núm. 19, octubre 1999).

Folger, J.; Jones, T. (1997). *Nuevas direcciones en mediación*. Buenos Aires: Paidós Mediación.

Grover, D. y otros (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación*. Buenos Aires: Paidós Mediación.

Mirchell, C.; Banks, M. (1996). *Handbook of conflict resolution, the analytical problem solving approach*. Londres: Pinter.

Weeks, D. (1992). *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution* Nueva York G.P: Putnam's Sons (Disponible en castellano en Paidós, Buenos Aires).

Diamond, L.; McDonald, J. (op. cit.).

www.igc.apc.org/imtd

Farré, S. "La diplomacia ciudadana". *El Ciervo* (abril 1998, núm. 565, pág. 7-9).

Fisas, V. (op. cit.).

Rigol Roig, J. y otros (1995). *Convivencia en el siglo XXI. La Carta de la Paz*. Esin.

Camps, F.; Amoróa, M.; Pastor, X. "Gestió Alternativa de Conflictes i participació ciutadana". *Papers d'Innovació Social* (enero, 2000, núm. 69, pág. 1-11).

Conflicto e interidentitarietà

Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*. Washington, DC: USIP Press.

Bennet, M. (ed.) (1998). *Basic concepts of intercultural communication: selected readings*. Intercultural Press.

Berger, P.L. (ed.) (1999). *Los límites de la cohesión social: Conflictos y Mediación en Sociedades Pluralistas*. Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

Brock-Utne, B. (1989). *Feminist Perspectives on Peace and Peace Education*. Pergamon Press.

Folger, J.; Jones, T. (1997). *Nuevas direcciones en mediación*. Buenos Aires: Paidós Mediación.

Grover, D. y otros (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación*. Buenos Aires: Paidós Mediación.

Nyers, S.; Filner, B. (1995). *Conflict Resolution across cultures: from talking it out to third party mediation*. USA: Amherst Educational Publishing, MA.

Rodrigo Alsina, M. (1999). *La Comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos.

Ross, M.H. (1993). *The culture of conflict*. Yale University Press.

Varios autores (1998). *La interculturalidad que viene*. Barcelona: Icaria.

Varios autores (1999). *Repensar el multiculturalismo*. Octaedro.

Conflictos organizacionales y Desarrollo organizacional

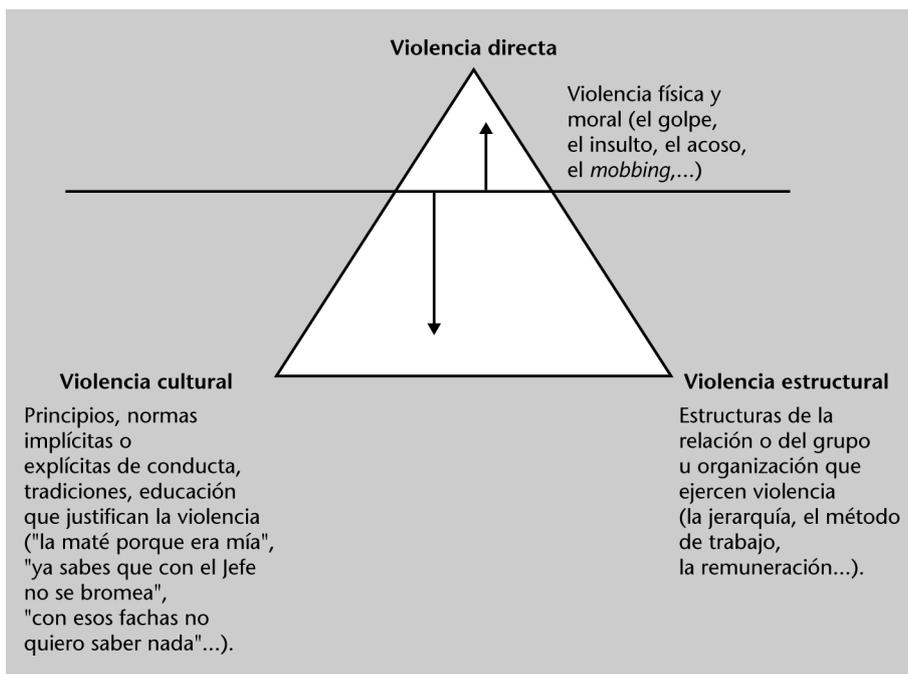
De los libros publicados en castellano que podréis encontrar fácilmente sobre la transformación positiva del conflicto negativo en las organizaciones, desde las disciplinas de la resolución de conflictos (*Conflict resolution*) y del Desarrollo Organizacional (*Organizational Development*), os recomiendo:

Acland, A.F. (1990). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones* (núm. 15). Barcelona: Paidós Empresa.

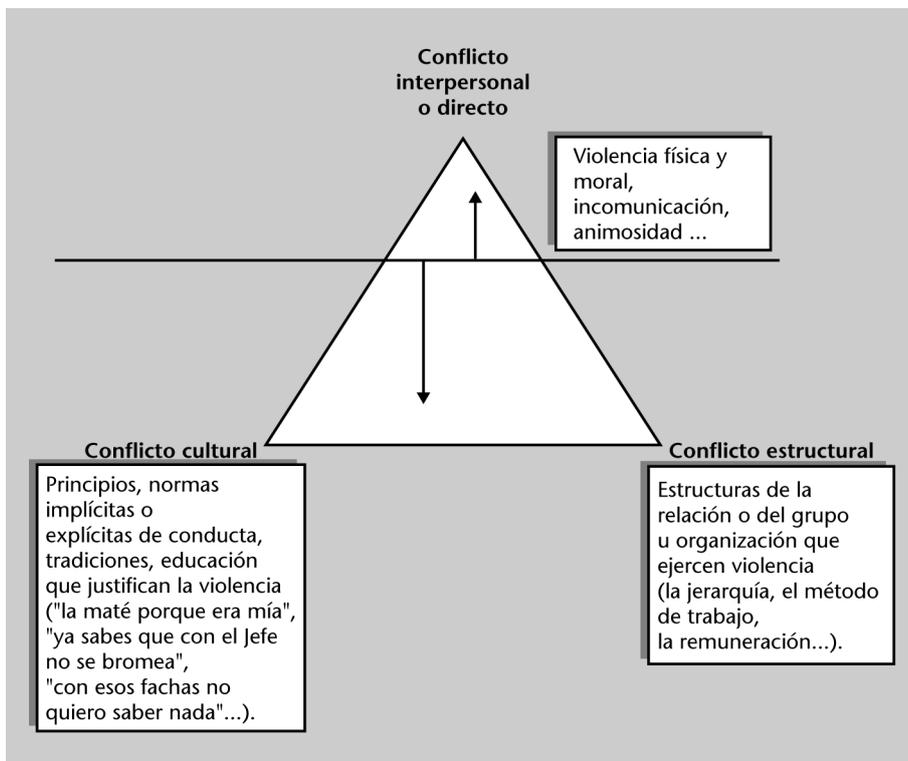
Constantino, C.; Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica.

Los paradigmas de paz				
Paradigmas clásicos	Método	Resultado	Aspectos positivos	Limitaciones
El realismo político	La fuerza coercitiva	Paz negativa o imperfecta (ausencia de violencia directa)	Se interrumpe la violencia directa (física o moral). Permite el cambio social violento.	Es una paz impuesta y que normalmente se plantea a corto plazo
El derecho	La fuerza de la ley	Pacto social	Introduce una dimensión preventiva en el tratamiento del conflicto social. Permite la paz social y ha sido el paradigma que nos ha permitido la gestión de nuestros conflictos mediante la intervención adjudicadora de un tercero imparcial.	Por su rigidez y carácter apriorístico, no puede prever todos los futuros comportamientos humanos y sociales. Es a menudo resistente al cambio.
La no-violencia	La <i>satyagraha</i> o la fuerza del amor, la verdad y la voluntad	Cambio moral	Niega la violencia de todo tipo, incluso la utilizada para conseguir la paz; pretende un cambio a largo plazo y una paz holística y duradera, respetuosa con la vida y la dignidad de los seres vivos. Es un método especialmente válido cuando existe una gran asimetría de poder entre las partes en conflicto.	No funciona siempre a corto plazo, sobre todo cuando no se presupone una conexión humana y moral básica. Puede ser manipulada para neutralizar a los contestatarios.
Nuevos paradigmas				
La resolución de conflictos	La fuerza de la comunicación	resolución de una disputa con resultado "win-win"	Permite la resolución de disputas mediante el resultado más "win-win" posible, aquél en que todos ceden algo para que todos puedan ganar. Enfoque hacia los resultados más o menos inmediatos, fáciles de evaluar.	Sólo trata la punta del <i>iceberg</i> de los conflictos profundos. No todo son "intereses" o "posiciones" en un conflicto. Existen aspectos emocionales, identitarios, históricos... no "negociables". Presupone una racionalidad comunicativa que no siempre está presente en los conflictos, sobre todo los profundos.
La transformación de conflictos	La fuerza del cambio sistémico	Paz positiva (ausencia de violencia directa, estructural y cultural)	Permite el tratamiento holístico y sistémico de todos los aspectos y niveles de un conflicto. No trata tan sólo aspectos relacionados con la violencia directa ("paz negativa"), sino también con la estructural y cultural.	Invita a una transformación que a menudo las personas parte del conflicto no desean emprender. No genera resultados inmediatos, tangibles, fáciles de evaluar.

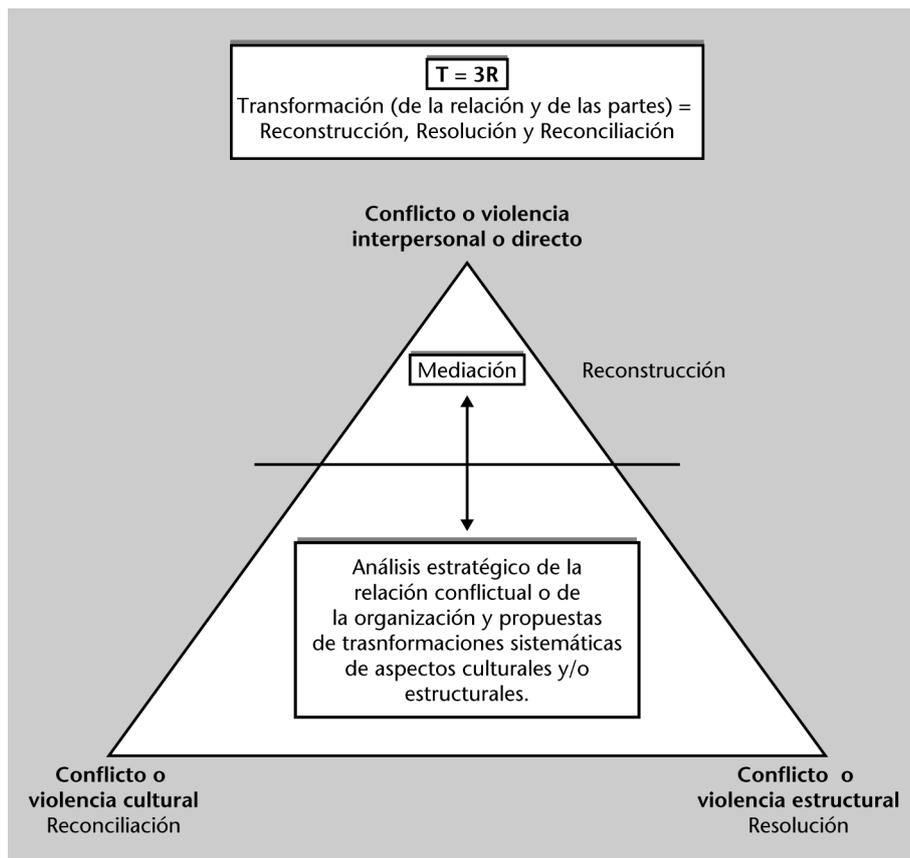
El iceberg del conflicto
(Inspirado en la teoría de John Burton sobre intereses y necesidades)



Niveles del conflicto: diagnóstico
(Inspirado en la teoría de Johan Galtung sobre los 3 tipos de violencia)



Niveles del conflicto: dinámica



La resolución de conflictos

La *resolución de conflictos* (RC) es el espacio transdisciplinar, académico y profesional, de teorización, investigación, formación y activismo que alberga el conjunto de conocimientos de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas (como la mediación), métodos, estrategias y sistemas para su tratamiento y transformación positiva.

La RC se comienza a consolidar como disciplina en Estados Unidos a partir de los años sesenta, como resultado de la revolución civil contra los métodos tradicionales, rígidamente jerárquicos y punitivos, de tratamiento del conflicto en ámbitos como el familiar, el socioescolar, el público, el empresarial o el judicial, entre otros. Este movimiento de diplomacia ciudadana fue bautizado con el término de Alternative Dispute Resolution (ADR): *Gestión Alternativa de Conflictos* o GAC. A menudo se utilizan ambos términos (RC y GAC) indistintamente, aunque, en sentido estricto, la RC designa una realidad mucho más amplia y compleja.

La RC o la GAC suponen una *horizontalización*, una democratización del tratamiento convencional del conflicto. Ya no son el juez, el policía, el director, el diplomático, el profesor o el dirigente político los únicos capacitados para tratar el conflicto, sino que son las partes implicadas (los individuos o la sociedad

civil) quienes participan activamente y se convierten en los protagonistas de la transformación positiva de su propio conflicto.

La mediación

Voluntariedad ♦ Privacidad ♦ Confidencialidad ♦ Igualdad ♦
Seguridad ♦ Libertad

Definición

La mediación es un proceso de resolución de conflictos, privado, confidencial y voluntario, que permite que las partes implicadas puedan comunicarse entre sí, expresando, entre otros, sus puntos de vista, argumentos, intereses, necesidades o expectativas, acompañadas por un tercero imparcial, el mediador, que actúa como facilitador del mismo, creando un espacio de diálogo en el que prevalezca la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad entre los interlocutores. La mediación no debe confundirse con el asesoramiento jurídico o psicológico. La mediación nunca se utiliza como tratamiento específico de conflictos intrapersonales. Puede constituir, en su caso, una forma digna de acabar una relación.

Objetivos

En todo caso, los que establezcan las partes. Puede ser un acuerdo escrito u oral, el poder comunicarse en un espacio de seguridad, el aclarar ciertos aspectos o, en muchos casos, permitir que se reinicie la comunicación interrumpida entre las partes.

La mediación

Papel del mediador

La relación que existe entre un mediador y el proceso de mediación no es la misma que la que se da entre un arquitecto y el edificio que construye, o entre un abogado y el pleito que gestiona, o entre un cirujano y la operación a corazón abierto...

En cuanto al *proceso*, el mediador no es el protagonista, lo son las partes. El mediador no da recetas, ni hace propuestas sobre elementos substantivos del conflicto, ni ha de establecer quién tiene razón, ni debe investigar "la verdad". El mediador imparcial, sobre todo, *hace preguntas ilativas estratégicas* destinadas, una vez se han podido exteriorizar los aspectos más negativos del conflicto (enfado, frustración, dolor, rencor...), a potenciar los aspectos positivos y co-

nectores de la relación, sobre los cuales las partes puedan comenzar a reconstruirla.

Respecto del resultado, bueno o malo desde el punto de vista del mediador, será el que determinen las partes y representará la inversión personal que cada una de las partes haya hecho en el proceso. En mediación, son las partes quienes tienen la solución de su propio problema. El mediador ha de saber orientar a las partes hacia la cooperación, pero el resultado del proceso, positivo o negativo, es responsabilidad de las partes, no del mediador.

Papel de las partes

En cuanto al *proceso*, y dado que la mediación es voluntaria, se asume que existe una mínima confianza hacia el mismo, un mínimo interés común (MIC) entre las partes respecto de su relación y del conflicto en cuestión. Si existe frustración, enfado, rencor o cualquier otro sentimiento de negatividad, éste debe ser expresado, sin duda. Sin embargo, una vez se ha conseguido esto, la mediación está diseñada para construir hacia el futuro, puesto que el pasado, aunque hay que honorarlo y aprender de él, nadie lo puede cambiar.

En cuanto al *resultado*, si el mediador ha hecho bien su trabajo de traslación de responsabilidad, las partes habrán entendido que existe una relación directamente proporcional entre su inversión personal en el proceso y el resultado del mismo, puesto que **la paz no es gratis**, ni emocional ni materialmente.

La resolución de conflictos

y el conflicto en las organizaciones

(Ver artículo sobre la GAC en las organizaciones, de Sergi Farré)

$$\uparrow C = \downarrow P$$

El conflicto negativo es inversamente proporcional a la cantidad y la calidad de producción de una organización.

La dinámica y creciente industria de servicios de RC aplicada a los conflictos organizacionales lleva más de dos décadas cosechando éxitos profesionales entre las administraciones públicas y las empresas estadounidenses. Las organizaciones han constatado que los mecanismos de GAC tienen un efecto positivo sobre la calidad y la cantidad de producción y producen una disminución radical del coste relacionado con el tratamiento tradicional de los conflictos en las organizaciones (despidos, pleitos, medidas "policiales" de control...).

Como resultado de esta constatación, el Congreso de los EE.UU. aprobó una ley en 1990 que insta a las agencias federales a implementar mecanismos de GAC para el tratamiento de sus conflictos internos.

“La adopción de un mecanismo de mediación o de la figura del ómbudsman por parte de una organización no implica un cambio sistémico. Éste tan sólo puede desarrollarse mediante un enfoque global, integrado y holístico, resultando en una transformación cultural. La mayoría de programas de GAC no se pueden considerar sistémicos, aunque muchos pueden servir para iniciarlos.”

Jennifer Lynch.

Experta en RC en organizaciones, ha diseñado numerosos sistemas de GAC para entidades públicas y empresas.

Método de trabajo

A cada problema, un tratamiento específico.

Mecanismos de GAC en las organizaciones:

- Sistemas de mediación internos ("ómbudsman") o externos (mediadores profesionales).
- Transformaciones estructurales (espacio, método, remuneración, organigrama, horario...).
- Transformaciones culturales (valores, principios, actitudes...).

1. Primera toma de contacto

- Presentaciones, intercambio de impresiones, primer diagnóstico.
- ¿Quieren trabajar con nosotros? ¿Podemos trabajar con ellos y serles útiles?
- Encargo formal del servicio: ver punto (III).
- Delimitación temporal y presupuestaria.

2. Análisis estratégico y sistémico

- Definición del conflicto: análisis pasivo y preguntas.
- Identificación de las tres dimensiones: interpersonal, cultural y estructural.

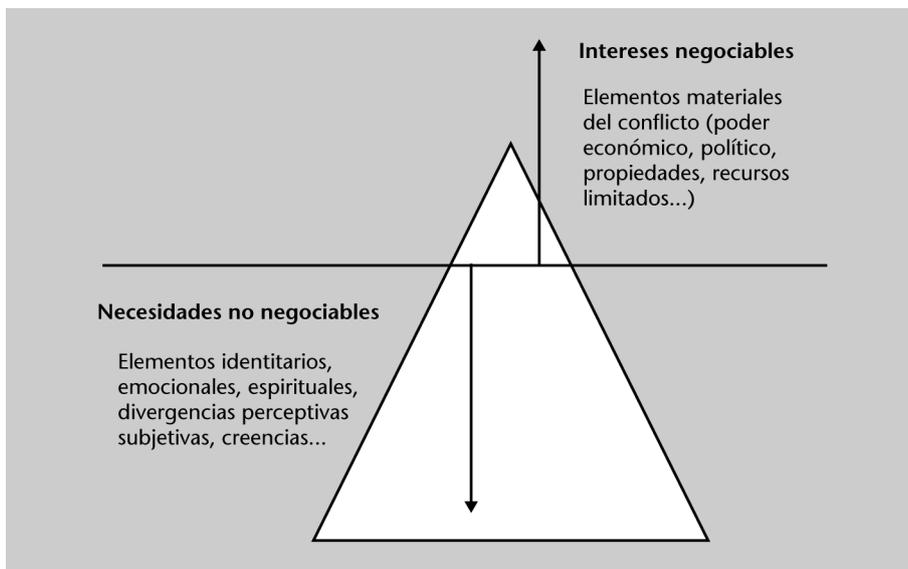
3. Propuesta de tratamiento

- Taller de mediación transformativa: pedagogía de la RC y traslación de responsabilidad.
- Sesiones de mediación: para llegar a acuerdos y obtener puntos de vista sobre la cultura y la estructura de la organización, o como mínimo para mejorar la comunicación entre las partes.

- Mecanismos de GAC culturales y estructurales: diálogo con miembros de la organización y análisis estratégico.
- Propuestas específicas de transformación sistémica u otros cambios organizacionales.
- Sesiones de mediación: construcción del consenso sobre las propuestas formuladas por los mediadores.

4. Resultados

- A corto plazo: mejora la comunicación entre las partes, comienzan a repararse algunas relaciones, se acuerdan por consenso las primeras medidas transformativas de la organización.
- A largo plazo: Aunque persistan diferencias personales irreconciliables, reina una atmósfera de seguridad, libertad y cordialidad en la organización, habiéndose conseguido una reconciliación; se transforman aquellos elementos culturales y estructurales de la organización considerados como nocivos por todos o algunos de sus miembros. Surgirán nuevos conflictos, como en toda organización, pero existirán mecanismos y se desarrollarán actitudes que permitan tratarlos positivamente.



Tipología del conflicto						
Tipología	Intensidad	Dimensión	Proyección temporal	Objeto	Estrategia	Resultado
Disputa	Baja	Variable (unipersonal, interpersonal, intergrupar...)	Reducida	Intereses o posiciones negociables	Conflict management Gestión de conflictos	Settlement Zanjar resolución
Conflicto profundo, intratable, de identidades	Alta	Variable (unipersonal, interpersonal, intergrupar...)	Extensa (uni o interpersonal: diversos años; intergrupar: siglos)	Necesidades no negociables	Gestión resolución Reconstrucción Reconciliación	Transformación

(Fuentes: Burton y Lederach y creación propia)

Análisis básico del conflicto social

Analicemos el conflicto y conozcamos a cada una de las partes:

- a. ¿Cuáles son las **raíces** (“la historia”) del conflicto? ¿Cómo lo definen o crees que lo definirían cada una de las partes implicadas?
- b. ¿Cuál es su **proyección temporal** (hacia el pasado y/o hacia el futuro)?
- c. ¿Cuál es la **dimensión** del conflicto (núm. de personas afectadas, grupos, estados...)?
- d. ¿Cuál es el **objeto** del conflicto? Distingamos entre los aspectos materiales y los inmateriales, entre los intereses negociables y las necesidades no negociables.
- e. ¿Cuál es la **intensidad** o profundidad del conflicto? ¿Hay presencia de violencia? ¿De qué tipo, directa, estructural o cultural? ¿O concurren las tres?
- f. ¿Nos hallamos ante un “conflicto intratable”? ¿De un conflicto básicamente “de intereses materiales negociables”?
- g. ¿Quiénes son “las partes”? ¿Cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Cuál es su “historia”? Evaluemos la “convergencia” / “divergencia” de percepciones.
- h. ¿Qué tipo de recursos serán necesarios para llevar a cabo esta intervención profesional?
- i. ¿Cuál va a ser mi o nuestro papel? ¿Puedo ocuparme de este encargo profesional?